

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A Incorporação do Design por uma Indústria
Moveleira voltada ao Segmento Popular
Um Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de
Arapongas – PR

Marilzete Basso do Nascimento

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

Florianópolis
2001

Marilzete Basso do Nascimento

**A Incorporação do Design por uma Indústria
Moveleira voltada ao Segmento Popular
Um Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de
Arapongas – PR**

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

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD

Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA

Prof. Eugênio A. D. Merino, Dr.

Prof. Elson Manoel Pereira, Dr.

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.

Florianópolis

2001

A Carlos Alberto,
pelo apoio constante e irrestrito,
pelo seu amor.

Aos meus filhos,
Rafael, Elisa e Elena,
pelo sentido que dão a todas
as conquistas.

Agradecimentos

À

Ana Lúcia Verdasca Guimarães,

*pela enorme demonstração de paciência e amizade
ao ler e reler inúmeras vezes este trabalho.*

Ao meu orientador, **Eugenio Merino,**

*por acreditar que eu estava dando o melhor
de mim apesar da distância.*

À **Maria Leni Gapski** que contribuiu

*com sua experiência em Psicologia para o
enriquecimento desta pesquisa.*

À empresa escolhida e em especial ao seu diretor,

José Carlos Arruda,

*que compartilhou conosco de idéias e ideais,
e que permitiu que esta pesquisa fosse feita sem restrições.*

*"Dentro de nós há uma coisa que não tem nome,
essa coisa é o que somos..."*

José Saramago

SUMÁRIO

Lista de Figuras	VIII
Resumo	IX
Abstract	X
Capítulo 1 – INTRODUÇÃO	
1	1
1.1	5
1.2	7
1.3	8
1.4	9
Capítulo 2 – REVISÃO DA LITERATURA	
2.1 DESIGN	
2.1.1	11
2.1.2	14
2.1.3	16
2.1.4	17
2.1.5	20
2.2 GESTÃO DO DESIGN	
2.2.1	24
2.2.2	27
2.2.3	30
2.2.4	36
2.3 A RELAÇÃO ENTRE DESIGN E MARKETING	
2.3.1	39
2.3.2	42
2.3.3	45
2.4 O DESIGN E A GESTÃO DA QUALIDADE	
	49
Capítulo 3 – TRABALHO DE CAMPO	
3.1	55
3.2	57
3.3	61

3.3.1	Design e Designers	61
3.3.2	Mudanças na empresa	68
3.3.2.1	Aspectos gerais da empresa	68
3.3.2.2	Sistema de Comercialização	72
3.3.2.3	Setor Produtivo	74
3.4	Gestão do design	77
3.5	Qualidade	83

Capítulo 4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

4.1	Quanto à empresa	87
4.2	Quanto ao entendimento dos conceitos	89
4.3	Quanto à atuação do designer	91
4.4	Futuros Estudos	94

5. Referências Bibliográficas	96
--------------------------------------	-----------

6. Anexos	100
------------------	------------

LISTA DE FIGURAS

<u>Figura 1 – Cadeira N. 14 – Michel Thonet e Söhne – 1859-1860</u>	<u>12</u>
<u>Figura 2 – “Rood blauwe stoel – Gerrit Rietveld – 1918</u>	<u>14</u>
<u>Figura 3 – Panton Chairs – Verner Panton – 1960</u>	<u>17</u>
<u>Figura 4 – Diagrama de Ciclo de Vida</u>	<u>47</u>
<u>Figura 5 – Tabela com características dos entrevistados</u>	<u>60</u>

RESUMO

Nascimento, Marilzete Basso do

A Incorporação do Design por uma Indústria Moveleira voltada ao Segmento Popular - Um Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de Arapongas – PR

Florianópolis, 2001. 100p.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC , 2001

Os estudos sobre a inserção do design nas indústrias brasileiras são de grande importância para os profissionais que atuam neste setor, para as indústrias que gradativamente vem fazendo uso cada vez maior desta ferramenta e para o país que pode fazer do design um diferencial que tornará os produtos brasileiros mais competitivos internacionalmente. Este trabalho apresenta um estudo de caso realizado em uma indústria moveleira de médio porte, do pólo moveleiro de Arapongas – PR, que optou pelo uso do design em seus produtos, indo contra a opinião de muitos empresários regionais que ainda acreditam ser o design útil apenas às empresas que atendem os segmentos de alto poder aquisitivo. Os fatores que levaram a empresa a esta opção, a forma de atuação do designer que facilitou a compreensão dos conceitos e a absorção das informações é o que buscamos apresentar nesta pesquisa. Os resultados obtidos surpreenderam o próprio pesquisador, pois verificou-se que neste tipo de empresa os fatores de relacionamento humano são tão importantes para o sucesso do trabalho, quanto os fatores de ordem técnica, abrindo desta forma um novo campo para investigação na área do design.

Palavras chave: **Design, Gestão do Design, Móveis**

ABSTRACT

Nascimento, Marilzete Basso do

***The Insertion of Design in an Industry directed to Popular Sector
A case study in the Furniture Pole of Arapongas - PR***

Florianópolis, 2001. 100p.

*Dissertation (Master in Production Engineering) – Post graduation Programme
in Production Engineering, UFSC , 2001*

The studies about the insertion of design in the Brazilian industry is a factor of major importance for professionals of this field as well as for the industries that have gradually been adapting this resource, and ultimately for our country which can use the design as a differential to make the Brazilian product more competitive internationally. This work presents a case study which took place in a furniture industry of medium size located in the north of Paraná state, a region where popular furniture is produced. This industry chose to use the design in its products. Consequently it went against the opinion of many regional entrepreneurs who still believed that this would only be useful to those companies whose clients were well off. The object of this research is to present the factors that led this industry to make such a choice and the work of the designer who facilitated the understanding of the concepts and the intake of the pertinent information. The outcome of research astonished the researcher himself for realised that in this type of enterprise human relationship factors are as or more important for the success of work than technical factors; therefore in this way, a new field in the design area is opened.

*Key Words – **Design, Designer, Furniture***

Capítulo 1 – INTRODUÇÃO

De acordo com o IBGE, em relatório publicado pela FIEP/CIEP/SESI/SENAI/IEL¹ (2000), a indústria brasileira de móveis é formada por 13.500 micros, pequenas e médias empresas, de capital totalmente nacional. Estas empresas localizam-se em sua maioria na região centro-sul do país, constituindo em alguns estados pólos moveleiros, a exemplo de Bento Gonçalves no Rio Grande do Sul, São Bento do Sul em Santa Catarina, Arapongas no Paraná, Mirassol, no estado de São Paulo, Ubá em Minas Gerais e Linhares no Espírito Santo.

Estas indústrias estão assim distribuídas²:

- a) Micro empresas – 10.000 – até 15 empregados
- b) Pequenas empresas – 3.000 – de 15 até 150 empregados
- c) Médias – 500 – acima de 150 empregados

São na sua maioria empresas familiares de capital totalmente nacional e caracterizam-se principalmente por dois aspectos – elevado número de micros e pequenas empresas e grande absorção de mão-de-obra. Segundo o IBGE, a indústria da Madeira e Mobiliário emprega 803.300 trabalhadores em todo o Brasil, representando 7% da ocupação total da indústria e participando no PIB com 0,7%.

No biênio 94/95, a indústria investiu cerca de U\$300 milhões na importação de máquinas e equipamentos sem similar nacional, e em 1996, o investimento em alta tecnologia foi de U\$220 milhões. Tecnologias avançadas, matérias-primas sofisticadas e apuro na qualidade dos produtos têm pautado a produção da indústria

¹ FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná; CIEP – Centro das Indústrias do Estado do Paraná; SESI – Serviço Social da Indústria; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; IEL – Instituto Euvaldo Lodi.

² Classificação segundo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

brasileira de móveis, permitindo que nos últimos anos desenvolvesse muito sua capacidade produtiva e aumentasse significativamente a qualidade dos seus produtos.

Este quadro reflete a importância da indústria moveleira no contexto nacional, e justifica uma série de iniciativas do governo através do PROMÓVEL, Programa Brasileiro de Incremento às Exportações de Móveis, implantado pela ABIMÓVEL, Associação Brasileira de Indústrias do Mobiliário em conjunto com SEBRAE/APEX, Serviço de Apoio à Pequena e Média Empresa/Agência de Promoção às Exportações, no sentido de incentivar e promover o desenvolvimento e o aprimoramento do setor. Este programa inclui 17 projetos entre os quais destacamos: Programas de treinamento e capacitação para ISO 9000 e 14000, o Selo Verde, ABN-CB-15³, Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade, Marketing⁴, Desenvolvimento de Design⁵ e o Programa Brasileiro de Design.

Segundo o relatório publicado pela FIEP/CIEP/SESI/SENAI/IEL (2000), o Paraná possui 139 empresas inscritas no PROMÓVEL e participa com 31% da produção de móveis do país, faturando em 1997 R\$642.340.000,00. Com nítida vocação moveleira, o estado já foi berço de grandes indústrias e atualmente a região norte, centrada em Arapongas, concentra cerca de 400 empresas de móveis, atendendo o sobretudo o segmento popular.

Estas empresas inserem-se dentro do perfil citado anteriormente, são familiares, de capital nacional e dispõem de bom parque fabril para a produção seriada. Possuem ainda como característica comum a não-utilização de profissionais

³ Incentiva a criação e publicação de normas e sua posterior distribuição entre as empresas moveleiras.

⁴ Projeto de marketing a ser desenvolvido para as exportações do móvel brasileiro, incluindo a criação de uma cultura de melhor design e qualidade no mercado interno.

do design. Esta não-utilização atribui-se, segundo os empresários, ao fato de que dentro do segmento popular não cabe o trabalho de design. Isto reflete o desconhecimento por parte dos empresários de como se dá o trabalho do designer e de que forma o design pode ser incorporado ao produto e ao processo produtivo.

Entretanto, o design esteve presente nas indústrias de móveis paranaenses, desde os tempos da Móveis Cimo S.A., que iniciou suas atividades em 1921. A empresa catarinense que possuía escritórios e fábrica em Curitiba já trabalhava com profissionais do design internos e externos, desenvolvendo produtos cuja comercialização atingia todo o território nacional.

Outra empresa que desde seu início tratou de introduzir o design como fator estratégico nos seus produtos, foi a Móveis Vogue Ltda., fundada em 1955 por Orlando Kaesemodel. Em 1966, Kaesemodel resolve fabricar chapas de aglomerado e um ano depois passa a ser uma unidade fabricante de móveis da Placas do Paraná S.A.. Pioneira na fabricação de armários e estantes moduladas, importou projetos e profissionais e já na década de 60, atuava num segmento inusitado e antes atendido apenas por marceneiros, o de armários e estantes moduladas.

O fechamento, primeiro da Móveis Cimo S.A. (1976), e depois da Móveis Vogue Ltda. (1996), transformou a região de Curitiba. De grandes fábricas de móveis, reconhecidas nacionalmente, passou a ter hoje, um grande número de pequenas marcenarias que atendem a demanda de móveis sob medida e embutidos de toda a região.

Na década de 60, surgiu o pólo moveleiro de Arapongas-PR, que entretanto não incorporou a tradição já existente em Curitiba da prática do design de forma

⁵ Específico de produtos, voltados para o atendimento do mercado americano, numa primeira etapa.

sistêmica e metodológica. A falta deste componente tem sido sentida mais profundamente nos últimos anos, pois a concorrência aumentou muito com o surgimento de outros pólos em Minas Gerais e no estado de São Paulo e também com as transformações ocorridas na política econômica e social brasileira nesta última década.

Na tentativa de incorporar o design ao cotidiano das empresas, uma experiência impar teve lugar durante a Movelpar 99, feira de móveis bianual organizada pelo SIMA, Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas. Na sua segunda edição, a feira trouxe consigo a **I Mostra de Design do Paraná** fruto do Planejamento Estratégico de Desenvolvimento do Setor Moveleiro da Região Norte do Paraná.

A Mostra foi concebida com o objetivo de desmistificar os conceitos básicos do design e introduzi-los como ferramenta estratégica nas indústrias do setor. Visava a integração entre profissionais com larga experiência no atendimento a indústrias e, de outro lado, indústrias com pouca ou nenhuma experiência com profissionais do design ou com a prática do design, fosse ela interna ou externamente à empresa. Esperava-se também que a experiência da Mostra propiciasse uma continuidade do trabalho tanto para os profissionais quanto para as empresas.

Através do SIMA, foram convidadas dez empresas consideradas importantes como formadoras de opinião e que tivessem disponibilidade para participar do programa. O próprio SIMA encarregou-se de convidar os designers e apresentá-los às indústrias com as quais fariam parceria. Ficou estabelecido que as indústrias arcariam com as despesas de execução dos protótipos e se responsabilizariam em

apresentá-lo durante a Movelpar 99, em área previamente destinada à **I Mostra de Design do Paraná**.

Os designers ficaram responsáveis pelo desenvolvimento de produtos compatíveis com a tecnologia e o perfil comercial da indústria parceira e arcariam com as despesas de viagem e estadia necessárias ao acompanhamento do projeto.

Como resultado da mostra, tivemos apenas uma das indústrias participantes dando continuidade ao trabalho, e é este o estudo de caso que apresentaremos na seqüência deste trabalho.

1.1 Justificativa

A indústria brasileira, e no nosso caso mais específico, a indústria de móveis paranaense, precisa buscar um referencial que a distinga das demais tanto em termos formais quanto qualitativos. O processo de industrialização, iniciado sobretudo a partir da revolução industrial, e o surgimento da sociedade moderna, trouxeram consigo uma demanda específica de consumo, dando origem ao design.

Nossa sociedade está em permanente transformação exigindo que empresas e profissionais estejam constantemente atentos para as mudanças sociais, tecnológicas e políticas. As empresas que primeiro competiam por preço, passaram a competir por qualidade, migrando para a competição por design e marca. É preciso portanto que empresas e designers tenham consciência destas mudanças e busquem juntos um conceito único para o design.

Ao longo de mais de vinte anos de experiência profissional, atuando com design de móveis em indústrias de renome e também com consultoria externa, temos

observado a constante diferença entre as expectativas dos empresários e as dos designers quanto ao desenvolvimento de um determinado produto ou quanto aos resultados de uma consultoria. A priori, acreditamos que isto se deve ao desconhecimento que a maioria dos empresários tem sobre o que é o design e como este pode contribuir para a melhoria de seus produtos e de seu sistema produtivo. Creditamos este desconhecimento a uma falha de comunicação dos próprios designers que muitas vezes não tem nem eles próprios uma visão muito clara do que seja a profissão ou como agir diante de um problema real, de uma indústria real.

1.2 Problema

Diferentes conceitos sobre o que é design e sobre o que fazem os designers podem ser encontrados em diversos setores da sociedade, seja entre os próprios designers, seja entre as empresas.

Com relação aos designers, a experiência da **I Mostra de Design do Paraná** parece reforçar alguns questionamentos sobre a forma como parte dos designers atuam frente às empresas. Comumente como grandes artistas ou como profissionais inexperientes diante do processo produtivo, fazendo propostas não condizentes com a realidade da empresa, e ainda deixando que estas mesmas propostas sejam resolvidas por outras pessoas dentro ou fora da indústria, pessoas que na maioria das vezes não entendem a linguagem do design e não estão dispostas a contribuir com um projeto do qual não participaram.

Segundo BRANDÃO (2000)⁶, uma das designers envolvidas, em entrevista concedida para esta pesquisa, as lutas pelo poder dentro das empresas são um entrave para a inserção do design. A centralização das decisões torna difícil o trabalho do designer que não encontra nem clima nem espaço para um trabalho de continuidade. Já alguns empresários questionam a ética e a postura de alguns designers que tomam posições radicais sem conhecer a realidade da empresa, o mercado onde ela atua e o seu sistema produtivo.

Com relação às empresas, de uma forma geral, ou esperam que o designer resolva seus problemas de produção, comercialização e lucratividade, com um produto mágico, que venderá muito e trará grandes lucros, ou, de outro lado, subestimam a atividade, supondo que design refere-se apenas à parte visual ou formal de um produto, não compreendendo todo o contexto que envolve o desenvolvimento de um novo produto. A bibliografia disponível, apresentada no referencial teórico, dá conta que o design é um componente de um processo mais amplo, que engloba toda a empresa e diversos profissionais.

O desafio é identificar como empresários e profissionais podem encontrar a forma adequada de trabalho para atingir um bom resultado.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

⁶ Maria Bernadete Brandão é designer, tendo participado da I Mostra de Design do Paraná. Possui grande vivência junto à indústria moveleira.

Propõe-se, através desta pesquisa, identificar que fatores concorrem para que o trabalho de design, especialmente as consultorias externas, apresente resultados positivos, para as empresas e para os designers.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar que fatores são importantes para as empresas de pequeno e médio porte, do ramo moveleiro, para que se alcance resultados positivos para a empresa e para o designer, estabelecer parâmetros para a atuação de outros profissionais em empresas de pequeno e médio porte, além de evidenciar as formas de atuação dos designers que melhores resultados tragam para a empresa e para ele próprio de forma a estabelecer parcerias mais adequadas às necessidades de cada empresa.

