

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

**PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO  
E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN NAS MPES DO SETOR  
INDUSTRIAL DE VESTUÁRIO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Vivien Kelling Cardonetti

Florianópolis, junho de 2009

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

**PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO  
E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN NAS MPES DO SETOR  
INDUSTRIAL DE VESTUÁRIO**

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

Área de Concentração: Engenharia de Produto e Processo.

Orientadora: Leila Amaral Gontijo

Florianópolis, junho de 2009

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C268p Cardonetti, Vivien Kelling  
Princípios norteadores para a implementação e avaliação da gestão de design nas MPEs do setor industrial de vestuário [manuscrito]./Vivien Kelling Cardonetti – Florianópolis, 2009.

136 f.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Leila Amaral Gontijo”.

Inclui anexos.

1. Gestão de Design. 2. Princípios Norteadores. 3. Micro e Pequenas Empresas. I. Gontijo, Leila Amaral II. Título.

CDU: 658.56

***Bibliotecária Responsável: Lizandra Veleda Arabidian CRB/10-1492***

**Vivien Kelling Cardonetti**

**PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA A IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO  
DA GESTÃO DE DESIGN NAS MPES DO SETOR INDUSTRIAL DE VESTUÁRIO**

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

Florianópolis, 25 de junho de 2009.

---

**Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.**  
Coordenador do Curso

*BANCA EXAMINADORA*

---

Prof. Leila Amaral Gontijo, Dra.  
UFSC - Orientadora

---

Prof. Eugenio A. Diaz Merino, Dr.  
UFSC - Presidente

---

Prof. Marcelo G. Gomes Ferreira, Dr.  
UDESC

---

Prof. Alexandre A. dos Reis, Dr.  
UDESC

À meus pais, Eugênio e Erna, pelo apoio em  
toda minha existência.

Ao Eduardo, meu grande amor.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, que conduz minha vida e ilumina meus caminhos.

Aos meus amigos, Sanches e Sandra, por me incentivarem a ingressar novamente nos estudos e por me fazerem acreditar que é possível realizar sonhos que pareciam impossíveis.

Aos professores do Curso de Engenharia de Produção, em especial à professora Leila Amaral Gontijo, por sua orientação, amizade e pela oportunidade que me proporcionou de vislumbrar novos horizontes.

As minhas amigas de jornada, Ângela, Cristina e Paulinha, pelos momentos deliciosos de convivência durante o curso.

Aos meus amigos “Maurícios” da UFRGS, por compartilharem seus conhecimentos e pela acolhida.

Às empresas que colaboraram, abrindo suas portas, atendendo com desprendimento, paciência e dedicação.

Aos amigos Alessandro, Cenira e Carmem, pela colaboração.

A meus pais, Eugênio e Erna, pelo alicerce, exemplo de vida e investimento.

A minhas irmãs, Patrícia, pelo exemplo de superação e pelo grande apoio, e Alessandra, que me fez acreditar, através de seu exemplo, que é possível trabalhar e cursar o mestrado ao mesmo tempo e por fazer acordar o meu “petróleo” que estava adormecido.

Ao meu marido Eduardo, pelos inúmeros “bilhetinhos” de incentivo, paciência e apoio inestimável ao longo desta caminhada.

E a todos que direta ou indiretamente contribuíram com a realização deste trabalho.

*“Sei, todas as portas podem se abrir  
Para mudar só depende de ti  
Te ajudará, tente de novo uma vez mais  
Saber que se pode querer que aconteça  
Esquecer os medos, jogá-los para fora  
Pintar sua cara com a cor da esperança  
Tentar um futuro com o coração.  
É melhor perder-se, que nunca se achar  
Melhor tentar, que deixar de tentar  
Você vai ver seu sonho se realizar  
Sei que o impossível se pode mudar...  
... e a vida muda, mudará”.*

*Música Cor da Esperança (Grupo Tradição).*

## RESUMO

CARDONETTI, Vivien Kelling. **Princípios Norteadores para a Implementação e Avaliação da Gestão de Design nas MPEs do Setor Industrial de Vestuário.** 2009. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - PPGEP/UFSC, Florianópolis, SC, 2009.