Despertar nos designers a sensibilidade para o fato de que empresas diversas exigem posturas diferenciadas e, ainda, reforçar a importância em promover a inserção do design junto às empresas moveleiras que atendem aos segmentos populares.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em duas partes principais. A primeira delas é a Revisão da Literatura onde abordamos conceitos básicos de design, suas origens, as escolas, as questões relativas à gestão de design, o marketing e a qualidade. A segunda parte é o Trabalho de Campo, que abrange os procedimentos de pesquisa, o histórico da empresa, a pesquisa propriamente dita e as considerações finais.

O **capítulo 1** apresenta a introdução ao assunto, a justificativa do estudo e os objetivos desta pesquisa.

O **capítulo 2** faz a Revisão da Literatura, abordando os assuntos que consideramos relevantes para o estudo: as origens, as escolas, conceitos de design, gestão do design, o design e o marketing e o design e a qualidade.

O **capítulo 3** compreende o Trabalho de Campo, onde apresentamos o histórico da empresa, os procedimentos de pesquisa e os resultados encontrados.

O **capítulo 4** trata das Considerações Finais e Recomendações.

Nos **anexos** apresentamos o Instrumento de Pesquisa, o modelo do Termo de Consentimento e o catálogo de produtos da empresa, foco deste estudo.

Capítulo 2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DESIGN

Compreender historicamente como surgiu a atividade é essencial para entender a forma de atuação dos designers e de como o design é visto pela sociedade. Isto justifica o conteúdo que apresentamos a seguir, onde procuramos abordar sinteticamente as etapas que caracterizam a evolução desta profissão.

2.1.1 Origens do design ⁷

É possível afirmarmos que as origens do produto concebido com uma determinada finalidade remonta à antigüidade, porém, foi o processo de industrialização iniciado com a revolução industrial, e o surgimento da sociedade moderna que trouxeram consigo uma demanda específica de consumo, dando origem ao design.

Até a Revolução Industrial, o trabalho de conceber e produzir cabia a um só indivíduo, o próprio artesão. A divisão do trabalho, introduzida nesta nova ordem social, dividiu o trabalho do artesão entre vários indivíduos, cabendo a cada um deles executar uma parte na produção de um objeto. Criação e produção também passaram a ser responsabilidade de diferentes profissionais, fazendo com que nenhum deles tivesse o domínio completo do processo. Este sistema desenvolveu-se tanto, especialmente ao longo deste último século, que temos hoje poucos designers que se encarregam eles próprios da produção.

⁷ Resumido a partir de SCHULMANN (1994); LICHESKI (1998); DE MORAES(1997).

As mudanças nas formas de trabalho e nas relações sociais advindas da Revolução Industrial, além de originarem o design como categoria profissional, deram origem a alguns movimentos que influenciaram sobremaneira o ensino e conseqüentemente a prática do design até nossos dias. Entre estes movimentos estão o *Arts & Crafts*, na Inglaterra, o *Art Nouveau*, na França e o *Werkbund* na Alemanha, detalhados a seguir.

a) *Arts & Crafts* – Fundado por William Morris em 1861, objetivava uma renovação das artes e ofícios, considerado também um movimento social. Pregava a extinção da divisão do trabalho e conseqüentemente a volta da unidade concepção-produção. Opõe-se fortemente ao novo sistema industrial, devido a baixa qualidade dos produtos, e propõe duas denominações distintas, a arte pura e a arte aplicada (arte maior e arte menor), um movimento considerado utópico devido ao poder do dinamismo, à necessidade do homem de buscar o novo, do seu espírito de conquista e acima de tudo, à opção generalizada por parte dos empreendedores pelos métodos industriais como forma de aumentar e diversificar sua produção.



Figura1 – Cadeira n.14
Michel Thonet – 1859/1860
Fonte – Catálogo Vitra Museum - 1999

Exemplos desta fase do design são as cadeiras dos irmãos Thonet na Áustria (fig.1)⁸, que em 1865 chegaram a produzir 150.000 unidades por ano. Simplicidade e racionalização dos componentes garantiram um bom design e possibilitaram a fabricação destes produtos até os nossos dias.

b) *Art Nouveau* - Surgiu na segunda metade do século XIX, trabalhava com formas inspiradas na natureza que não expressassem crescimento, formas não feitas pelo homem, orgânicas e não cristalinas, formas sensuais e não intelectuais. Propunha uso de materiais como o vidro, o ferro, o bronze e outros metais para que a indústria se desenvolvesse. Nas palavras de WITTLICH (1990:114, apud MORAES, 1999:23), "a verdadeira intenção da Art Nouveau era aquela de unir a originalidade à utilidade, em uma relação mútua e produtiva."

c) *Werkbund* - Em 1907, funda-se em Berlim, na Alemanha, o *Deutscher Werkbund*, uma associação de artistas e artesãos, liderados por Hermann Muthesius. Nesta associação manifestaram-se as correntes dominantes da época, de um lado a estandardização da produção e, de outro, a manifestação artística individual. Concordava em parte com o movimento *Arts & Crafts*, mas pregava a atuação do artista junto às indústrias, na tentativa de atuar no desenvolvimento dos seus produtos, colaborando para a melhoria da vida do operário e interferindo no processo produtivo. Simplificação e geometrização (fig.2) também eram propostas para conceber produtos adaptados aos novos tempos e em harmonia com um processo inteiro de transformação do ser humano.

⁸ As figuras aqui apresentadas foram escaneadas a partir do catálogo de miniaturas do Vitra Design Museum – Charles-Eames-

Sob estas mesmas premissas foram fundadas outras associações na Áustria, Suíça, Suécia e na Inglaterra, que influenciaram sobremaneira a produção e o design de produtos até os nossos dias. Estas associações deram origem a escola Bauhaus que muitos autores consideram como a precursora das escolas de design.



**Figura 2 - Rood blawe stoel
Rietveld - 1918**
Fonte Catálogo Vitra Museum - 1999

2.1.2 A Bauhaus

Tão ou mais importantes que os movimentos citados acima estão as escolas, Bauhaus e ULM. A primeira, teve sua origem na Escola de Artes e Ofícios, fundada por Henry Van de Velde em 1906, que ao fundir-se em 1919 com a Escola Superior de Belas Artes transformou-se na Escola Oficial da *Bauhaus* de Weimar na Alemanha, com Walter Gropius como diretor. Foi a primeira escola cujo objetivo principal era a união entre as artes e as artes aplicadas, que transformou-se num marco da arquitetura e do design. Sua máxima era “A técnica não necessita da arte, mas a arte necessita em grande parte da técnica” (BÜRDECK, 1999:28). Seu trabalho concentrava-se principalmente em impedir a escravização do homem pela máquina, enquanto desenvolvia projetos para a produção industrial, acentuando a responsabilidade social do projetista.

Foi a tentativa, através do ensino, de unir a Arte Aplicada às Belas Artes, uma escola para o estudo e a pesquisa de melhor qualidade da produção industrial e da

experiência com o novo. Gropius pregava a quebra da barreira entre o artista e o artesão e acreditava que o homem moderno devia desenvolver novas formas de vida em ambientes claros e iluminados.

A *Bauhaus* passou por três fases. A primeira fase é bastante artística e teve a participação de famosos professores, pintores, artistas e intelectuais: J. Itten, Paul Klee, Oscar Schlemmer, Lyonel Feininger, Kandinsky, Adolf Meyer, Moholy-Nagy e Josef Albers, entre outros. Recebeu a influência de diversos movimentos, da arte concreta (abstrata) do *De Stijl* (neoplasticismo) do artista holandês Theo Van Doesburg, de Mondrian e Ritveld.

A segunda fase, sob direção de Hannes Meyer, nomeado em 1928, voltou-se para a organização e para a estruturação do projeto com ênfase para o aspecto social do design.

A terceira e última fase, com Ludwig Mies Van Der Rohe na direção, busca integração entre arquitetura e design, onde o mobiliário seria parte integrante do espaço interior dos edifícios.

A *Bauhaus* contribuiu muito para as questões estéticas e culturais, principalmente para a produção industrial da era moderna.

Com a ascensão do nazismo, em 1933 a *Bauhaus* foi fechada e muitos de seus membros migraram para outros países, principalmente os Estados Unidos. Os conceitos desenvolvidos na *Bauhaus* foram então disseminados e até os dias atuais seus preceitos sobrevivem e influenciam diversas características do ensino e da prática do Design.

Os fundamentos do design foram assentados pela *Bauhaus* e têm validade hoje em muitos campos. A visão de produção em grande escala, barata e com bom

desenho foi muito bem desenvolvida por Wilhelm Wagenfeld, que desenhou para a fábrica de vidro Lausitz e para a de metais Württemberg (WMF). Seus produtos foram incorporados ao nosso cotidiano e hoje são vistos quase como desenhos anônimos.

Entretanto, na década de 30 o grande público não tinha acesso aos produtos da *Bauhaus*, ficando estes restritos a um pequeno círculo de intelectuais. Podemos afirmar sem receio que também hoje a situação no Brasil não mudou muito, estando os produtos com bom desenho restritos em muitos casos às camadas com maior poder aquisitivo.

2.1.3 ULM

Em 1947, é criada uma Fundação para dar suporte à construção de uma escola profissional, a *Hochschule für Gestaltung* (HfG), de Ulm. Inaugurada oficialmente em 1955, torna-se referência no ensino de design. Podemos comparar sua importância e influência, à importância que teve a *Bauhaus* nos anos 20/30, considerando que a escola de Ulm é a continuidade da *Bauhaus*.

O suíço Max Bill, ex aluno da *Bauhaus*, foi um dos fundadores e dirigiu a escola até 1956. Ele incorpora a esta escola disciplinas como semiótica, psicologia e sociologia e passa a considerar o projeto mais que estético, social. Segundo Gropius (BÜRDEK, 1994:39), "...o desenhista deve encontrar em seu trabalho o equilíbrio entre as aspirações práticas e estéticas de seu tempo...". O funcionalismo deve satisfazer nos produtos tanto os aspectos físicos quanto os psicológicos do usuário.

Ainda hoje, alunos de muitos dos cursos de Design no Brasil, quando questionados sobre o que eles consideram Design, costumam responder com afirmações que levam a entrever a expectativa de que através do Design é possível oferecer às pessoas um futuro melhor, mais confortável, fazendo lembrar um dos objetivos da *Bauhaus*, a responsabilidade social do projetista.

Estas foram as origens das academias de design, influenciando a formação de várias gerações de designers e justificando as formas adotadas em sua prática profissional. A seguir apresentamos alguns conceitos do termo e da atividade do design visando fundamentar nossa pesquisa.

2.1.4 Conceitos de Design

Desde a revolução industrial até os nossos dias, o mundo passou por profundas transformações, novas tecnologias e novos materiais permitiram formas e soluções antes impossíveis (fig.8). Também o design passou a ser visto de forma diversa. A apresentação dos conceitos em ordem cronológica visa evidenciar essas mudanças.



Segundo BONSIEPE (1975:25) "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) afirmava que é muito difícil

Figura 8 - Panton Chairs
Verner Panton - 1960
Fonte Catálogo Vitra Museum -

conceituar o design partindo-se de uma perspectiva exclusiva do processo produtivo ou quando se considera apenas a forma externa de um produto. A definição válida e aceita pelo ICSID (*International Council of Societies of Industrial Design*) diz: “Projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos os fatores que, de uma forma ou de outra, participam do processo constitutivo da forma 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.

Nas décadas de 80 e 90 acentua-se o processo de globalização e o fluxo de informações é cada vez mais rápido. Isto conduz a um receptor cada vez menos atento para o tipo de mensagem que recebe. O homem torna-se global, cada vez menos capaz de distinguir os elementos da sua cultura dentre os demais. O design torna-se parte da abordagem estratégica de toda empresa que busca ampliar seus mercados. Percebemos que cada vez mais o design afasta-se da arte para aproximar-se do marketing, para se adaptar à nova realidade.

Sob uma ótica capitalista e concorrencial, por um ângulo mercadológico, vemos o design como parte de um todo que engloba a administração das inovações, parte integrante do planejamento estratégico da empresa (ACAR, 1997).

O design passou a ser o elo de ligação entre o setor produtivo e o setor comercial da empresa. O designer tornou-se um profissional cada vez mais preocupado e

consciente dos aspectos de produção e marketing. Os conhecimentos meramente técnicos ou artísticos já não são suficientes para o exercício da profissão.

“Hoje, mais do que nunca, a empresa deve estar preparada para ter sua imagem comparada com a concorrência. Nos mercados nacional e internacional todos estão competindo por um espaço no desejo do consumidor. Disputam preço, qualidade e novidade. No meio de tantas ofertas, o consumidor quer adquirir o produto que melhor atenda suas necessidades pelo menor preço. Deve-se conquistar o desejo do consumidor no primeiro olhar. Uma vez conquistado ele facilmente associará o produto à empresa.

Além de ser importante fator na conquista do consumidor, o design é uma alternativa para redução dos custos da produção, fazendo uso de diferentes matérias primas, associadas ou não, e ajudando na racionalização dos gastos.”

CNI/PBD (1998:17)

Segundo a cartilha editada pela CNI – Confederação Nacional das Indústrias, (1998:13), outras formas de design estão surgindo, como o Design Ambiental, que procura reduzir o impacto causado pela produção em escala industrial sobre o meio ambiente e promove a utilização de materiais alternativos, combinando diferentes matérias primas e evitando o desperdício. O Design Cênico, que projeta palcos para eventos e cenários para cinema e produções de TV. O design de Vitrines, aplicado nas lojas, melhorando a exposição dos produtos, atraindo consumidores e facilitando as vendas. O *WEB* Design, projetando *sites* e apresentação digital na Internet e o Design de Interface, que projeta telas dos programas de computador.

2.1.5 O Designer

Designers são os profissionais que produzem o design, que definem o seu significado. Para o ICSID, “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” (MAGALHÃES, 1997:17). Conforme a situação, o designer poderá também ocupar-se dos problemas relativos à embalagem, à publicidade e ao marketing.

O designer deve articular-se da melhor forma possível dentro das organizações em que trabalha participando da estratégia da empresa. Deve fazer a interface entre as informações interdisciplinares do processo de desenvolvimento de produto e o design como estratégia competitiva.

Muitos designers se sentem excluídos pois são vistos por muitas empresas como artistas, segundo MAGALHÃES (1997:23), “a formação artística e ou arquitetônica do designer pode fortalecer esta postura e ampliar o isolamento do designer dentro dos ambientes onde ocorre o desenvolvimento do produto”. JONES (1970) afirmava existirem duas formas de se ver o designer: como uma caixa transparente, capaz de apresentar de forma absolutamente racional e sistemática o método utilizado para a criação de um produto, ou como uma caixa preta, resolvendo intuitivamente os problemas, equacionando questões, sem explicar o processo utilizado para tal. Para MAGALHÃES (1997), isto provoca um

distanciamento do designer e gera um desconhecimento das suas reais possibilidades, fazendo sobrar para ele apenas embrulhar o produto, atividade mais conhecida como *Styling*.

De acordo com a cartilha do CNI/PBD (1998), que editou o resultado de uma pesquisa de âmbito nacional, o designer já é responsável pelo fornecimento não somente de linhas e produtos ou de sistemas visuais, mas de serviços complexos e completos, incluindo consultoria junto às diretorias empresariais sobre a manutenção, extinção e inserção de novos produtos no mercado, a antecipação das necessidades e desejos dos usuários, a consciência ecológica e tecnológica de produção e sobretudo a orientação quanto aos novos rumos a serem seguidos na grande corrida dentro da chamada sociedade pós-industrial.

Segundo SCHULMANN (1994:31), "O design é antes de tudo, um método criador, integrador e horizontal". O designer deve ter uma visão multidisciplinar. Mesmo não dominando todas as competências, pode ser considerado um especialista num método de análise e de resolução de problemas.

A equivocada visão do designer como um artista deixa-o fora das atividades de muitas empresas. Desta maneira a interação do trabalho do designer com outras áreas envolvidas no desenvolvimento do produto fica enfraquecida e prejudicada. A formação artística ou arquitetônica pode acentuar ainda mais este isolamento, desvirtuando o real papel do designer, concedendo a ele apenas o papel de "embalar o produto" nas fases finais da sua conclusão. Mascaram o produto com uma forma agradável e com cores bonitas é o que pode ser chamado de *styling*, terrível termo que acompanha o design e interfere de forma negativa no entendimento do que ele seja.

Em 1989 o designer Robert Blaich, da *Corporate Industrial Design*, da Phillips, em palestra proferida no Brasil, afirmou que “o design é algo tão importante que não pode ser deixado na mão dos designers. Tem de ser uma estratégia corporativa” (MAGALHÃES, 1997:24). Blaich defendeu também uma atuação do designer mais integrada aos aspectos de marketing e de engenharia para evitar os problemas de serem confundidos com artistas. Na sua atuação como designer, os projetos em fase final que ele assistiu fracassaram no mercado. Por outro lado, aqueles projetos desenvolvidos por designers, sem a participação de outras áreas, nunca chegaram ao mercado.