Este estudo tem como objetivo identificar princípios que orientem na implementação e avaliação da Gestão de Design em microempresas e empresas de pequeno porte do setor industrial de vestuário. A Gestão de Design evidencia-se como recurso importante que ajuda a empresa no incremento de sua eficiência, competitividade e na inovação de produtos e serviços. Pode contribuir na mudança de comportamento das organizações, através da visão ampliada dos diversos campos de atuação do design, tanto no âmbito de projeto quanto no âmbito empresarial. No entanto, ainda é limitada a inclusão ativa do design como ferramenta estratégica nas MPEs. O estabelecimento de princípios pode colaborar na mudança dessa prática e indicar caminhos de como introduzir a Gestão de Design nas pequenas empresas. Para a identificação dos princípios, buscou-se apoio no estudo da literatura para formulação de Categorias de Análise que formaram a base teórica e nortearam a condução dos estudos de caso. Foram selecionadas duas indústrias de pequeno porte do setor de vestuário, que já implementam a Gestão de Design há alguns anos. Os estudos de caso tiveram o intuito de verificar como essas empresas a utilizam e de levantar ações práticas associadas às Categorias de Análise. Diante disso, identificaram-se os princípios norteadores que formam a base de conhecimentos teóricos e práticos necessários para auxiliar os pequenos empresários a implementar e avaliar a Gestão de Design em suas organizações. Espera-se que este trabalho contribua para difundir a importância de aplicar a Gestão de Design e instrumentalizar as empresas para concorrer no mercado globalizado atual.

**Palavras-chave:** Gestão de Design; Princípios Norteadores; Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

CARDONETTI, Vivien Kelling. **Guiding Principles for Implementation and Evaluation of Design Management in the clothing industrial sector.** 2009. Thesis (Masters Degree Program in Production Engineering) - PPGE/UFSC, Florianópolis, SC, 2009.

The aim of this study was to identify the guiding principles that guide the implementation and evaluation of design management in micro and small companies in the clothing industrial sector. Design management is an important resource that helps the company to increase its efficiency, competitiveness and innovation of products and services. This work can contribute to change the organizations behavior through a broader view of the several fields where design acts, both in the project and in the business proper. However, the active inclusion of design as a strategical tool in micro and small companies is still limited. Establishing guiding principles can help to change such practices and indicate ways to introduce design management in small companies. Review of literature helped to identify the principles and establish categories of analysis that formed the theoretical basis and guided the case studies analysis. Two small clothing companies were selected that already implemented design management. The case studies purported to verify how such companies use design management and look for practical actions linked to the categories of analysis. Thus, guiding principles were identified that form the theoretical and practical basis of knowledge necessary to help businessmen to implement design management in their organizations. The conclusions can be used as a tool to disseminate the importance of applying design management and help companies to face the global market.

**Key words:** Design Management; Guiding Principles; Micro and Small Companies.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
ABRAVEST	Associação Brasileira da Indústria do Vestuário
CAD	<i>Computer Aided Design</i>
CETIQT	Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CAM	<i>Computer Aided Manufacturing</i>
CPD	Centro Português de Design
DMI	<i>Design Management Institute</i> (Instituto de Gestão de Design)
DNP	Desenvolvimento de Novos Produtos
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICSID	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i> (Conselho Internacional de Associações de Design de Produtos)
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
NAD	Núcleo de Apoio ao Design
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RGD	Rede Gaúcha de Design
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRATEC	Programa SEBRAE de Consultoria Tecnológica
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINDIVEST	Sindicato do Vestuário
SIVERGS	Sindicato das Indústrias do Vestuário do Estado do Rio Grande do Sul
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>1.1 Contextualização</b> .....	11
<b>1.2 Justificativa</b> .....	16
<b>1.3 Delimitação</b> .....	21
<b>1.4 Objetivos</b> .....	21
1.4.1 Objetivo geral.....	21
1.4.2 Objetivos específicos.....	21
<b>1.5 Estrutura do trabalho</b> .....	22
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	23
<b>2.1 Gestão de Design</b> .....	23
2.1.1 Design.....	23
2.1.2 O profissional de design.....	25
2.1.3 Aplicações do design.....	28
2.1.4 Gestão de Design.....	32
2.1.5 Níveis da Gestão de Design.....	36
2.1.6 Relação do design com inovação e tecnologia.....	38
2.1.7 Relação do design com o monitoramento da concorrência e a informação dos consumidores.....	43
2.1.8 A integração, o trabalho colaborativo e o valor do design na empresa.....	45
2.1.9 Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos .....	48
2.1.10 Otimização do processo de desenvolvimento e diferenciação competitiva do produto.....	53
2.1.11 As MPEs e o setor de vestuário.....	56
2.1.12 Entidades e programas de apoio ao design para as MPEs.....	60
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	64
<b>3.1 Modelo de pesquisa</b> .....	64
<b>3.2 Procedimentos para coleta de dados</b> .....	65
<b>3.3 Descrição das empresas do vestuário do Estado do Rio Grande do Sul e da Região de Santa Maria</b> .....	66
<b>3.4 Amostra</b> .....	66

<b>3.5 Organização da pesquisa .....</b>	<b>67</b>
<b>3.6 Estudo de casos. ....</b>	<b>73</b>
3.6.1 Resultado do estudo de caso da Empresa “A” .....	73
3.6.2 Resultado do estudo de caso da Empresa “B” .....	84
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS E IDENTIFICAÇÃO DE PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN NA EMPRESA.....</b>	<b>93</b>
<b>4.1 Análise dos dados.....</b>	<b>93</b>
4.1.1 Dados da empresa.....	93
4.1.2 Visão estratégica do design.....	94
4.1.3 Aplicação do design.....	95
4.1.4 Inovação e tecnologia.....	97
4.1.5 Monitoramento dos concorrentes.....	99
4.1.6 Informações dos consumidores.....	100
4.1.7 Integração e o trabalho colaborativo.....	101
4.1.8 Comunicação do valor do design.....	102
4.1.9 Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos.....	104
4.1.9.1 Desenvolvimento de produtos.....	104
4.1.9.2 Otimização do processo.....	105
4.1.9.3 Estratégia do produto.....	107
<b>4.2 Identificação de princípios norteadores para implementação e avaliação da Gestão de Design na empresa.....</b>	<b>108</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>118</b>
<b>5.1 Retomada do cumprimento dos objetivos.....</b>	<b>118</b>
<b>5.2 Conclusões.....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro para entrevista nas Empresas.....</b>	<b>130</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Devido à globalização e à revolução das tecnologias, as empresas, de um modo geral, ampliaram seus conhecimentos e informações sobre os negócios. Dessa forma, esse fenômeno, o do saber, trouxe mudanças positivas, mas com elas o enfraquecimento dos laços de fidelidade do cliente com sua marca e o fortalecimento do consumidor em seu poder de barganha, não restando outro caminho para as empresas: inovar ou morrer precocemente (CHÉR, 2008).

Esse novo comportamento das empresas foi a forma que encontraram para sobreviver e ter sucesso na atual conjuntura econômica. As empresas, de um modo geral, necessitam assimilar e implementar a inovação de uma forma profunda e sistêmica, pois podem correr o risco de virar rodapés das páginas da história dos negócios (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008).

Apesar da natureza gigantesca do desafio, a introdução de uma mudança cultural é uma tarefa indispensável para todas as empresas (GIBSON; SKARZYNSKI, 2008). Nesse sentido, Rech (2003, p. 6) coloca a importância da atual conjuntura que as empresas estão vivenciando e ressalta que “no atual momento de competitividade que vive o mundo dos negócios, a criatividade e capacidade de inovar dos profissionais têm sido o grande diferencial entre as organizações que estão prosperando e as que não estão”.

Esse diferencial é privilegiado cada vez mais pela sociedade, pois é visto como um atributo que agrega valor. O design é a atividade que possui em sua essência a resposta a esses desafios, pois integra na sua formação um conhecimento amplo de várias ciências, passando a ser um articulador de saberes (CORREIA; PEREIRA, 2006).

Conforme Bahiana (1998), o design é um dos principais instrumentos para as empresas competirem nos mercados nacional e internacional, pois introduz diferenciações nos produtos e dessa forma se destaca no mercado. Martins e Merino (2008) complementam que a necessidade de utilizar o design está cada vez mais evidente no mercado mundial, visto que o design tem atuado no

desenvolvimento consciente de projetos como um todo e não somente na questão estética de um produto.