Criar e realizar produtos que fazem parte do cotidiano é tarefa de profissionais competentes, não iludidos pela estética ou pela necessidade de se sobressaírem através de soluções mirabolantes. Pede abordagens sensíveis e eficazes, perseverança, trabalho em equipe onde se aliam intuição e pragmatismo. Começamos assim a delinear este profissional: um coordenador, integrador e articulador das atividades que compõem seu trabalho, baseado em preceitos de utilização de objetos industriais de forma racional com vistas ao bem estar social.

2.2 GESTÃO DO DESIGN

Para a pesquisa que apresentamos a seguir é fundamental a compreensão do que é e de como acontece a gestão do design, dentro e fora das empresas, bem como do tipo de empresa a que se destina cada modelo de gestão. Assim sendo, apresentamos a seguir alguns conceitos básicos sobre o tema, de maneira a facilitar a compreensão por parte do leitor.

2.2.1 Formas de Gestão do Design

O termo "Gestão de Design" pode ser interpretado de diversas formas e referir-se a diversos níveis. Segundo o Manual de Gestão de Design, (CPD,1997:31), é possível distinguir-se dois níveis de Gestão de Design: o primeiro, **operacional** e o segundo, **estratégico**.

O **operacional** está relacionado diretamente com o projeto e com as funções relativas ao próprio designer industrial ou gráfico, isto é, com as atividades envolvidas no processo de transformação de uma idéia num produto físico, desde a criação até a distribuição. Este nível envolve as atividades de gestão relacionadas com o projeto em si e as atividades de gestão relativas à própria função do designer.

Segundo o Manual de Gestão do Design⁹ (CPD, 1997), a gestão em nível **operacional** é uma atividade pontual, concentrada mais no nível técnico, é responsável pela implementação de novos produtos e busca a integração entre os vários setores internos e externos à empresa, englobando o planejamento de todo o projeto. (CPD, 1997:25)

É possível identificar as seguintes atividades relativas à gestão de design ao nível operacional:

- a) Determinar a natureza de um projeto, avaliando a diferença entre os objetivos e as condições da empresa.
- b) Organizar uma metodologia que estabeleça os passos a seguir, a extensão de cada fase e os níveis de decisão, ou seja, um cronograma detalhado, incluindo as atividades a serem desenvolvidas, os responsáveis por cada etapa, os prazos para cada fase.
- c) Selecionar os elementos da equipe e organizá-la, escolhendo os especialistas necessários, estabelecendo procedimentos e buscando a solução para conflitos.

⁹ O Manual de Gestão do Design- editado pelo Centro Português de Design (aqui referenciado como CPD) é um instrumento prático para gerir processos de design, devendo entretanto serem observadas as condições e circunstâncias brasileiras.

O segundo, “**estratégico**” ou **empresarial**, engloba o primeiro, uma vez que tem como premissa o envolvimento da administração em garantir recursos suficientes para o desenvolvimento de projetos exigindo em contrapartida a participação do designer na organização desta administração.

Na gestão do design no nível **estratégico ou empresarial** as principais atividades são as seguintes:

- a) Identificar a situação da empresa em relação aos seus concorrentes, no que se refere a produto e tecnologias disponíveis;
- b) Projetar as metas da empresa, para o futuro, levando em consideração produto, tecnologia e mercado;
- c) Identificar as melhores opções em relação aos pontos fortes e fracos da empresa;
- d) Formar uma equipe corporativa para o desenvolvimento do produto, na qual estejam presentes profissionais ligados ao marketing, produção, engenharia de produto, finanças, design industrial, entre outros, na intenção de minimizar riscos e descobrir novas oportunidades;
- e) Desenvolver na empresa a visão da importância do design e da inovação para a rentabilidade a longo prazo.

Observe-se que este tipo de gestão pressupõe que as empresas já não competem com base na sua eficiência produtiva, mas sim nos produtos e serviços e na qualidade dos mesmos.

Analisando a pesquisa realizada pela CNI/PBD (1998), percebe-se que na maioria das pequenas e médias empresas no Brasil, a atividade do design ainda não é sistematizada e em geral não faz parte de um planejamento estratégico

explícito. Nestas, a gestão de design, quando se dá, acontece apenas no nível de projeto e **operacional**.

Algumas empresas optam pela contratação de designers externos à empresa, que acabam assumindo a responsabilidade pelo sucesso do produto. Ao delegar esta responsabilidade, a empresa deve considerar que o profissional tem grande experiência na sua área de atividade ou ainda que dispõe de recursos humanos e materiais para tanto.

A terceirização é recomendada pela cartilha do CNI/PBD(1998:24), quando o desenvolvimento do design não é uma prática contínua.

O projeto pode ser encomendado a um designer ou a um escritório de design que deve ser informado sobre a capacidade de produção, meios de comercialização, fornecedores e objetivos do projeto/produto.

Na prática, tanto na gestão de design no nível empresarial quanto no nível operacional, observa-se que o principal fator é a integração entre as diversas áreas e funções objetivando o êxito de um produto.

Nesta pesquisa buscaremos abordar com maior ênfase as formas de trabalho desenvolvidas por designers externos à empresa, uma vez que é este o nosso foco.

A seguir procuraremos identificar os tipos de empresas e as formas de implementação do design.

2.2.2 Perfil das Empresas

Segundo BENAVIDES (1998:53), as empresas são organizadas segundo sistemas de gerenciamento que podem ser denominados como **orgânicos**, mais flexíveis e informais e **mecanicistas**, mais formais e com mais níveis hierárquicos. A lista a seguir, organizada pelo mesmo autor relaciona as características típicas dos sistemas **orgânicos**, adequados à disseminação do design nas empresas:¹⁰

- a) A tarefa comum é unificar os assuntos: “cada indivíduo contribui para o grupo com seu conhecimento e habilidade específicos”. As tarefas individuais são permanentemente redefinidas conforme as mudanças situacionais.
- b) A hierarquia não é fator predominante “os problemas não são submetidos a instâncias superiores ou inferiores – estes passam a ser discutidos dentro da equipe.
- c) Flexibilidade – Os trabalhos não são definidos precisamente.
- d) Controlar e dirigir antes que instituições, regras ou regulamentos, significa atingir objetivos e metas comuns.
- e) Experiência e conhecimento devem ser localizados em toda a organização e não exatamente no alto da organização.
- f) A comunicação consiste em informação e opinião, antes que instruções e decisões.

O mais comum nas empresas, segundo o mesmo autor é que existam estágios intermediários entre estas categorias e que as unidades de Design mostrem características dos dois sistemas em doses mais ou menos equilibradas, dependendo da natureza da empresa e dos projetos a serem

¹⁰ BENAVIDES (1998:53) baseou-se nas análises de OAKLEY (1984).

desenvolvidos. As características das empresas com perfil mecanicista precisam ser observadas de forma a prever sua evolução antes que estas venham a contribuir para o fracasso dos programas. Ele relaciona algumas características encontradas nas empresas que interferem de forma negativa, que transcrevemos a seguir:

- a) Incremento no número de níveis de supervisão;
- b) Inspeção de controle com ênfase nos métodos de trabalho ao invés de avaliação de resultados;
- c) Comunicação através de instruções e decisões ao invés da troca de opiniões, consultorias ou intercâmbio de informações;
- d) Comparação de natureza ganho/perdas ao invés de colaboração/parceria e;
- e) Atitude de isolamento da alta gerência com o sentido de compromisso diante das decisões.

GEUS, (1999:2) avalia a questão do lucro nas empresas. Segundo ele, "Na linguagem econômica, o primeiro objetivo que se espera das empresas é que operem com lucro". Para ele, o "sucesso corporativo e longevidade estão entrelaçados de uma forma que, hoje em dia, é qualitativamente diferente da relação entre o sucesso e longevidade no ambiente econômico de cinco décadas atrás". As políticas de gerir lucro e maximizar o valor das ações, não mais refletem os imperativos do mundo de hoje, são "inadequadas e até mesmo destrutivas" tanto para a sociedade quanto para as empresas que as adotam. Durante os últimos cinquenta anos, o mundo migrou da sociedade dominada pelo capital para a sociedade do conhecimento. GEUS afirma que "Os

gerentes reconhecem que, a menos que as empresas consigam acelerar o ritmo em que aprendem, seu principal ativo ficará estagnado e seus concorrentes passarão à sua frente”.

Historicamente, recursos naturais, capital e trabalho são, segundo as teorias econômicas, as principais fontes de riqueza. A combinação destas três fontes cria os produtos e serviços que a sociedade precisa para seu bem estar material. Durante muitos anos a principal fonte de riqueza foi a terra, quem a possuía era rico, os demais eram pobres. Esta fonte migrou para o capital, entre os séculos que se seguiram à Idade Média e o início do século XX. As empresas modernas desenvolveram-se quando passou a haver capital para a criação de novos processos. A riqueza passou a ser daqueles que controlavam o capital.

Durante o século XX, o conhecimento passou a ser a chave do sucesso corporativo, tomando o lugar do capital. Deve-se isto à grande acumulação de capital ocorrida após a Segunda Guerra Mundial, à tecnologia, às telecomunicações, à televisão, aos computadores. Hoje aqueles que possuem o conhecimento e sabem aplicá-lo passaram a ser os membros mais ricos da sociedade, os especialistas em tecnologia, banqueiros de investimento, artistas criativos e facilitadores deste novo entendimento, (GEUS, 1999).

Sob esta ótica, as pessoas tornaram-se muito mais importantes para as empresas, uma vez que o conhecimento está na mente das pessoas. Assim, o desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento do capital se reforçam mutuamente.

O ambiente propício para o real desenvolvimento de pessoas e conseqüentemente das empresas exige que a organização abra espaço, pois os funcionários precisam de autonomia e os experimentos precisam ocorrer com certa segurança, a conversa deve ser aberta e franca.

2.2.3 A Gestão de Design dentro das Empresas

A intenção da gestão de design é, sem dúvida, contribuir para o sucesso da empresa. A satisfação dos consumidores está relacionada a um valor positivo percebido por eles, resultado da diferença entre um benefício percebido e o preço a ser pago pelo produto. Este fator positivo, que leva uma empresa ao sucesso, depende do design, tecnologia, qualidade, marketing, distribuição, serviços, pós-venda ou qualquer outro elemento da cadeia de valores da empresa.

Cada empresa utiliza estas ferramentas conforme sua área de atuação. Certamente será mais difícil o sucesso, por exemplo, dentro de uma empresa que tenha produtos com bom design mas tecnologia obsoleta. Por outro lado, grandes gastos com tecnologia de ponta podem elevar o preço final do produto, resultando na falta de competitividade. Podemos perceber então que a estratégia deve ser diferente para cada empresa, adaptada à sua realidade. A política de design deve se adequar ao mercado para o qual se destina o produto e à capacidade de investir da empresa.

O design industrial pode ser uma ferramenta poderosa nas empresas que se encontram em ambientes onde variáveis incontroláveis como o ambiente legal e político, o meio-ambiente e a tecnologia passam por um período dinâmico e mutável e, principalmente, quando seus concorrentes diretos e clientes externos são heterogêneos e diferenciados.

A abertura do mercado nacional estimulou empresas a lançarem novos produtos com maior frequência. A revisão das leis e patentes, reflexo da globalização do mercado, terá fortes conseqüências no processo de desenvolvimento tecnológico nacional. A partir da percepção da necessidade de aumentar a utilização do design como forma de melhorar a competitividade dos produtos brasileiros, foi criado em 1995 o Programa Brasileiro do Design (CNI/PBD,1999). Trata-se de uma iniciativa de mobilização dos diversos setores que podem contribuir para uma maior utilização do design.

O aumento da importância da questão ecológica em diversos segmentos do mercado vem forçando o desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos. Novas tecnologias, utilizadas pelos concorrentes, também podem ser o fator de declínio de produtos antes largamente vendidos, daí a importância de estar sempre à frente nas inovações para permanecer no mercado. A pressão da concorrência, a diferenciação do produto através do bom design e a transformação no estilo de vida dos usuários, são alguns fatores que despertam o empresário para a gestão de design. É preciso estar consciente que o investimento em pesquisa de mercado e em pesquisa tecnológica aplicada é de grande importância, podendo gerar a flexibilização da produção e a

administração para acompanhar as mudanças da competição e do gosto dos clientes.

O design como atividade interdisciplinar terá mais chances de sucesso em empresas onde a integração organizacional prevaleça. Ao contrário, o design terá grandes barreiras em uma empresa com grande estrutura burocrática com uma minuciosa divisão de trabalho e com devada centralização das decisões acumuladas na cúpula da empresa.

As principais características que diferenciam a utilização do design são o tamanho da empresa, o tipo de estratégia de desenvolvimento do produto e tipo de produto desenvolvido.

Segundo BENAVIDES, (1998:52), um aspecto importante que deve ser considerado é conhecer a estrutura de funcionamento das empresas envolvidas com o design de novos produtos. Estudiosos têm detectado a existência de estilos organizacionais que estão abertamente polarizados, desde os denominados “mecanicistas”, os quais são formais, hierárquicos, burocráticos e inflexíveis; até os estilos denominados “orgânicos”, os quais se caracterizam por serem informais, baseados em equipes com tendência a solucionar imediatamente os problemas que surjam no seio da empresa.

As empresas com sistemas mais orgânicos e flexíveis são mais adequadas ao desenvolvimento do design, pois, “as unidades de Design precisam de flexibilidade em muitos aspectos” (OAKLEY, 1984, *apud* BENAVIDES, 1998:52).

O tamanho da empresa é de grande importância. A interdisciplinaridade pode ficar comprometida em empresas muito grandes, com níveis hierárquicos

independentes, havendo então a necessidade de interligá-los. Por outro lado, se a empresa for muito pequena será necessário buscar fora dela os contatos interdisciplinares. No caso da empresa pequena, o gasto com design também deve ser menor, a produção não pode envolver grandes montas e o poder de barganha junto aos fornecedores também diminui. Empresas pequenas não conseguem impor barreiras para os novos concorrentes e o design passa a ser um diferencial importante neste jogo. Estruturas menores também vão requerer a presença constante do designer nas tarefas táticas e operacionais, ou seja, haverá necessidade de atuação no planejamento e na programação do projeto, vinculadas ao controle do projeto e o acompanhamento da produção em todos os seus níveis. As empresas maiores têm estruturas mais definidas, maior distribuição de atividades, nas quais o designer pode contar com a ajuda de outros profissionais.

A empresa pode utilizar dois tipos de estratégias pró-ativas. A primeira é centrada na engenharia e a segunda no mercado. A estratégia centrada na engenharia baseia-se na capacidade tecnológica da organização para a minimização dos custos, partindo do princípio de que não há porque fazer um produto pelo qual o cliente não possa pagar. A estratégia baseada no mercado leva em conta a necessidade dos consumidores e a qualidade do produto final. A primeira estratégia surtirá efeito devido ao preço baixo, com ajuda do marketing. Já a segunda poderá levar a bons resultados em função da necessidade do produto no mercado, aliado aos desejos e valores dos clientes.

Segundo pesquisa realizada pelo CNI/PBD, em 1998, no Brasil, o uso do projeto de design para desenvolvimento de produtos é apontado por 52% das empresas, sendo que na indústria do mobiliário 73% das empresas fazem uso do design de alguma forma. Na pesquisa, a terceirização do design não foi apontada por nenhuma das empresas consultadas. Este dado não corresponde à nossa experiência, visto atendermos diversas empresas do setor moveleiro e sabermos que em algumas regiões esta é a única prática adotada. A mesma pesquisa aponta que 65% das empresas desenvolve produtos internamente.

A pesquisa apontou ainda que nas grandes empresas, observou-se o importante papel desempenhado pelas gerências de marketing e desenvolvimento de produtos no processo de tomada de decisão e a aprovação final feita pelas diretorias em 72% das empresas pesquisadas.

Este dado nos parece bastante importante e leva à supor que a gestão de design ainda é incipiente na maioria das empresas, onde as decisões são centralizadas e feitas muito mais de forma intuitiva do que cientificamente embasadas.

Para que a gestão do design seja eficiente, é aconselhável que a metodologia a ser aplicada siga uma seqüência lógica, de forma a minimizar as possíveis falhas em pontos que podem ser cruciais na concepção de um novo produto da empresa. O retrocesso ao ponto em que houve uma falha, num estágio já avançado do projeto, pode ter altos custos e demandar um tempo que pode ser decisivo para o sucesso da gestão. Uma consultoria de Design deve inicialmente avaliar se os recursos a serem investidos na concepção

poderão ser suficientes, ou seja, fazer uma análise do tempo e dos recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. O diagnóstico baseia-se na concepção de que sem uma organização adequada é impossível desenvolver produtos competitivos. Quando uma organização é deficiente em pontos estratégicos, é impossível impulsionar novos produtos, deixando a empresa num isolamento que pode levá-la à extinção. Para avaliar estas deficiências podemos observar os pontos:

- a) Cultura de empresa e relação com seu meio ambiente;
- b) Estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes;
- c) Responsabilidades e estruturas criadas para desenvolvimento de produtos;
- d) Fator humano ou análise da capacidade e motivação individuais para a criação de novos produtos;
- e) Meios e recursos dedicados ao empreendimento. Relações externas com fornecedores de informação tecnológica, de mercado, etc.;
- f) Processo seguido para desenvolver novos produtos. Organização e procedimentos;
- g) Gestão de projetos de design;
- h) Gestão de qualidade.

É importante observar que os primeiros pontos condicionam os últimos. São eles os mais difíceis de medir e alterar, referindo-se à gestão em nível empresarial, sendo os quatro últimos em nível operacional. Manual de Gestão de Design (CPD, 1997:42).

2.2.4 Níveis de atuação do Designer

Seria errôneo afirmar que uma empresa sem designers não faz design, do mesmo modo que uma empresa sem vendedores não vende. A questão não é esta, e sim, a de que num mundo globalizado e competitivo, não basta vender, é preciso vender mais e melhor. No caso dos produtos, é preciso uma atenção especial do ponto de vista empresarial de modo a conseguir produtos melhores, adequados ao processo produtivo e ao mercado a que se destinam.

Desta forma, os designers devem atuar não somente nos segmentos altos, acrescentado valor e custos ao produto, mas também quando as limitações de custo e preço são grandes. É muito freqüente a idéia de que o design incrementa custo ao produto. Parte dos designers também acredita que a qualidade está acima de outras considerações. Do ponto de vista da empresa, um produto não é bom ou mau por si mesmo, mas sim em função do segmento de mercado a que se dirige e em relação aos seus concorrentes.

A respeito das intervenções que o designer pode fazer o Manual de Gestão de Design (CPD,1997:64), afirma que ele pode atuar sobre um produto no que se refere a: forma, materiais selecionados, construção do objeto e sua produção, ergonomia de uso, estética, transportabilidade, visualização no ponto de venda, imagem do produto, identificação da empresa fabricante, instruções de utilização, embalagem, facilidade de utilização.

A atuação do designer pode dar-se interna ou externamente à empresa. Abordaremos aqui os aspectos referentes à consultoria externa tendo em vista o objeto deste estudo.

A atuação de um designer externo pode acarretar em diversos problemas entre os quais destacamos: dificuldade na interpretação do conceito de design por parte dos empresários, dificultando o envolvimento da empresa nas atividades uma vez que não se compreende sua importância estratégica; ausência de objetivos bem definidos do projeto; falta de documentação escrita buscando uma uniformidade de critérios, estabelecendo prioridades e condicionantes; carência de recursos que a empresa deseja potencializar ou oportunidades de mercado; tempos e custos incompatíveis.

Ainda segundo o mesmo manual, a melhor receita para o fracasso de um projeto de design é a ausência de objetivos por parte da empresa ou um designer que aceita trabalhar num campo de ação ilimitado.

Ao longo do tempo, vem sendo observadas algumas atitudes que repetidamente acontecem e que contribuem para o fracasso de diversas tentativas de implantação de programas de design. Identificamos problemas, tanto por parte dos designers quanto por parte dos empresários.

Da parte dos designers, percebe-se que alguns procuram vender seu trabalho baseados unicamente em seu talento criativo, gerando uma indisposição de outros profissionais envolvidos no processo e uma ansiedade do contratante que espera do profissional uma solução espetacular; a falta de linguagem empresarial por parte dos designers, que dificulta a comunicação e compreensão do empresário; a falsa idéia de alguns designers de que o design é a solução para todos os problemas da empresa.

De outro lado, o empresário não aceita e não compreende muito bem o porquê da necessidade de uma abordagem sistêmica e metodológica do desenvolvimento de produtos pois a visão dos empresários face aos problemas de design difere sensivelmente da abordagem do designer em relação aos mesmos problemas.

Os elementos anteriormente apresentados explicitam a existência de problemas de convivência e compreensão de conceitos, tanto da perspectiva do designer como do empresário, o que reforça ainda mais a importância deste estudo.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE DESIGN E MARKETING

É cada vez maior a aproximação e a interdependência entre o design e o marketing, isto justifica o estudo sobre como se dá a gestão do design vinculada ao marketing.

2.3.1 A Gestão do Design e o Marketing

A compreensão do que seja um produto e de como a percepção e o interesse pelos produtos tem se modificado é fundamental para a compreensão do marketing e da sua relação com o design.

Para LEVITT, (1990:27), os requisitos a seguir estabelecem o sucesso competitivo:

- a) O propósito de uma empresa é criar e manter clientes;
- b) Para isso é preciso produzir e entregar os bens e serviços que as pessoas querem e valorizam, a preços convenientes e sob condições razoavelmente atrativas, relativamente ao que é oferecido pelos outros, e a uma proporção de clientes que seja suficientemente grande a fim de possibilitar esses preços e condições;
- c) Para continuar a fazer isso, a empresa precisa produzir receitas que excedam os custos, em quantidade suficiente e com bastante regularidade, a fim de atrair e manter investidores, e precisa situar-se lado a lado, ou algumas vezes à frente, das ofertas competitivas;
- d) Nenhuma empresa, por pequena que seja, pode fazer qualquer dessas coisas por mero instinto ou acidente. Ela tem de esclarecer seus objetivos, estratégias e planos; e quanto maior a empresa tanto maior a necessidade de que sejam claramente escritos e comunicados e freqüentemente revistos pela Diretoria;
- e) Em todos os casos é preciso haver um sistema apropriado de recompensas, auditorias e controles, a fim de garantir que o que foi intencionado seja feito adequadamente e, quando não, que seja rapidamente retificado.

“O uso adequado do design dentro de uma ótica empresarial pressupõe também uma visão moderna por parte da empresa que o utiliza. Se meramente preocupada em considerar o “design” como forma, como perfumaria que pode resultar em modismos estéticos (muitas vezes

discutíveis), a empresa retirará pouco do desenho industrial e enfrentará, conseqüentemente, a necessidade de lançamentos contínuos, altos custos de fabricação, problemas de armazenagem, falta de recompra dos produtos etc." (ACAR, 1997:9).

"Os produtos podem ser tangíveis ou intangíveis. Muitas vezes são as duas coisas ao mesmo tempo. Um automóvel não é simplesmente uma máquina tangível destinada para movimento, visível ou mensuravelmente diferenciada pelo desenho, tamanho, cor, opções de potência ou quilometragem por litro. É também um símbolo complexo que revela status, gosto, categoria, realização, aspiração..." (LEVITT, 1990:87).

"Todo produto (inclusive serviços), deve satisfazer, em maior ou menor grau, as necessidades para as quais foi concebido e também as necessidades emocionais que são decisivas no processo de compra". (ACAR, 1997:11).

LEVITT (1990) apresenta quatro conceitos ou níveis para produto:

- a) O produto genérico – É a entidade física ou o serviço físico oferecido ao comprador.
- b) O produto esperado – É o conjunto de benefícios essenciais que os compradores esperam conseguir com o produto, suas expectativas mínimas.
- c) O produto aumentado – É o produto tangível adicionado de todo o conjunto de serviços que o acompanha.
- d) O produto potencial – Refere-se ao que ainda pode ser feito pelo produto.

Os quatro conceitos são inter-relacionados e o conceito de genérico está em constante mudança pois também o consumidor está sempre mudando, tendo novas expectativas e desejos em relação à determinado bem.

Estas questões remetem a uma visão do design muito ligada ao marketing e projetar um novo produto, nesta ótica, significa compreender o significado do produto não apenas para o público a que se destina, mas também para a própria empresa, assim como para o lojista que o revende.

O marketing consiste na administração destes conceitos, buscando sempre a ampliação do produto genérico. Baseia-se na administração destes benefícios e subsidia o trabalho do designer, informando sobre o que esperam os consumidores e qual a hierarquia entre estes conceitos para um determinado projeto. Em geral o marketing atua ainda na fase de seleção, apresentando os conceitos aos potenciais consumidores e dando um retorno em relação aos conceitos de maior aceitação, com vistas aos novos produtos ou às inovações que o mercado busca.

2.3.2 O que são Novos Produtos

Não se pode falar em novos produtos sem falar no conceito de projeto, de design. Novos produtos significam um investimento no processo de inovação.

É possível classificar um produto como novo sob duas óticas, a da empresa e a do mercado.

A inovação pode ser caracterizada como incremental, sintética ou descontínua (ABREU, 2000), as incrementais são aquelas provenientes de pequenas alterações nos produtos e processos existentes, num esforço contínuo de aumento de produtividade, qualidade e competitividade. As sintéticas são aquelas que resultam em produtos e processos expressivamente novos, provenientes de uma combinação criativa dos conhecimentos existentes, da capacidade de produção, dos processos existentes e das estratégias de marketing. Finalmente, as descontínuas são aquelas consideradas radicais na visão de vários autores do marketing, onde há uma ruptura com o que já existe, representando algo completamente inovador.

Segundo a mesma autora a definição para o termo Produto Novo pode adquirir significados diferentes para cada estágio da empresa, levando em consideração suas necessidades, amadurecimento tecnológico e exigências do mercado, entre outros. A modificação de produtos já existentes caracteriza um produto diferenciado a ser lançado. Assim também acontece quando complementos são lançados, para produtos já existentes. Por outro lado, a ampliação horizontal apresenta objetos ainda não lançados por aquela empresa mas já existentes no mercado. Já a ampliação lateral coloca um produto novo no mercado nacional, entretanto já conhecido no mercado externo. De uma forma ou de outra, novos produtos são inseridos no mercado para satisfazer necessidades ainda sem resposta ou para executar novas funções.

Segundo o Manual de Gestão do Design (1997:43), da perspectiva da empresa, um novo produto supõe a incorporação de uma unidade que antes

não era comercializada ou variações mínimas das unidades já existentes, referindo-se a produtos que desempenhem uma nova função. O grau de novidade está relacionado com a familiaridade dos mercados e das tecnologias vinculadas ao novo produto.

Desta forma, é possível reposicionar um produto quando o grau de familiaridade do mercado é alto, mas se incorporam ao produto novas possibilidades ou aplicações ou pressupõem a entrada em áreas antes desconhecidas.

Na perspectiva da empresa, são novos produtos (Manual de Gestão do Design, 1997:44):

- a) Modificação de produtos ou gamas – Modificações nos produtos já existentes.
- b) Incorporação de variedades ou gamas – Variantes que completam uma gama, através de especificidade, formato, etc.
- c) Nova gama – Neste caso, a incorporação é devida a uma mudança mais técnica, de importância relativa maior que no caso anterior.
- d) Ampliação horizontal – A empresa apresenta um novo produto não comercializado pela firma até aquele momento, embora já tenha sido distribuído no mercado por outras empresas do setor.
- e) Ampliação lateral – A empresa adota um produto não comercializado pela firma nem pelo setor até o momento, embora já o tenha sido em outro setor ou país.
- f) Novos produtos – Estes pressupõem a possibilidade de satisfazer uma necessidade que o mercado ainda não deu resposta ou de executar novas funções num determinado produto.

LEVITT (1990:199) nos alerta para o fato de que a maioria dos produtos que estão à nossa volta não são inovações, mas sim imitações. A inovação é escassa. Para ele isto é perfeitamente compreensível, uma vez que cada inovador solitário desperta uma onda de ansiosos imitadores. Quando um novo produto atinge visibilidade generalizada ele já esteve no mercado por algum tempo, sendo sua visibilidade menos a consequência da sua novidade do que do número de seus estridentes imitadores.

Para as pequenas e médias empresas o autor aconselha a busca por uma política equilibrada, entre novos produtos, novos serviços e novos atributos do produto. Para o mercado, um novo produto só é considerado como tal se assim for percebido pelos consumidores. Nos mercados de consumo é mais habitual agir reposicionando produtos; nos de consumo duradouro parece mais comum a atividade de renovação; por outro lado, nos mercados industriais seria mais importante uma inovação mais radical de produtos. No entanto, observa-se que o enfoque de um novo produto é diferente de acordo com a perspectiva do consumidor e que o conceito de novo produto não tem o mesmo significado para a empresa e para o consumidor utilizador.

Muitas pesquisas revelam a elevada taxa de fracasso de novos produtos, muito embora estes resultados devam ser relativizados, uma vez que nem todas as empresas entendem do mesmo modo o significado de êxito ou fracasso. Um novo produto, como qualquer outro investimento, deve recuperar, pelo menos, os fundos destinados ao seu desenvolvimento e produção, isto é, os custos originados antes do lançamento no mercado, os derivados dos

investimentos necessários para produzi-lo em série e preço unitário para a fabricação. Uma abordagem puramente econômica indicaria o volume das vendas necessário para recuperar o investimento exigido pelo lançamento do produto e obter uma certa margem de lucro por unidade. O tempo necessário seria o período de retorno do investimento. Ao período que o produto fica no mercado, denomina-se comumente ciclo de vida, tratado a seguir.

2.3.3 *Ciclo de Vida de um Produto*

Segundo LEVITT (1990:175), "o conceito de ciclo de vida do produto está, hoje, mais ou menos no mesmo estágio em que estava, há trezentos anos, a visão do universo de Copérnico: muita gente sabia a respeito, mas dificilmente alguém parecia utilizá-lo de alguma forma eficaz e produtiva".

Segundo o autor, a história da vida da maioria dos produtos é uma história da sua passagem através de certos estágios reconhecíveis:

- a) Desenvolvimento do mercado – Ocorre quando um novo produto é trazido ao mercado pela primeira vez, antes que haja uma demanda provada por ele e, freqüentemente, antes de ele ter sido tecnicamente testado sob todos os aspectos. As vendas são baixas e se arrastam lentamente;
- b) Crescimento de Mercado – A demanda começa a acelerar-se e o tamanho do mercado total se expande rapidamente. Pode ser chamado "estágio de decolagem";
- c) Maturidade do Mercado – A demanda nivela-se e cresce, em sua maior parte, somente à taxa de reposição e de formação de novas famílias.

- d) Declínio do Mercado – O produto começa a perder apelo para o consumidor e as vendas flutuam para baixo, assim como os chicotes de carroça perderam terreno com o advento dos automóveis e quando a seda perdeu para o nylon;

Para LEVITT, três perguntas orientam um executivo conhecedor destas etapas:

- a) Dado um novo produto ou serviço proposto, como e até onde a forma e a duração de cada estágio podem ser previstas?
- b) Dado um produto existente, como se pode determinar em que estágio ele está?
- c) Dados todos esses conhecimentos, como podem ser usados de forma eficaz?

As respostas a estas perguntas representam um dos maiores valores do conceito de ciclo de vida de produtos, assim como, para prever-se o ciclo de vida de um novo produto e incorporá-lo ao planejamento da empresa. Poderá auxiliar no desenvolvimento de uma política de expansão ou alongamento da vida de um produto, na manutenção de uma linha ou na eliminação deliberada de produtos velhos agonizantes e custosos¹¹.

ACAR (1997:29) afirma que o conceito de vida de um produto é o reconhecimento de que o mercado é dinâmico e que as segmentações mudam em consequência do surgimento de novas tecnologias e de novas marcas, reforçando a sua categorização em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

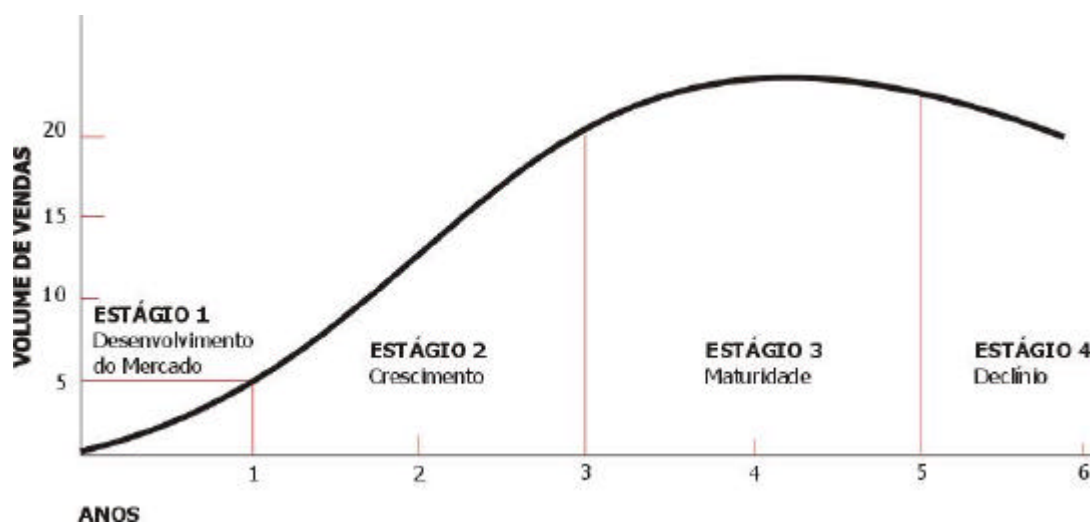


Figura 4 – Diagrama de Ciclo de Vida
Fonte - Adaptado de LEVITT (1990:176)

A duração destas etapas varia conforme a categoria do produto em análise, reforçando o fato de que na fase de introdução o crescimento é lento, as despesas são altas em função do grau de investimento em divulgação e as margens de lucro também são altas devido à existência de poucos concorrentes ou nenhum.