O design pode ser melhor aproveitado quando integrado às diversas áreas da empresa, desde a definição estratégica, passando pelas demais etapas de desenvolvimento dos projetos. Atualmente, pode-se dizer que o design é um elemento de ação para os administradores e um diferenciador junto aos concorrentes, além de ser importante para o setor de vendas e para o avanço tecnológico (MARTINS; MERINO, 2008).

Segundo Bahiana (1998), a empresa que utiliza o design passa uma imagem inovadora para as pessoas e coerente com as tendências mundiais. Diante da globalização dos mercados e da atual facilidade de acesso às informações, as exigências dos consumidores passaram a ser maiores. Martins e Merino (2008) complementam, afirmando que, atualmente, oferecer produtos competitivos aos consumidores passou a ser uma tarefa difícil, pois eles exigem cada vez mais segurança, ergonomia, praticidade, preço, tecnologia e valores atendidos.

Através do avanço das tecnologias de tempo real para virtual, os consumidores passaram a estar mais bem informados sobre a introdução de novos produtos no mercado. Inclusive, com o advento da Internet, em determinados sites é dado ao usuário a possibilidade de opinar na elaboração de novos produtos, conforme seus hábitos e preferências (PELETEIRO; PEQUINI, 2009).

Por isso, a integração da área de design na empresa deve ser maior quando o consumidor estiver mais próximo do produto ou serviço, quando existir maior concorrência e quando for necessária a renovação de produtos com maior frequência (BAHIANA, 1998).

Dessa forma, Phillips (2008) afirma que o design pode contribuir para alavancar os negócios de uma empresa, mas dentro de certos limites. É importante que esses limites sejam estabelecidos de forma realista. O mesmo autor acrescenta que nem todos os problemas podem ser solucionados pelo design, pois ele pouco pode fazer para reduzir as tarifas de importação, impostos e salários. Mas, o design pode lançar produtos inovadores, que atendam às expectativas do consumidor; pode reduzir os custos das matérias-primas, embalagens e materiais promocionais através da escolha de materiais alternativos ou da realização de projetos mais econômicos e racionais. Enfim, o design pode ter um papel fundamental para

melhorar a imagem da empresa junto ao público-alvo e, quando colocado estrategicamente, pode prestar um significativo serviço às empresas.

Wolf (1998, p. 18-19) salienta que “quando a gerência de uma empresa não valoriza o design como um fator importante em seus objetivos, o design se converte em decoração. Empresas que não reconhecem o design como fator estratégico não aproveitam do design”.

É nesse sentido que a Gestão de Design, tema central desta dissertação, pode prestar um grande serviço para a empresa, pois conforme Martins e Merino (2008), ela é um recurso que auxilia a empresa no incremento de sua eficiência, competitividade e na diferenciação dos produtos e serviços. A Gestão de Design é a administração das atividades de design baseadas nos objetivos que a empresa busca atingir.

A Gestão de Design não é um critério diferenciador apenas para a competição externa. Ela agrega valor internamente na empresa, quando desenvolve as competências nos profissionais envolvidos, quando propicia a satisfação dos empregados e no momento que estimula a inovação entre os colaboradores, fazendo-os buscarem a mudança de forma constante (MOZOTA, 2008).

Para McBride (2007), Gestão de Design é a ponte entre o design e o negócio. É liderança concentrada no design, que se movimenta além da estratégia para mudar experiências, organizações e oportunidades. Acrescenta também que, para atuar com a Gestão de Design, surgiu a necessidade da presença do gestor de design na empresa. Segundo Avendaño (2005), a função do gestor de design é a de introduzir as políticas e estratégias de design com o objetivo de tornar os produtos e a imagem da empresa competitivos.

Para os profissionais de design desenvolver produtos inovadores, além de unir o conhecimento das tendências de mercado às necessidades da empresa, é importante ter conhecimentos em gestão, considerando os aspectos administrativos como custo, ciclo de vida, produção, distribuição e implementação no mercado (SILVEIRA; PEDROSA; PEQUINI, 2003).