Na fase de crescimento as vendas crescem, as despesas operacionais diminuem proporcionalmente às vendas, os lucros aumentam e começam a aparecer os primeiros concorrentes. Na fase da maturidade as taxas de venda se estabilizam, a concorrência é grande. É nesta fase, segundo o autor, que a empresa ativa começará a pensar em novos lançamentos, além dos aperfeiçoamentos e modificações, com vistas a revitalizar o produto. Na fase de declínio as vendas caem rapidamente, mantendo-se graças a consumidores

¹¹ Ver KOTLER, Phillip. Phasing out weak products. *Harvard Business Review*, Mar/Abr. 1965:107. Citado por Levitt, 1990:181.

extremamente fiéis. Nesta fase o fabricante já deve ter lançado produtos substitutos visando manter o seu lucro total.

Concluimos que as empresas com uma boa visão mercadológica, estarão sempre atentas às condições dos seus produtos no mercado e planejarão o lançamento de novos produtos sistematicamente de forma a ter sempre pronto o produto substituto.

Para que um novo produto tenha sucesso é importante que os clientes tenham uma impressão favorável sobre ele. A escolha do cliente por este ou aquele produto, não está baseada apenas em fatores estéticos ou funcionais, antes, depende de questões objetivas e subjetivas entre as quais destacamos a qualidade.

2.4 O DESIGN E A GESTÃO DA QUALIDADE

O design é uma atividade multidisciplinar que participa e está vinculado a diversas outras áreas. Os sistemas de gestão da Qualidade estão sendo gradativamente adotados pelas empresas brasileiras com o objetivo de atingir melhores índices de rentabilidade, produtividade e da própria qualidade intrínseca ao produto. O design confere ao produto não apenas a qualidade formal e estética, que

compreende conceber uma forma que confere ao produto beleza e funcionalidade, mas também está presente em todas as demais etapas desde a concepção até a distribuição do produto. A seguir buscamos inteirar o leitor sobre os conceitos de qualidade aqui trabalhados e o seu vínculo com o design.

A Qualidade é uma das maiores preocupações das nossas empresas. É através dela que buscamos entender como um produto cumpre certas condições para ser fabricado. No projeto de um produto, as atividades referentes ao processo produtivo tomam grande parte do tempo e o planejamento deve encarregar-se de resolver os conflitos advindos das diversas características solicitadas pelos diversos setores envolvidos; marketing, produção, finanças. As decisões tomadas a cada fase do projeto afetam o produto e a qualidade com que será produzido.

Diferente do que pensa a maioria das pessoas, Qualidade, não refere-se somente à parte visível, bonita ou feia, bem feita ou não de um determinado produto. Refere-se antes, a todo um processo que culmina num produto compatível e adequado às expectativas de quem vai usá-lo. Segundo WHITELEY (1999), a qualidade refere-se a produtos e serviços, se você é um cliente, a qualidade é o que você obtém e como você obtém, é quantificável, é a confiabilidade e a excelência global do item tangível que vai para fora. O mesmo autor apresenta uma pesquisa em que afirma que apenas 15% dos clientes mudaram para outro fornecedor por terem encontrado um produto melhor e somente 15% por terem encontrado produto mais barato, os demais, 20% por falta de atenção individual e 49% disse ter mudado por que a atenção recebida era de baixa qualidade (WHITELEY, 1999).

O conceito de QUALIDADE que vamos explorar refere-se à Gestão da Qualidade, ou seja, a um sistema administrativo que tem por objetivo a qualidade

em todos os níveis, *in-line*, *off-line*, *on-line* (PIRES, 2000). Estes conceitos serão melhor compreendidos a partir de exemplos citados a seguir.

A Gestão da Qualidade pode acontecer em produtos, processos e serviços e engloba uma série de procedimentos que visam a melhoria contínua. Tem como finalidade atingir e manter um determinado mercado. Este modelo administrativo foi concebido pelos americanos Deming e Juran, que ajudaram na construção da indústria japonesa nos anos 50. O modelo misturava “técnicas analíticas com exortações”, que Deming chamava de “constância de propósitos”, cujo sentido era uma padronização de procedimentos, repetidos à exaustão até que fossem incorporados e executados de forma automática. (WHITELEY, 1999). Os japoneses aproveitaram muito bem a lição e desenvolveram-na, adaptando os conceitos à sua própria cultura. Mais tarde, os empresários americanos, intrigados com o desenvolvimento e a eficiência da indústria japonesa percorreram o caminho inverso dos japoneses, que anos antes buscavam nos Estados Unidos e Europa produtos que consideravam de grande qualidade e importância para serem produzidos. Foram ao Japão descobrir como e por que a indústria japonesa havia se desenvolvido.

Como outros modismos, também a Gestão da Qualidade, ou Qualidade Total, vem sendo introduzida nas empresas ocidentais e em especial nas brasileiras, sem que estes princípios sejam “tropicalizados”. Muitas empresas não têm obtido o resultado esperado, pois a tentativa de implantação se dá verticalmente, de cima para baixo, sem o envolvimento necessário de todas as áreas da empresa, sem a compreensão plena do verdadeiro significado da Gestão da Qualidade e, em muitas situações, dentro de um enfoque de adoção de tecnologias desenvolvidas em outros países, sem observância das questões culturais locais.

As empresas que tiveram sucesso na implantação da Gestão da Qualidade, focaram seus esforços tanto na qualidade do produto quanto na dos serviços, cada uma delas, exigindo diferentes habilidades ou estratégias. A implantação da Gestão da Qualidade implica numa análise, a priori, e numa série de atitudes, que nunca têm fim, na busca da melhoria contínua.

Entre as ferramentas utilizadas para medir estas melhorias e ao mesmo tempo estabelecer metas estão os Indicadores de Qualidade. Os Indicadores são critérios, dotados de parâmetros estabelecidos caso a caso, de acordo com os objetivos e as necessidades de cada empresa ou setor, que servem para nortear e avaliar como está o desempenho de uma empresa ou de um setor. Desta forma eles dão suporte à análise crítica dos resultados do negócio, às tomadas de decisão e ao replanejamento. Servem ainda para orientar o desenvolvimento de novos produtos ou a adequação dos produtos da empresa às circunstâncias de mercado e da produção.

A especificação dos Indicadores deve ser criteriosa de forma a proporcionar dados e resultados confiáveis e assegurar sua análise e o seu uso (TAKASHINA E FLORES, 1996). Listamos a seguir alguns indicadores na expectativa de avaliar o processo e os novos produtos:

a) **Indicadores *In Line*** - Referem-se ao processo produtivo, por exemplo: Tempo de uso de máquinas; Hora máquina/ quantidade de produtos; Índice aumento % produção/ano; Quantidade de horas trabalhadas/ produto acabado; Índice de retrabalho; Índice de peças com defeito; Tempo de *setup*; Custo unitário do produto; Taxa de falha dos produtos da concorrência.

b) **Indicadores *Off Line*** - Referem-se às atividades de suporte à produção, por exemplo: Faturamento de novos produtos; Número de novos clientes/ano; Margem de rentabilidade dos novos produtos; Tempo para concepção de novos produtos; Quantidade de componentes / produto acabado; Tempo para desenvolvimento de novos produtos; Índice de assistência técnica dos novos produtos; Percentual de investimento no desenvolvimento de novos produtos; Percentual de funcionários envolvidos em projetos novos; Índice de satisfação dos funcionários;

c) **Indicadores *On Line*** – Referem-se à relação do produto com o mercado (em tempo real), por exemplo: Tempo de espera do produto pelo cliente; Pontualidade de entrega; Tempo de montagem na casa do cliente; Índice de reclamações por produto entregue; Índice de clientes satisfeitos com o produto; Índice de clientes satisfeitos com o atendimento; Percentual de clientes que retornam; Percentual de clientes satisfeitos com a concorrência.

Ainda sobre a gestão da qualidade, a rápida recuperação da indústria japonesa trouxe uma nova perspectiva ao design e aos designers, graças à implementação dos processos de gestão da qualidade, integrando o design ao Planejamento Estratégico das empresas, pois segundo o Manual de Gestão do Design (CPD, 1997:13), "...o design não diz respeito somente aos designers. Os resultados do design interligam-se num processo mais vasto de criação de produtos, realizado de forma industrial, e por isso, objeto de estudo de outras disciplinas como a Engenharia e as Técnicas de Gestão Empresarial". Esta afirmação conduz a uma nova visão do que seja design, integra o design a outras disciplinas e o incorpora ao mundo da empresa.

O design deixa de ser um ato criativo individual (arte), para fazer parte e circunscrever-se num contexto econômico do qual não se pode mais prescindir. Esta nova forma de encarar o design foi facilitada pelo uso das novas tecnologias, que, segundo Tornaski & Fletcher, (*apud* ABREU, 1999:2:8) "...é um conjunto de ferramentas ou um sistema de ferramentas pelas quais nós transformamos parte do nosso ambiente, derivada do conhecimento humano, para ser usada para propósitos humanos".

O design, os designers e as empresas mudaram muito nos últimos anos e estas mudanças foram o reflexo de alterações sociais, econômicas e tecnológicas. Na segunda parte deste trabalho apresentaremos um estudo de caso onde procuraremos demonstrar como o design está sendo implementado e em que medida isto tem influenciado a empresa.

Capítulo 3 - TRABALHO DE CAMPO

Neste capítulo apresentaremos um breve histórico da empresa e a seguir os procedimentos adotados para a realização da pesquisa, assim como os resultados obtidos e as considerações e recomendações finais.

3.1 Histórico da Empresa

A empresa iniciou suas atividades na década de sessenta fabricando ladrilhos e artefatos de cimento. Na época a empresa atendia toda a região, sendo as prefeituras os principais clientes da linha de ladrilhos. Além disso, fabricava também pia e balcões em granito artificial. Pelas necessidades da época, os balcões passaram a ser fabricados em madeira, dando início à fabricação de móveis.

Em 1976, a empresa instala-se na atual sede e encerra suas atividades no ramo de ladrilhos e artefatos de cimento para dedicar-se exclusivamente ao segmento de móveis de cozinha, gabinetes, armários e kits.

Os Kits de Cozinha, substitutos dos antigos "Guarda Comidas", armários que concentravam os utensílios domésticos, passam a ser o foco principal da empresa.

Em 1986, já sob o comando de um dos filhos do fundador e também sócio, a empresa passa a usar o nome pelo qual é conhecida atualmente.

Ao longo deste tempo a empresa modernizou-se adquirindo equipamentos de última geração, teve seu mercado ampliado para todo o território nacional, além de atender o Mercosul e a América Central.

A linha de produtos expandiu-se, e além dos kits, possui hoje uma linha de cozinha modulada para o segmento de médio poder aquisitivo, diversos modelos de

cozinhas populares e tem ainda, juntamente com os kits uma linha de produtos que pode ser usada tanto na cozinha, quanto no escritório ou nas salas das pequenas residências onde o espaço é restrito¹².

Desde 1998, tem buscado agregar valor aos seus produtos incorporando o design como fator de competitividade.

3.2 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A definição dos objetivos que apontam dados tanto descritivos quanto subjetivos, indica um método de pesquisa qualitativa. Neste tipo de pesquisa o ambiente é fonte direta de dados, sendo que o pesquisador preocupa-se com o processo, partindo de um fenômeno concreto. Este método privilegia o conhecimento do pesquisador e permite que sua experiência pessoal possa aliar-se ao referencial teórico de forma produtiva. Neste tipo de pesquisa, os dados coletados são

¹² Ver Catálogos em Anexos

predominantemente descritivos e a preocupação com o processo é maior do que com o produto. A preocupação do pesquisador ao estudar determinado assunto “é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas” LUDKE (1986:12).

Observa-se na pesquisa qualitativa, a importância dos diversos pontos de vista, o contato direto do pesquisador com a situação estudada e a preocupação em retratar a situação segundo cada um dos participantes.

Segundo LUDKE (1986) o estudo de caso, caracteriza-se pelos seguintes aspectos: a) visa a descoberta, ou seja, apesar de haver alguns pressupostos iniciais, durante a pesquisa podem aparecer fatos novos e importantes para o estudo, o quadro inicial serve assim como estrutura básica que pode vir a ser alterada conforme o andamento do trabalho; b) dá ênfase à interpretação do contexto, ou seja, leva em consideração as circunstâncias em que ocorrem os fatos, devendo relacionar os problemas com a situação específica em que se ocorrem; c) busca relatar a realidade de forma completa e profunda, procurando revelar as várias dimensões do mesmo problema; d) usa uma variedade de fontes de informação; e) permite fazer generalizações naturalísticas, ou seja, permite o envolvimento de alguém que posteriormente fará uso da pesquisa, comparando a situação pesquisada por outra vivida por ela mesma; f) procura representar os diferentes e por vezes conflitantes pontos de vista presentes nas situações sociais, usando o pressuposto de que a realidade pode ser vista por vários ângulos, não havendo um que seja melhor que o outro ou mais verdadeiro; g) utiliza uma linguagem mais acessível do que outros relatórios de pesquisa, utilizando na sua forma escrita uma linguagem informal, reproduzindo a maior parte das vezes a fala dos próprios entrevistados.

Um estudo de caso e, mais especificamente, um estudo de caso qualitativo, caracteriza-se por uma fase exploratória, onde o problema vai se delineando gradativamente; a delimitação do estudo, onde o pesquisador pode proceder a coleta das informações mais relevantes para determinar o foco da pesquisa; a elaboração sistemática do estudo, permitindo que os informantes compreendam a importância do próprio relato; e finalmente caracteriza-se por permitir que o leitor use o conhecimento para fazer novas generalizações e desenvolver novas idéias.

A técnica utilizada neste trabalho foi a entrevista semi-estruturada, permitindo maior flexibilidade e interação entre o pesquisador e o participante. Segundo TRIVINOS (1987:146), a entrevista semi estruturada “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante”.

Durante o desenvolvimento da fase inicial deste trabalho e após o levantamento de uma série de questões pertinentes ao tema, procuramos agrupá-las por assunto, buscando uma estruturação coerente das questões para a realização das entrevistas. Uma aplicação prévia do questionário permitiu que fossem feitos alguns ajustes com vistas a facilitar a compreensão dos entrevistados¹³.

Foi então feito um contato inicial com a empresa para definição de uma data para a realização das entrevistas na própria empresa. Elaborou-se também um Termo de Consentimento¹⁴.

¹³ Ver Anexo 2.

¹⁴ Ver Anexo 3.

Durante a visita à empresa, o próprio diretor nos recebeu e orientou os demais entrevistados sobre a importância do trabalho que estava sendo feito.

Para a realização das entrevistas foram necessários dois dias, nos quais estivemos em diversos setores da empresa. Cada entrevista foi feita no próprio ambiente de trabalho do entrevistado.

Para responder ao questionário foram selecionadas seis pessoas cuja função consideramos importante para o estudo em questão, de diversas áreas da empresa, cujo perfil será apresentado na tabela a seguir:

Entrevistado	Idade	Cargo	Tempo de Empresa
A	38	Diretor	15 anos
B	36	Gerente Comercial	15 anos
C	34	Gerente de Produção	6 anos
D	29	Supervisor de Produção	3 anos
E	24	Engenheiro de Produção	2 anos
F	42	Gerente de Compras	5 anos

*Figura 5 – Tabela Demonstrativa das características dos entrevistados.
Fonte – Segundo dados fornecidos pela empresa.*

Como forma de garantir a reprodução correta e fiel todas as entrevistas foram gravadas, pois segundo GIL(1994:121), este é o único modo de garantir a reprodução precisa das respostas, e realizadas em ambientes distintos, no local de trabalho de cada um, conforme disponibilidade do entrevistado tendo uma duração média de 50 minutos.

Para facilitar o trabalho de compreensão e apreensão dos conteúdos, o processo de transcrição se iniciou logo após o término das entrevistas. O conteúdo das fitas depois de transcrito foi organizado e agrupado pelo tipo de assunto tratado,

ou seja, para cada questão foram agrupadas as respostas de cada um dos entrevistados. Após análise de todas as respostas a cada uma das questões, os elementos relevantes foram novamente transcritos e agrupados a fim de melhor apresentar os resultados.

3.3 RESULTADOS

Para melhor compreensão e coerência dos resultados, dividimos os mesmos por grupos, de acordo com o que foi levantado no referencial teórico. Considerando a importância dos conceitos de design e do entendimento por parte dos entrevistados sobre a atividade do designer, iniciamos abordando este tema.