De acordo com o Centro Português de Design (1997), com o objetivo de melhorar a eficácia dos gestores no sentido de instituir, administrar e utilizar a Gestão de Design nas suas empresas, universidades prestigiadas e organismos especializados na gestão empresarial no exterior já incorporaram nos seus programas a disciplina de Gestão de Design - *Design Management*.

Nos últimos vinte anos, o *Design Management Institute* - DMI - tem realizado pesquisas sobre a Gestão de Design e produzido materiais didáticos, organizando cursos, seminários e conferências no mundo todo. Segundo Powell (1998), as publicações e estudos de caso do DMI procuram encorajar os gerentes de design a se tornarem líderes e ajudar os gerentes não-designers a entender a importância do design para o sucesso de seus negócios.

Contudo, a utilização da Gestão de Design nas microempresas e nas empresas de pequeno porte ainda é limitada. Walton (2004) relata que Sally Brazier, diretora de uma empresa de consultoria em Gestão de Design localizada próxima a Londres, dedica-se a prestar atendimento aos pequenos negócios. Destaca que a companhia formulou uma série de estratégias para gerar compreensão da importância do design nos pequenos empresários. Segundo Walton (2004, p. 6), Sally Brazier constatou durante sua experiência que "design é provavelmente a oportunidade mais negligenciada para os negócios ganharem vantagem competitiva".

Enquanto grandes corporações fascinam as pessoas com a publicidade e com os números, reconhece-se que os pequenos negócios são as máquinas da maioria das economias. O design é um caminho para o crescimento das pequenas empresas, pois contribui para serem bem sucedidas em comunicação, em desenvolvimento de produto, no lançamento de uma marca e na sua estratégia a longo prazo. No entanto, poucas firmas compreendem e utilizam esse bem (WALTON, 2004).

O governo brasileiro tem percebido a importância do design e promovido ações e programas de incentivo ao seu desenvolvimento, instrumentalizando as microempresas e empresas de pequeno porte para tornarem-se competitivas no mundo dos negócios. Segundo dados da Confederação Nacional da Indústria - CNI (2007), esse grupo de empresas é de suma importância para o desenvolvimento do Brasil, pois respondem por mais de 95% das indústrias e produzem cerca de 50% dos empregos do setor industrial.

Para a CNI e o SEBRAE (2006), as microempresas e as empresas de pequeno porte possuem um papel essencial no desenvolvimento econômico e social do Brasil, pois contribuem visivelmente na diminuição da desigualdade regional, na geração de emprego e na renda.

No entanto, essas empresas têm encontrado diversos desafios pelo caminho, pois apesar do número elevado de microempresas e empresas de pequeno porte, o segmento representa apenas 21,8% dos salários pagos pela indústria e menos de 15% do PIB do setor. Tal disparidade é resultado das dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários, como o elevado número de tributos, falta de acesso ao crédito, baixo investimento em inovação tecnológica, mão-de-obra desqualificada ou semi-qualificada (CNI, 2007).

Além das dificuldades relacionadas acima, as microempresas e empresas de pequeno porte também estão enfrentando a concorrência significativa dos produtos importados. Conforme resultados da Sondagem Especial de agosto de 2008 da Confederação Nacional da Indústria - CNI (2008), a valorização do real causou perda de mercado às indústrias no Brasil. Os efeitos do câmbio sobre a competitividade da indústria são heterogêneos, tanto em relação ao porte da empresa, como em termos setoriais.

Os dados da mesma Sondagem Especial mostram que 31% das empresas de pequeno porte concorrem com produtos importados no mercado interno. Apesar de menos expostas à competição, elas estão menos preparadas para a concorrência, pois três em cada quatro empresas de pequeno porte perderam participação no mercado doméstico nos últimos 12 meses. Na indústria de vestuário, setor escolhido para estudos de caso desta dissertação, o índice de concorrência com produtos importados no mercado interno aumentou significativamente para 67% e a perda de participação competitiva subiu para 79%, o que representa aproximadamente quatro em cada cinco empresas (CNI, 2008).

Para a maior inclusão da indústria brasileira em mercados cada vez mais globalizados, o ganho de competitividade é imprescindível. A acirrada concorrência, que resultou da abertura comercial e da maior integração à economia internacional, fez com que as empresas brasileiras buscassem alternativas para aumentar a competitividade (CNI; SEBRAE, 2006).