3.3.1 *Design e Designer*

Neste primeiro grupo, pretende-se demonstrar como as pessoas conceituavam o design, como era compreendido o papel dos designers e de que forma estes conceitos se modificaram ao longo do uso do design e da convivência com um designer.

Sendo esta a primeira experiência da empresa com a utilização do design no desenvolvimento de seus produtos e considerando que não havia acontecido até

então um contato mais estreito entre nenhum profissional da área e a empresa, vale identificar primeiro o que levou a empresa a buscar este tipo de serviço.

Segundo o diretor, a empresa aceitou o convite para participar da **I Mostra de Design do Paraná**, tendo em vista que a Feira era “em casa” e que havia interesse em ajudar para melhorar o desempenho e a imagem do setor. Não havia até aquele momento a intenção de dar continuidade ao projeto, contratando o profissional ou mesmo adquirindo o projeto após a Mostra. Nas palavras do próprio diretor, foi uma participação “descompromissada”.

Também não havia segundo ele, nenhuma expectativa em relação ao profissional designado para atuar junto à empresa e de alguma forma foi até uma surpresa a maneira como o trabalho se desenvolveu.

Ele comenta:

“...eu não esperava aquilo, esperava receber um projeto, executar e pronto. No decorrer do tempo eu percebi que a coisa era diferente e que poderia realmente agregar à empresa [...] o tipo de relacionamento que existiu. Eu pensei, apesar de ser um produto apenas para a Mostra, se o pessoal gostar eu posso produzir, então vamos fazer de um jeito que seja possível fabricar depois. Também a questão da documentação que não existia aqui dentro e nós começamos a perceber que era necessária, a forma como o designer apresentava os planos de furação...”

Ele afirma que no princípio as pessoas não sabiam muito bem o que estavam fazendo e que com o decorrer do trabalho foram compreendendo e aceitando. Na sua visão, o que contribuiu para isso foi que o designer passava as informações de

forma clara e didática, permitindo que as pessoas perguntassem e tirassem dúvidas sem constrangimentos.

A apresentação do designer como um elemento integrador entre as diversas fases do trabalho e os diversos setores da empresa contribuiu para que o trabalho fosse bem compreendido e executado.

A visão que os entrevistados demonstraram ter sobre o que é design e sobre como atua um designer foram diferentes em função da própria formação de cada um dos entrevistados.

Segundo **B**:

"...antigamente o produto era feito aqui dentro da empresa, por nós mesmos, a gente dizia: vamos criar um produto? Se fazia um modelo, se modificava para se adaptar dentro do que a empresa precisava...."

Nas palavras de **B** e **A**:

"...Design é o visual de alguma coisa, de um móvel, de um automóvel, uma casa, uma caneta, é o aspecto externo, a forma...."

"... Design é visual, é desenho que proporcione um efeito diferente aos olhos do consumidor..."

Isto nos mostra que apesar da empresa já fazer uso do design há três anos, a compreensão da totalidade do trabalho do design ainda não é clara para algumas pessoas.

O entrevistado **F** nos diz: *"...Design para mim é tudo aquilo que você possa agregar ao móvel para diferenciá-lo da concorrência, [...] o produto sem design é um produto reto [...] que não chama a atenção..."*

Novamente observamos que o termo está muito associado ao aspecto externo do produto. Os depoimentos acima vêm confirmar que para a maior parte das pessoas o design refere-se muito mais aos aspectos estéticos e formais do que a um contexto mais amplo.

*Esta visão é diferente quando o entrevistado tem uma formação que incorpora os conceitos de design. Segundo **E**:*

“...Design é um conjunto de características, é todo o trabalho que existe no desenvolvimento do produto, desde a definição do mercado que eu quero atingir, o levantamento das características esperadas no produto, os requisitos do cliente, do mercado consumidor do produto, até a elaboração da sua forma final, sendo a forma final uma síntese que reflete todo o estudo feito anteriormente...”

A formação de cada um dos entrevistados demonstra claramente as diferentes compreensões sobre o termo. Quando há por parte do entrevistado um conhecimento teórico sobre o assunto, a expectativa em relação à contribuição e abrangência do design muda substancialmente.

Observamos também que apesar da maioria dos entrevistados ainda associar o design apenas com aspectos externos do produto, já há por parte da maioria deles uma compreensão, ainda que não explicitada a priori, de que o design é uma atividade mais ampla, abrangendo pesquisa de mercado, conhecimento de processos produtivos e que o design, diferente do que imaginava antes, não se presta apenas a produtos destinados a classes de maior poder aquisitivo.

*Segundo **B**:*

“...muita gente acha que se eu fabrico um produto popular, não preciso de um designer [...] eu penso que não, nós fabricamos produtos populares com design diferenciado...”

F afirma que:

“... a imagem que eu tinha antes era uma imagem errada, o design para mim era um bicho de sete-cabeças, é uma marca americana que colocaram na nossa cabeça. Hoje, sei que sem design adequado e direcionado ao público que você quer atingir você não se sustenta. Só adquiri esta visão depois que começamos a trabalhar com design. Sem o design hoje acho que a empresa é forte candidata a sair do mercado...”

C diz:

“...o design envolve todo o processo, pelo menos para nós, a gente tinha diversos produtos diferentes, parecidos entre si, que só complicavam a produção, hoje fazemos igual e ganhamos em produtividade sem perder no visual...”

A acrescenta:

“...imaginava que o designer estava preocupado apenas com o visual do produto que sempre era destinado a uma classe de renda alta, que era impossível adaptar o design em uma produção seriada...”

O trabalho que foi desenvolvido durante os últimos três anos, após a introdução do design de forma sistemática, permitiu que tanto os diretores quanto as pessoas envolvidas diretamente na produção, modificassem a forma como viam esta atividade. Entretanto, percebe-se que tanto uns quanto outros ainda não conseguem definir articuladamente o que foi que mudou.

Quanto às características que contribuíram para que houvesse uma integração entre as partes, observamos com certa surpresa o valor dado aos fatores comportamentais do designer, até mais do que para os fatores técnicos. A criatividade foi citada por apenas um dos entrevistados, o que creditamos ao fato desta, a princípio, ser uma característica inerente à profissão. O “jogo de cintura” e a flexibilidade foram citados por cinco dos entrevistados, caracterizando o que apresentamos acima.

*Questionado sobre a forma como ele via e como vê atualmente o designer, **B** diz:*

“A forma como eu via o designer mudou em virtude da flexibilidade que eu vi entre nós e o designer [...] o designer apresenta uma coisa que nem sempre sai exatamente do jeito que ele quer [...], é preciso usar o bom senso....”

*Esta flexibilidade também foi citada por **F**, ele afirma que:*

“...francamente o profissional do design não é muito bem visto, porque é aquela pessoa que vai chegar e virar tudo do avesso, [...], tudo que é diferente tem alguma resistência. Então, falou em design todo mundo fala...lá vem o abacaxi [...] o profissional não tem que impor e sim convencer as pessoas envolvidas...”

*Conforme a formação e a posição dentro da empresa, o profissional é visto de forma diferente, para **C**, é a ousadia a característica mais importante do designer, “...o designer coloca as coisas já pensando lá na frente e às vezes ficamos com receio de que não vai dar certo, a combinação de cores por exemplo....”*

O mesmo entrevistado diz que também é muito importante a relação de trabalho, deixar as pessoas participarem e opinarem, trabalhar junto, formar uma

equipe, uma parceria onde cada um possa contribuir com o que tem de melhor. Ele afirma que: "...é difícil trabalhar quando não se tem um certo grau de liberdade para expor as próprias idéias..."

*Segundo **D**, o designer tem mais tempo de pesquisar e tem a mente mais voltada para o mercado do que as pessoas que estão dentro da empresa e não tem oportunidade de viajar, conhecer outros processos, as tendências e os materiais que surgem todos os dias. "...A pessoa para trabalhar nesta área deve ser entusiasmada e gostar de pesquisar, ir atrás de novas propostas, conversar, trocar idéias e informações...."*

*Para **C**, para um bom desempenho o designer deve estar focado no mercado, deve ser uma pessoa de cultura, conhecer o mercado que quer atingir, considera que a criatividade já é natural da pessoa que escolhe esta profissão e que a diferença está na forma de olhar o mercado.*

Esta afirmação confirma o que nos apresenta a literatura que versa sobre o marketing, segundo a qual nenhuma empresa, por pequena que seja pode criar e manter clientes, por mero acidente, ela tem que ter claros os objetivos e estratégias e, quanto maior a empresa, tanto maior a necessidade de que estejam claramente escritos, comunicados e revistos pela diretoria.

***A** comenta que o mais importante é o profissional conhecer a empresa como um todo, desde os equipamentos, até o mercado que atinge ou quer atingir, passando pelas pessoas, filosofia empresarial. A partir daí ele pode sugerir um produto, tem que ter:*

"...jogo de cintura, pois, segundo ele, o empresário se aborrece muito cedo pois é ele que enfrenta os problemas do dia a dia. Se o profissional não está

sintonizado com a empresa e não ouve o que a empresa tem a dizer a relação torna-se impossível.”

*Segundo **A**, o designer tem condições de ajudar em diversas áreas, produção, comercialização, imagem corporativa mas para que produza bons frutos é preciso existir um bom relacionamento e cada um tem que “ceder um pouquinho”.*

SCHULMANN afirma que o designer deve ter uma visão multidisciplinar, podendo ser considerado um especialista num método de análise e de resolução de problemas. Podemos considerar então que o designer deve integrar e articular, ser a interface entre os diversos setores, equilibrar as tensões a fim de conseguir o melhor resultado ou desempenho.

A seguir apresentamos os dados relativos às mudanças ocorridas na empresa após o uso do design.

3.3.2 Mudanças na Empresa

3.3.2.1 Aspectos Gerais da Empresa

Neste grupo levantamos as respostas que demonstrassem se houve alterações dentro da empresa graças à utilização do design. Observamos que as mudanças foram além de simples alterações de processos, abrangendo inclusive o comportamento e a metodologia de trabalho de alguns setores.

***B** acredita que muita coisa mudou na empresa após a inserção do design, a busca por algo diferente, que possa diferenciar os produtos da empresa dos produtos da concorrência, um produto exclusivo, que agregue algum valor. Ele afirma que:*

“...apesar de termos até algumas experiências negativas, com alguns produtos que não deram certo, mesmo tendo algumas decepções podemos dizer que a visão das pessoas sobre produtos mudou....”

*Segundo **B**, foi possível nestes dois anos aprender que, conforme o produto a ser comercializado, é necessária uma postura comercial diferente. Como a empresa estava habituada a fabricar e vender produtos populares onde apenas o preço é fator determinante da venda, os representantes comerciais não estavam preparados para a comercialização de produtos mais técnicos. Este é o caso das cozinhas moduladas, que agora estão sendo comercializadas através de lojas especializadas. A empresa identificou a necessidade de contratar um profissional de vendas especializado neste segmento, que dedicará 100% do seu tempo para a venda deste produto. Foi necessário por parte da empresa um investimento e um planejamento estratégico que viesse ao encontro das expectativas de produção e faturamento deste produto.*

*Ainda segundo **F**,*

“...a mentalidade das pessoas foi um dos itens que mais mudou, as pessoas começaram a preocupar-se com a qualidade e o design...”

***E**, considera que as mudanças mais significativas ocorreram em relação à cultura da empresa, da diretoria ao supervisor de produção. Segundo ele, “...este é um trabalho que deve ser contínuo, porque as principais mudanças acontecem ao longo do tempo...”*

Segundo nosso referencial teórico, na maioria das empresas no Brasil a atividade do design não é sistematizada e em geral não faz parte de um planejamento estratégico explícito. Esta observação denota que a experiência

também contribuiu na medida em que está despertando a empresa no sentido de manter procedimentos mais perenes em relação ao design.

Ainda segundo E, é muito importante que antes da concepção seja desenvolvido o conceito do produto. Esta conceituação, segundo ele, vai nortear todo o desenvolvimento, produção e comercialização. É a partir da conceituação que pode-se estabelecer quais as matérias primas mais adequadas, qual o acabamento, qual é o mercado que se quer atingir com o produto e qual a forma mais adequada para este produto chegar ao consumidor final.

Segundo A,

"...a empresa ficou mais profissionalizada a partir do momento que se colocou o design aqui dentro, porque até então a gente não tinha. A gente acreditava que o design era uma coisa meio artesanal. [...] a gente não sabia que também fazia parte do trabalho de design todo o projeto de construção do móvel, o detalhamento técnico que nos permitiu fazer o levantamento de custo antes mesmo de termos o protótipo. Hoje, em toda nossa linha de produtos, adotamos esta metodologia, isto passou a ser uma exigência até dos próprios líderes de setor, quando sai um novo produto eles querem ver o desenho do produto, o plano de corte, e de furação, de embalagem, de tudo. Coisas que antes estavam apenas na cabeça de alguns..."

*Como apresentamos no referencial teórico, existem dois níveis em que o designer poderá atuar, o **operacional** e o **estratégico**. O nível **operacional** engloba todas as atividades envolvidas no processo de transformação de uma idéia em um produto.*

A exigência por parte dos líderes de setor da documentação técnica dos produtos (nível operacional), denota claramente uma mudança de cultura da empresa que antes simplesmente não se utilizava destas ferramentas.

*Com relação aos produtos, segundo **A**, é intenção da empresa ampliar a participação das cozinhas moduladas no mix de produtos da empresa visto que a rentabilidade neste produto é maior e o fator determinante da venda não é apenas o preço. Esta percepção estratégica da viabilidade de execução de um determinado produto é explicada através de conceitos de ciclo de vida de um produto e do desenvolvimento de uma política de expansão ou alongamento da vida de um produto, na manutenção de linhas ou na eliminação deliberada de produtos velhos, agonizantes e custosos.*

*Também segundo **F**,*

"...mudou muito a nossa própria visão, pudemos enxergar o nicho de produtos que a gente pode atingir, o cliente, um tipo de produto diferenciado, nosso[...] agora está havendo uma transformação no sistema de comercialização..."

Ele cita ainda o setor de comercialização como o que ainda necessita de maior atenção para adequar-se às novas propostas de produtos e às novas formas de trabalho.

3.3.2.2 Sistema de Comercialização

Até a inserção dos conceitos de design e de produto a empresa fabricava e comercializava diversas linhas, sem entretanto estar consciente do produto e do mercado que atingia e de que maneira este mercado poderia ser atendido de forma mais eficiente.

Atuava na distribuição de seus produtos com equipe de representantes em todo o território nacional. Esta equipe é constituída na sua maior parte por

profissionais autônomos, que vendem além dos produtos desta empresa, também de outras empresas, muitas vezes concorrendo diretamente.

A comercialização de produtos cuja venda depende de um projeto e de atendimento personalizado a cada cliente prescinde de profissionais dedicados exclusivamente ao produto em questão e que tenham tempo e conhecimento sobre o produto a ser vendido.

Para os representantes de uma forma geral, a venda de produtos com este perfil é incômoda e não dá o retorno desejado uma vez que há necessidade de um investimento pessoal grande para que a situação possa ser mudada. Este fator foi apontado por vários entrevistados como razão para que a cozinha modulada não tenha atingido até o momento os patamares desejados pela empresa.

E considera que uma das coisas que mais mudou foi a penetração do produto no mercado. Ele acredita que hoje a empresa atinge públicos diferentes daqueles que atingia a dois anos atrás. Isto se deve basicamente ao tipo de produto que está sendo fabricado atualmente. Entretanto reconhece que apesar disso o produto ainda não atingiu a venda esperada em função de deficiências no setor comercial.

“...a forma de comercialização não acompanhou as mudanças do produto e do setor produtivo. Algumas mudanças foram sugeridas no início do trabalho, isto agora já foi absorvido pela cultura da empresa que já iniciou algumas ações para corrigir a rota e melhorar o sistema de comercialização dos produtos....isto não aconteceu antes devido à tradição da empresa, ao histórico, à cultura predominante [...] hoje a diretoria já percebeu e assimilou este novo processo e está repassando para as outras pessoas...”

Assim como os conceitos de design ainda não foram completamente incorporados pela empresa, também alguns princípios de marketing estão sendo

gradativamente assimilados, entre eles destacamos a forma como a empresa é vista pelos clientes e consumidores. Com relação à imagem da empresa no mercado, A diz:

"...eu acho que realmente houve um crescimento na linha de produtos, tanto que observamos nas feiras que até os fornecedores de matéria prima ao visitarem nosso stand se surpreendem ao lembrarem da linha de produtos que tínhamos a 3 ou 4 anos atrás e a que temos hoje. Agora, com relação à imagem da empresa eu divido em duas partes, porque hoje nós temos duas fábricas dentro de uma. Uma de produtos populares, e outra de uma linha média subindo para alta. Isto às vezes confunde o cliente que por vezes acha que a empresa perdeu o interesse em fabricar produtos populares e baratos e agora só quer fazer produtos caros. Mas eu acho isso bom pois estamos ampliando o leque de produtos oferecidos e a tendência é fazermos também os produtos populares com uma qualidade melhor. Acredito estarmos numa fase de transição e isso confunde o cliente. [...] com relação à penetração do produto no mercado eu acho que ela tem sido boa, porém ainda falta trabalhar um pouco mais a equipe de vendas e sua cultura...

Ele cita também que mudou a imagem da empresa perante o pólo moveleiro, graças ao trabalho exposto nas feiras e ao material gráfico.

A profissionalização da empresa a torna mais organizada e a prepara para enfrentar desafios maiores, possibilitando inclusive a fabricação de produtos que antes poderiam não ser viáveis.

Durante este processo ocorreram mudanças também no setor produtivo e comercial. A seguir vamos apresentar as principais mudanças nestes setores, segundo os entrevistados.

3.3.2.3 Setor Produtivo

Paralelamente à incorporação do design, a empresa empreendeu uma série de ações no setor produtivo visando a certificação da ISO e a melhoria da Qualidade. O design veio somar-se a estas ações que inclusive permitiram ao pessoal de produção uma melhor compreensão das propostas sugeridas pelo designer para a racionalização e organização de produtos e processos.

As sugestões feitas pela equipe de design incorporam desde a própria concepção dos produtos, onde já se prevê o uso racional dos componentes e o sistema construtivo, de forma a diminuir os gargalos de produção, até a documentação técnica dos produtos, que inclui os desenhos técnicos para fabricação dos componentes, listas de componentes, acessórios e embalagem, para levantamento prévio de custo.

Como a empresa não possuía até dois anos atrás estes processos, eles foram sendo incorporados gradativamente, as pessoas foram sendo treinadas para leitura dos desenhos técnicos e as demais documentações e passaram a compreender a importância de se ter tudo devidamente registrado ao invés de depender exclusivamente de uma ou duas pessoas para gerir todo o processo.

Vale ressaltar aqui que as pessoas foram sempre bastante entusiasmadas e receptivas às mudanças, sem o que, acreditamos, não se poderia concretizá-las.

*Segundo **F**, o processo produtivo modificou em função do design e da inserção de ferramentas de qualidade.*

*Para **C**, as mudanças aconteceram principalmente na construção dos móveis:*

“...antigamente a parte de furação era toda atrapalhada, tendo um tipo de furação para cada modelo de produto. Não havia um planejamento prévio, o

encarregado da furadeira fazia o que achava melhor e pronto [...] sem preocupar-se com os demais produtos da empresa ou com o tempo para regulagem da máquina no início da execução de cada novo produto. Hoje a empresa consegue administrar isto com mais facilidade, pois nos preocupamos em fazer peças sempre iguais para poder sair um monte de peças...”

Quando iniciou-se o trabalho, as furadeiras foram apontadas como um dos gargalos do processo produtivo, juntamente com as coladeiras de borda. A racionalização das linhas de forma a poder construir mais produtos com um número menor de componentes foi um dos objetivos do trabalho. Alterações no sistema construtivo de todos os produtos de forma a unificar o processo permitiram um ganho em tempo de regulagem de máquinas bastante significativo, eliminando o gargalo existente neste setor.

*Segundo **D**, “...hoje é bem mais fácil de trabalhar pois está no papel e em cima disso é bem mais fácil acertar, fazer uma coisa sem estudo é difícil...”*

Este comentário reforça a idéia de que o planejamento prévio do produto e a sua adequação ao processo produtivo contribuem para facilitar a compreensão e a execução do produto.

*Segundo **A**, a partir do momento em que o mercado exigiu mais opções, “... a cabeça começou a falhar, neste momento entramos com o design que agregou a documentação do produto, hoje ninguém fala ‘eu tenho na cabeça’, todo mundo só fala, ‘eu tenho um arquivo onde estão todos os planos de corte’, tudo que eu vou executar, para o produto final estar completo...”*

Isto demonstra um amadurecimento da empresa no que diz respeito ao planejamento interno, refletindo conseqüentemente no atendimento aos clientes e na agilidade do processo de desenvolvimento de produtos.

3.4 Gestão do design

A gestão do design não é feita de modo sistemático na maioria das empresas do pólo moveleiro de Arapongas. Apesar dos esforços das várias agências de fomento do Design, como Promóvel e PBD entre outros, as poucas experiências neste campo foram acidentais e pontuais.

Na empresa foco deste estudo não foi diferente até três anos atrás.

LEVITT (1990) afirma que a maioria dos produtos que estão à nossa volta não são inovações e sim imitações. Na época, a empresa desenvolvia produtos copiando de revistas ou de catálogos de feiras internacionais, fazendo adaptações ou pequenas mudanças em produtos já existentes. Não havia até então a preocupação em estudar um pouco o mercado consumidor ou oferecer um produto diferente da concorrência.

*Como diz **B**, "...muitas vezes partia-se de uma idéia, vinha um e dizia mexe aqui, o outro dava uma opinião ali, pegava-se um pouco de cada um e lá estava o novo produto..."*

Esta forma de desenvolvimento não fundamentada e não sistemática gerava produtos com vida bastante curta e lançamentos desastrosos. Produtos que concorriam entre si.

A incorporação por parte da empresa de uma metodologia para o desenvolvimento de produtos propiciou uma visão diferente do que é um novo produto e da forma como um novo produto pode ser concebido.

Segundo C, é muito importante a qualidade da relação entre as diversas áreas e o designer, seja ele interno ou externo, tanto quanto a qualidade das informações advindas da equipe de design. Informações incorretas ou incompletas comprometem o trabalho e criam um clima de desconfiança desfavorável ao bom andamento do trabalho.

Da mesma forma, o profissional que apresente uma postura arrogante, que não conheça o sistema produtivo ou a empresa suficientemente, gera um ambiente de competição e insatisfação que torna as pessoas impermeáveis às vantagens que porventura as sugestões possam trazer.

E afirma que:

"...deve existir uma afinidade muito grande entre as duas partes, empresa e designer, o designer deve fazer a interface entre o mercado e a empresa e para isso deve conhecer bem tanto um quanto outro. Conhecer o que o mercado exige e o que a empresa tem condições de oferecer, qual o processo produtivo disponível na empresa, a empresa já possui profissionais treinados para aquela situação, é preciso comprar algum equipamento, ..."

Ele ressalta que para o sucesso da relação não basta apenas a capacitação técnica do designer, é muito importante a sua capacidade de relacionar-se bem com as pessoas:

"...tudo passa pelas pessoas, estou cada vez mais convicto que uma boa relação profissional passa por uma boa relação pessoal, este é o ponto forte e o designer aqui conseguiu fazer isso muito bem. Tem um bom relacionamento pessoal, aceita a cultura da empresa, e devagarinho vai mudando as coisas... no final temos um grande resultado, aceitando e convencendo as pessoas de forma gradativa, creio que isto é o fundamental. Acredito que na formação de qualquer profissional deveria dar-se maior ênfase à estas questões".

Certamente que aceitar e compreender o ambiente em que se vai trabalhar é fundamental para o sucesso do empreendimento. Tentar mudar o ambiente que se encontra de forma arrogante e radical, além de impossível, torna impraticável qualquer consultoria.

***E** levanta aqui um fato muito importante na formação de todos os profissionais e que não é diferente no caso dos designers. Falta-nos uma formação mais voltada para as questões de relacionamento humano.*

*O design pode ser praticado por uma equipe interna ou por uma consultoria externa, como já foi abordado no capítulo 2 deste trabalho. Procuramos descobrir de que forma a consultoria externa é vista pelos entrevistados. Segundo **B**, a consultoria externa, apesar de apresentar algumas deficiências, é interessante, pois permite que o profissional enxergue a empresa pelo lado de fora:*

"...eu acho que se o designer fica aqui dentro durante trinta dias não vai ver e aprender coisas que estão lá fora, até trabalhando para outras empresas é possível aprender coisas que nos podem ser úteis..."

Segundo F, seria bom ter um designer 100% do tempo, mas ele acredita que isto ainda vai demorar para acontecer na empresa. Ele acredita que é importante ter um profissional interno que atenda a algumas demandas e manter a consultoria externa que traz uma visão do mercado que segundo ele, não é possível ao profissional interno.

C diz que, apesar de às vezes fazer falta um profissional no dia a dia, acredita que o profissional externo permite que haja maior liberdade de decisão com o que todos podem aprender e crescer mais. Diz que o mais importante é que haja uma parceria.

A afirma que a consultoria externa, "...atende as expectativas da empresa...", sendo que a única dificuldade apontada é que por vezes existe certa "morosidade na finalização de um produto."

É necessário fazer uma ressalva neste item, uma vez que o tempo esperado pelo empresário para o desenvolvimento de um produto é geralmente subdimensionado, em função da urgência no lançamento de um produto ou do desconhecimento do tempo necessário para a realização do trabalho. O empresário espera então resultados muito antes do que se poderia considerar um prazo razoável.

Ele diz ainda que um designer interno seria um mensalista e que isso poderia gerar alguma acomodação no profissional.

Outro aspecto abordado com os entrevistados foram os eventuais pontos negativos observados pela implantação do design. Sob este ponto, B diz:

“...lançamos dois produtos que foram muito bem no mercado, e outros que não foram tão bem, eu considero que falta ainda fazer uma coisa, uma experiência no mercado antes do lançamento de um produto, colocar em alguns pontos de venda para sentirquanto a aspectos negativos de imediato não me vêm à cabeça...”

As ações que ele cita como necessárias são, conforme demonstrado no referencial teórico, procedimentos de marketing, usuais nas grandes corporações e que entretanto não são tão comuns em empresas com o perfil desta que apresentamos.

F afirma, “...não vejo aspectos negativos, pelo contrário, eu acho que só veio somar com as metas traçadas pela empresa....”

E comenta:

“...não vejo aspectos negativos em função do design, eu vejo que o aspecto negativo é em relação à empresa com o design, agora do design para a empresa eu acho que não. A inserção do design não trouxe nada de negativo, pelo contrário, nos ensinou muito...”

Estas repostas confirmam comentários anteriores e reforçam o aspecto de aprendizado de todos os setores através do uso de metodologia no desenvolvimento de produtos.

Questionados sobre a possibilidade de deixarem de usar o design como forma de desenvolvimento de produtos houveram os seguintes comentários:

B afirma:

“...é sempre possível a empresa prescindir de algum tipo de serviço, considerado não essencial, como é o caso do design, mas, acho difícil que isso aconteça...”

E diz:

“... qualquer momento a empresa pode optar por copiar, mas acredito que agora ela não saberia mais lidar com esta situação, é difícil retroagir, seria sinônimo de voltar atrás, é possível porém inviável...”

D afirma, “...eu creio que não pode porque nós não temos tempo de ir lá fora olhar o mercado e ver o que ele precisa...”

Podemos afirmar que houve unanimidade das repostas quanto à possibilidade da empresa prescindir deste serviço. Em cada setor o foco da necessidade mudou ligeiramente porém manteve-se o foco central no fato de que deixar de usar o design seria um retrocesso. Isto de várias formas comprometeria a imagem da empresa que está sempre em construção.

*Como o foco da nossa pesquisa é identificar os fatores determinantes para o bom andamento de uma parceria entre o designer e a empresa buscamos nas entrevistas reforçar um pouco as questões que envolviam este aspecto, o entrevistado **E**, foi bastante enfático ao responder sobre as características da empresa que seriam facilitadoras do processo, ele considera que o ponto principal não está na empresa e sim na postura do profissional, ele diz:*

“...o segredo está no profissional, na afinidade entre ele e os diversos setores da empresa, já tive oportunidade de conhecer diversos profissionais desta área e tenho convicção disso, pois conheço a forma como eles atuam e poucos deram certo em outras empresas aqui do polo. É uma questão de empatia, 85% do sucesso depende disso...”

Este tipo de comentário foi freqüente, trazendo preocupações na medida em que, para muitas pessoas, todo o trabalho a ser desenvolvido depende de apenas um

dos lados da balança. Ou seja, independente do tipo e das características da empresa, é do profissional que depende o sucesso da empreitada.

A seguir trataremos da questão da qualidade, como ela é vista pelos diversos entrevistados e de que forma foi afetada pela inclusão do design.

3.5 Qualidade

Observamos que para a maioria dos entrevistados, o conceito de qualidade está entendido como um aspecto visual do produto, do como fazer, muito mais do que uma questão sistemática de gestão.

É bastante comum a interpretação do termo desta forma e apesar de já termos explicitado no capítulo anterior o nosso entendimento do que é Qualidade e a que Qualidade estamos nos referindo, cremos que não devemos aqui mudar o teor das respostas, sob risco de estarmos indo contra nosso propósito principal que não é outro senão compreender como outros entendem o termo.

A falta de unanimidade na compreensão do termo qualidade não se dá apenas em empresas que nunca fizeram uso dos sistemas de gestão da qualidade. Mesmo em empresas que já adotam os conceitos e que já fazem uso de sistemas de gestão da qualidade, o significado varia de acordo com a formação do entrevistado e da profundidade do seu envolvimento com os processos e as ferramentas de gestão da qualidade.

*Questionado sobre ter ou não havido mudanças com relação aos diversos aspectos da qualidade após o uso do design, **B** responde:*

“...nós sempre procuramos manter mesmo nas linhas mais populares um padrão de qualidade e o nome da empresa. Hoje quando você fala em Kits Paraná, em qualquer produto que alguém chega para vender, ninguém precisa

pedir para ver a qualidade do produto [...] a empresa já tem um nome [...], o pessoal tem um conceito realmente bom da empresa e da linha de produtos de um modo geral.”

Segundo E, “...qualidade é atender a necessidade do cliente...”.

Ele afirma que o padrão da empresa era bom mesmo antes das mudanças, podendo-se considerar que dentro do seu segmento a empresa é uma referência no mercado.

A afirma:

“Durante a Movelpar 97 eu ouvi de muitos clientes que precisava melhorar a qualidade dos produtos, melhorar os acessórios, o consumidor não aceitava mais determinados acabamentos, isto aqui não tem uma vida útil boa...porém de lá para cá as coisa voltaram para trás e hoje eu ouço os mesmos clientes pedindo produtos mais e mais baratos...isto se deve na minha opinião à conjuntura econômica que vivemos...”

Ao mesmo tempo em que os clientes exigem melhores produtos, querem também preços menores. Isto tem sido uma queixa constante em muitas empresas. A situação agrava-se com o aumento dos índices de concorrência e com o processo de globalização em curso no país.

Índices como produtividade e rentabilidade também foram pesquisados. Segundo os entrevistados, houve um acréscimo pequeno no faturamento, aquém do esperado, creditado ao aumento de concorrentes no mercado e à retração econômica dos últimos anos.

B afirma que o faturamento praticamente se manteve e atribui isto ao fato de que as mudanças ocorridas na linha de produtos demandam outros mercados e que

isto trouxe um novo desafio para a equipe comercial. Diz também que dentro do segmento popular aumentou o número de concorrentes fazendo com que diminuísse a margem de rentabilidade nestes produtos.

*Segundo **A**, a empresa está investindo atualmente em um sistema de venda mais agressivo, principalmente para as cozinhas moduladas para buscar recuperar uma fatia de mercado que foi perdida para a concorrência nos produtos populares como os Kits.*

*Ainda segundo **A**,*

"...Arapongas é um pólo moveleiro que está equipado para produção em alta escala, a mentalidade dos empresários sempre foi: "investir em máquinas caras e super produtivas para se ganhar na quantidade [...] se hoje eu fabrico 1000 unidades, vou adquirir uma máquina e fabricar 1200 [...] a rentabilidade tornou-se uma luta cada vez maior buscando-se sempre reduzir preço a partir do volume, e quando o mercado se retraía e não havia demanda suficiente para os volumes necessários as coisas ficavam realmente muito difíceis".

Consideramos este posicionamento muito interessante pois diferente das outras empresas da região, a empresa pesquisada investiu em máquinas que lhe conferem uma certa versatilidade em detrimento de uma produção em grande escala. Este talvez seja um dos fatores que contribuíram para que o design pudesse ser incorporado pela empresa.

***A** diz também que:*

"...hoje o pessoal está mais preocupado em desenvolver um produto diferenciado e isto pode ser comprovado através da preocupação de muitos empresários do polo em registrar os desenhos junto ao INPI, mesmo antes do lançamento. Antes acreditava-se que isso era bobagem, que não ia dar em nada. A partir do momento que as empresas começaram a investir um

pouquinho mais por pequeno que fosse o investimento e observar que o grande lance do mercado era ter um produto diferenciado onde se o lojista vendesse um e quisesse repor teria que comprar daquela empresa e não de outra qualquer, começou a mudar a cultura, este porém é um processo lento...”

Criado para estimular empresas a lançarem novos produtos com maior frequência, o Programa Brasileiro de Design vem lentamente trazendo alguns reflexos positivos. Podemos perceber que o fomento ao uso do design tem tido aceitação em diversas empresas e por diversos empresários que acabam por compreender a importância e o valor do design e da gestão da qualidade, levando em conta as consequências da globalização sobre o mercado nacional.

Esta pesquisa apresentou algumas evidências de como é possível trabalhar em busca de resultados que permitam ao produto nacional inserir-se no processo de globalização. A seguir apresentamos as considerações finais e algumas recomendações.

Capítulo 4 - CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Considerando-se que o tamanho da empresa está diretamente relacionado com o papel que o designer vai assumir, quanto maior é a empresa, com mais níveis hierárquicos independentes, maior é a dificuldade de interdisciplinaridade. Nas empresas pequenas, ao contrário, haverá necessidade de buscar esta interdisciplinaridade em contatos fora da empresa. As empresas pequenas não conseguem impor barreiras para novos concorrentes e o design passa a ser um diferencial importante neste jogo.

A empresa pesquisada, caracteriza-se, como a maior parte das demais empresas do pólo moveleiro de Arapongas - PR, como uma empresa familiar onde os cargos decisórios são ocupados por membros da família, independente de possuírem ou não formação específica na área em que atuam. A maior parte deles possui uma prática profissional que os conduziu ao posto. Com este perfil, é natural que vá buscar fora do ambiente empresarial interno, profissionais que supram algumas necessidades não atendidas pelo pessoal interno.

Este estudo nos levou às seguintes considerações, divididas em grupos conforme apresentando anteriormente, visando facilitar a compreensão:

4.1 Quanto à empresa

Tendo uma estrutura familiar onde membros da família ocupam cargos de decisão que independem exatamente de sua formação, as relações entre as pessoas acontecem muito mais no nível pessoal do que no profissional. Existe uma combinação de problemas e situações de ordem profissional e familiar que não

possuem uma linha divisória muito definida. Esta indefinição acarreta em dificuldade e uma certa demora na tomada de decisões que tenham algum viés pessoal.

Percebemos que antes que funcionários e gerentes incorporem qualquer mudança, é necessário que o corpo diretivo da empresa o faça, uma vez que o envolvimento da administração é imprescindível pois garante os recursos necessários para o desenvolvimento de projetos e exige em contrapartida a participação do designer na organização desta administração.

O fator relacionamento pessoal foi citado por praticamente todos os entrevistados, de forma mais ou menos explícita. Isto se explica se pensarmos que existe por parte de todos uma tendência em transferir o mesmo tipo de relacionamento pessoal e familiar para as demais relações profissionais. Parte-se do pressuposto que é preciso antes de tudo que haja confiança de ambas as partes. Alguns negócios são feitos ainda com base “no fio do bigode”, da confiança na honestidade alheia. Assim sendo, se não há empatia entre os membros da empresa (família) e o profissional externo, é praticamente impossível o desenvolvimento do trabalho.

A título de síntese diríamos: Para este tipo de empresa os vínculos pessoais são mais fortes que os profissionais.

4.2 Quanto ao entendimento dos conceitos

Durante os três anos que já dura a consultoria, as pessoas mudaram sua forma de entender o que é design e o que faz o designer. O Manual de Gestão do Design nos ensina que a falta de linguagem empresarial por parte dos designers dificulta a comunicação e a compreensão do empresário, reforçando a falsa idéia de alguns designers de que o design é a solução para todos os problemas da empresa.

Ficou claro durante as entrevistas que hoje o profissional é visto como um parceiro, mais um elemento da equipe, que tem uma contribuição importante, mas que entretanto, necessitará do apoio, da aceitação e da colaboração dos demais elementos da equipe para que seu trabalho frutifique.

Ficou explícito ainda que a postura do profissional é fundamental para que esta aceitação aconteça. Ainda segundo o Manual de Gestão do Design, profissionais que baseiam seu trabalho apenas no seu talento criativo, geram uma indisposição de outros profissionais envolvidos no processo e uma ansiedade do contratante que espera do profissional uma solução espetacular.

Outro fator citado e que corrobora com o que descrevemos acima foi o tipo de trabalho apresentado. A empresa na pessoa de seu diretor tinha uma expectativa quanto à abrangência do design que foi superada quanto ao tipo e à qualidade do trabalho oferecido. Podemos afirmar que até o momento a intervenção do profissional externo acontece no âmbito operacional, isto é, envolve todas as atividades de transformação de uma idéia em um produto físico, desde a criação até a distribuição.

A incorporação do design de forma sistemática - levantamento de dados inerentes ao projeto proposto, conceituação, geração e apresentação de alternativas para escolha, apresentação de desenhos técnicos construtivos para execução de

protótipos, avaliação conjunta dos protótipos, ajustes e execução de série piloto, criação e acompanhamento de folders e catálogos para os produtos desenvolvidos - gerou nos responsáveis pelos principais postos da empresa, um comportamento diferente em relação a novos produtos. Quando da apresentação dos renderings¹⁵, ou seja, quando eram apresentadas as primeiras idéias sobre o novo produto, já era possível não só visualizá-lo como também fazer uma estimativa de custos, pois junto com aqueles, apresentava-se também uma listagem dos materiais e acessórios necessários à construção do produto, bem como um estudo prévio das dimensões da embalagem. Isto permitia saber de antemão se o produto poderia atingir um preço compatível o mercado que se pretendia atingir.

O trabalho desenvolvido para a linha de cozinhas, englobou também uma racionalização de todos os produtos do mesmo perfil, permitindo que componentes e setups¹⁶ de máquinas pudessem ser compartilhados entre os diversos produtos. A partir de um levantamento de todos os produtos que a empresa fabricava, fez-se uma análise dos preços praticados para cada produto, do volume produzido de cada um deles e das dimensões e do aspecto formal. Pode-se então estabelecer semelhanças e diferenças para racionalizar a linha criando mais produtos com um menor número de componentes.

A equipe da empresa despertou então para a importância de um trabalho que envolvesse não só os aspectos formais dos novos produtos mas também uma forma de integrá-los aos produtos já existentes.

A partir deste momento a assessoria de design passou a participar das reuniões sobre o posicionamento dos produtos junto aos revendedores e a opinar

¹⁵ Perspectiva ilustrada que apresenta o produto em cores e luzes próximas da realidade.

sobre algumas estratégias de comercialização, que como ficou claro nas entrevistas, ainda está com deficiências.

Foi unânime entre os entrevistados a opinião de que foi o setor fabril que mais mudou a partir do trabalho com uma assessoria em design. Creditamos isto ao fato de ter havido desde o início uma maior proximidade entre os gerentes e encarregados da área produtiva do que com os da área comercial. Como muitos citaram, as mudanças no setor fabril não ocorreram apenas devido à intervenção do designer mas também em função de outras medidas adotadas em relação à qualidade e à produtividade. Assim, o design veio “somar”, introduzindo alguns conceitos de padronização antes não adotados.

4.3 Quanto à atuação do designer

Conforme foi discutido no referencial teórico, existem diversas formas do designer atuar junto às empresas, seja interno ou externo, no desenvolvimento de produtos ou assessorando as diversas áreas, uma vez que sua formação lhe permite ser o elemento integrador, a interface entre as condições da indústria e as necessidades dos usuários.

A postura de um mesmo profissional diante de diferentes empresas pode mudar, sendo isto inerente à própria condição humana. Como então estabelecer um padrão de comportamento que lhe permita atuar de forma adequada nas diversas situações?

¹⁶ Tempo que dura a regulagem de uma máquina para executar posteriormente determinada operação.

*A pesquisa nos levou a uma reflexão interessante e até mesmo surpreendente. Para a maioria dos pesquisados nos pareceu mais importante o comportamento do profissional do que propriamente a qualidade do trabalho desenvolvido. Entretanto não devemos nos iludir imaginando que então basta um sorriso e a simpatia do designer que tudo estará resolvido. A conclusão a que chegamos é que não basta apenas a competência técnica, sem a qual o trabalho não traria bons resultados e acabaria sendo dispensado, é necessário uma boa dose de sensibilidade para compreender as reais necessidades da empresa, buscando uma proximidade e uma postura que gerem confiança, pois afinal, como diz **A**, "...o empresário se enche cedo cedo...".*

Resumindo diríamos que antes de iniciar um trabalho em empresas com este perfil, o profissional que faz consultoria externa deveria buscar compreender a empresa, como ela funciona, como são as relações entre os diversos setores. Nossa experiência demonstra que esta aproximação, este tipo de análise, não é possível na maioria das vezes, quer pelo tempo disponibilizado para as consultorias externas, quer pela abertura que o próprio empresário nos dá. Mas, é interessante que o profissional esteja sensibilizado quanto a estas questões e trabalhe sempre buscando este tipo de aproximação. Também ficou claro na pesquisa que o tipo de linguagem empregada pelo designer pode influenciar sobremaneira o entendimento dos envolvidos quanto aos seus objetivos. Da mesma forma, muitas vezes o empresário não consegue comunicar o que realmente quer da consultoria, exigindo por parte do profissional maior atenção para "desvendar" a real necessidade da empresa.

4.4 Futuros estudos

Esta pesquisa conseguiu detectar alguns fatores que sem dúvida merecem um trabalho mais profundo. O perfil das empresas claramente exige profissionais com características diversas. Uma pesquisa comparativa entre empresas com o perfil aqui apresentado e empresas onde a qualificação profissional dos gerentes e diretores seja mais específica nos traria novos subsídios para a formação e qualificação dos profissionais do design.

Considerando-se ainda que os profissionais que atuam hoje no mercado de trabalho, passaram por uma escola onde adquiriram conhecimentos teóricos e práticos acerca da profissão, acreditamos ser de grande relevância uma avaliação dos currículos de forma a incluir disciplinas que melhor preparem o estudante para as questões de relacionamento no trabalho.

Um levantamento das empresas de móveis relacionando tamanho, abrangência de mercado e formação dos gestores seria relevante para traçar-se um perfil da indústria de móveis no Brasil.

Esperamos com esta pesquisa haver contribuído para que os profissionais que atuam na área do design, sejam eles internos ou externos às empresas, estejam mais atentos para as questões de relacionamento humano, assim como para as características de gestão das empresas, com ênfase às que atendem ao segmento popular, até o momento tão carentes de um trabalho mais profícuo.

Acreditamos seja necessário sensibilizar nossos profissionais para o verdadeiro papel do designer, um facilitador e interpretador de idéias, na expectativa de concretizá-las. Dar à profissão um sentido mais coletivo e comunitário.

Segundo DE MASI (2000:290), em toda produção social,

“...há uma tal interação contínua de idéias, linguagens, informações e experiências que não é possível saber se uma idéia é nossa ou se a escutamos de alguém. Nós ‘cuidamos’ das nossas idéias, as produzimos como se produz um filme ou espetáculo, mas nossas idéias não são um produto só da nossa mente, e portanto não são “nossas”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Aline França. **Gestão da Inovação – Uma Abordagem Orientada à Gestão Corporativa**. Ed. IGTI, 1999, 1º edição.
- ACAR, Nelson. **Marketing no projeto e desenvolvimento de produtos: o papel do desenhista industrial**. São Paulo: FIESP/CIESP-Detec, 1997. (Série Manuais Técnicos-Design, 1)
- BENAVIDES, Puerto Henry. **Design industrial e inovação tecnológica: idéias para construir um discurso**. IEL/Programa Bahia Design
- BONSIEPE, Gui. **Design: do material ao digital**. Florianópolis : FIESC/IEL, 1997.
- BONSIEPE, Gui. **Teoria y práctica del diseño industrial**. Barcelona : Editorial Gustavo Gilli, 1978.
- BÜRDEK, Bernard E. **Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial**. Barcelona : Editorial Gustavo Gilli, 1994.
- CPD - CENTRO PORTUGUÊS DO DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto : Bloco Gráfico, 1997.
- CNI /PBD. **O estágio atual da gestão de design na indústria brasileira**. Brasília, 1999.
- CNI/PBD. **A importância do design para sua empresa**. Brasília, 1998.
- DE MASI, Domênico. **O Ócio Criativo**. Rio de Janeiro : Sextante, 2000.
- DORFLES, Gillo. **O design industrial e sua estética**. Lisboa : Presença, 1978.
- GEUS, A. **A Empresa Viva**. Rio de Janeiro : Campus ; São Paulo : Publifolha, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994

- LEVITT, Theodore. **A imaginação de marketing/Theodore Levitt**; tradução Auriphebo Berrance Simões e Nivaldo Montigelli. – 2. Ed. – São Paulo : Atlas, 1990.
- LICHESKI, Laís. **O Ensino de Design e o Impacto da Computação Gráfica: A Prática Pedagógica na Produção de Projetos**. Dissertação de Mestrado. PUC-PR, 1998.
- LÜDKE, Menga. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo : EPU, 1986
- MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. **Design Estratégico; Integração e Ação do Design Industrial dentro das Empresas**. Rio de Janeiro, SENAI/DN, SENAI/CETIQT. CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.
- MALDONADO, Tomás. **El Diseño Reconsiderado**. Barcelona : Editorial Gustavo Gili, 1977.
- MORAES, Dijon. **Limites do Design**. São Paulo : Studio Nobel, 1999.
- PIRES, Márcio Souza. **Gestão Estratégica da Qualidade**. Apostila para o curso de pós-graduação em Engenharia de Produção - UFSC, 2000.
- SCHULMANN, Denis. **O desenho industrial**. Campinas : Papyrus, 1994.
- TAKASHINA, Newton Tadashi; Flores, Mário C.. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho – Como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro : Qualitymark, Ed. 1996
- TRIVINOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WHITELEY, Richard. **A empresa voltada totalmente para o cliente**. Rio de Janeiro : Campus; São Paulo : Publifolha, 1999.

Bibliografia

- BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo : E. Blücher, 1998.
- CHEHEBE, José Ribamar. **Análise do Ciclo de Vida de Produtos – ferramenta gerencial da ISO 14000**. Rio de Janeiro : Qualitymark Ed. 1998.
- COUTINHO, Luciano et al. **Design na indústria brasileira de móveis**. Abimóvel/Promóvel, 2001.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo : Pioneira ; São Paulo : Publifolha, 1999.
- GIDDENS, A., BECK, U., LASH, S. **Modernização Reflexiva. Política, Tradição e Estética na Ordem Social Moderna**. São Paulo : Unesp, 1997. Cap.1(p.11-70)
- GIDDENS, Anthony. **As Conseqüências da Modernidade**. São Paulo : Unesp, 1991. Cap.1(p.11-60)
- GORINI, Ana Paula Fontenelle. **A Indústria de Móveis no Brasil**. Abimóvel/Promóvel, 2000.
- GUIMARÃES, Ana Lúcia Verdasca et al. **Contextualização da Arte, da Técnica e da Tecnologia no DESIGN Industrial: Um estudo de caso na empresa Eletrolux/Curitiba-PR**. Revista Educação & Tecnologia, n. 2, p. 132 a 159. CEFET-PR, 1997.
- KOTLER, Phillip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo : Futura, 1999.
- LED/UFSC. **Metodologia da pesquisa e produção de dissertação**. UFSC, 2000.
- MUNARI, Bruno. **Das Coisas Nascem Coisas**. São Paulo : Martins Fontes, 1981.

PARIZOTTO, Rosamélia. **Elaboração de um Guia de Estilos para Serviços de Informação em Ciência e Tecnologia via Web**. Dissertação de Mestrado – UFSC, 1997.

RYBCZYNSKI, Witold. Casa: pequena história de uma idéia. 2ª ed., Rio de Janeiro : Record, 1999.

SANTI, Maria Angélica. **A Experiência Móveis Cimo S/A**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo – USP, 2000

SARAMAGO, José. **Ensaio sobre a cegueira**. São Paulo : Companhia das Letras, 1995.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

1. O que é design para você?
2. Antes da introdução do design na empresa, que idéia você tinha sobre esta atividade?
3. Após a experiência esta idéia mudou? Em que aspectos?
4. O que mudou na empresa após a experiência com Design?
5. Considerando-se que houve alguma mudança, classifique os itens abaixo em grau de importância:
 - a) Processo Produtivo;
 - b) Sistema de Comercialização;
 - c) Produto;
 - d) Imagem da Empresa no Mercado;
 - e) Penetração dos Produtos no Mercado
6. Que características você considera mais importantes num profissional do design?
7. Qual o objetivo inicial da empresa ao contratar um profissional do design?
8. Que fatores você considera mais importantes na relação entre o profissional e a empresa?

9. A consultoria externa atende a todas as expectativas da empresa? Porque?
10. Existem aspectos negativos na introdução do design na empresa?
11. Após a experiência da utilização do design, é possível que a empresa deixe de utiliza-lo?
12. Considerando-se que houve melhoria com o uso do design, em que setores elas foram mais significativas?
13. Houve mudanças dos parâmetros de qualidade após a inserção do design na empresa?

TERMO DE CONSENTIMENTO

Eu, _____
entendendo a proposta e a natureza desta pesquisa, aceito participar dela voluntariamente.

Concordo que as informações possam ser utilizadas em futuras publicações, desde que meu anonimato e sigilo das informações sejam garantidos.

Reservo-me o direito de interromper minha participação quando quiser ou achar necessário, e de não responder a questionamentos que considere impertinentes.

Arapongas, de de 2001

entrevistado