As indústrias de pequeno porte, nestes últimos anos, têm buscado estratégias para sobreviver no mercado. Conforme a Sondagem Especial da Confederação Nacional da Indústria realizada em agosto de 2008, aproximadamente nove em cada dez empresas de pequeno porte que competem com produtos importados no mercado doméstico utilizaram alguma estratégia para aumentar a competitividade de seus produtos frente ao concorrente estrangeiro. O investimento no design de

produtos foi utilizado por 35% das indústrias de pequeno porte como estratégia para enfrentar a concorrência (CNI, 2008).

Corroborando com estes dados, Neto e Gusmão (2008) relatam que, devido à concorrência nos últimos anos de produtos de origem asiática com preços mais baixos, o setor de vestuário necessitou reposicionar-se e buscar diferenciação em seu produto, como forma de sobrevivência. Investimento em tecnologia, na melhor qualidade da mão-de-obra e aprimoramento em design foram algumas das alternativas que os empresários do setor encontraram para se manterem competitivos no mercado.

Nesse contexto, em face da situação econômica do mercado e da concorrência, da presença de consumidores mais exigentes, do desenvolvimento tecnológico e da existência da inovação como fator estratégico de diferenciação será exigida do pequeno empresário uma predisposição à mudança. De acordo com Peters (2001, p. 20), “num ambiente em que tudo muda, o empresário também precisa mudar. Eis a grande mudança”.

O pequeno empresário está diante de novos tempos. Ele precisa atualizar-se constantemente, ser dinâmico e estar aberto às mudanças, visto que o mercado o desafia diariamente. Para Martins e Merino (2008), o receio do novo e o desafio de mudar provocam diferentes reações no ser humano, pois isso significa sair da zona de conforto e segurança. Zurita (2008, p. 32), presidente da Nestlé do Brasil, coloca que “estar na zona de conforto, no passado, era a estabilidade no que se fizesse; hoje, é criar e inovar constantemente”.

Diante de tudo o que foi abordado, constata-se que a identificação de princípios norteadores é um passo importante para o processo de implementação e avaliação da Gestão de Design nas microempresas e empresas de pequeno porte do setor industrial de vestuário.

## **1.2 Justificativa**

Verifica-se, hoje em dia, que o estudo da aplicabilidade da Gestão de Design pelas empresas é de grande importância, visto que pode prestar um relevante

serviço aos empresários, contribuindo para que visualizem de forma prática e efetiva os benefícios que o design pode trazer para alavancar seus negócios.

Apesar de os estudos indicarem uma crescente importância atribuída ao design, existem, por outro lado, informações de que essa aplicação é feita ainda de forma empírica nas empresas. Na bibliografia estudada, pode-se verificar que a grande maioria dos estudos trata da importância do design, mas muito poucos relatam como empregá-lo, principalmente nas microempresas e empresas de pequeno porte, foco do estudo desta dissertação.

Alguns autores vêm confirmar essas afirmações. Segundo o Centro Português de Design (1997), devido a certa desorientação quanto a sua utilização, o design está muito distante de obter um lugar na gestão das empresas. Martins e Merino (2008, p. 29) ressaltam que os modelos de inserção da Gestão de Design nas empresas indicam “freqüentemente, a importância de se gerenciar atividades do design, mas poucos indicam caminhos de como fazê-lo”.

A Gestão de Design encontra-se em forma inicial no Brasil. Sua inclusão como ferramenta estratégica de desenvolvimento econômico e competitividade industrial nas empresas brasileiras ainda é muito limitada, apesar da propagação cada vez maior dos programas de qualidade total e dos incentivos do governo para essa área, através de órgãos e instituições oficiais (MINUZZI; PEREIRA; MERINO, 2003).

Podem-se destacar alguns fatores que estão exigindo mudanças nas empresas e que justificam a implementação da Gestão de Design nas MPEs, tais como a situação do mercado atual e da concorrência, o atendimento às necessidades dos consumidores mais ávidos por produtos inovadores, o desenvolvimento dinâmico da tecnologia, a contribuição social, o auxílio no aprimoramento profissional do pequeno empresário e do designer.

Uma das razões para o estudo é que, segundo Rech (2003), a velocidade das informações através dos novos meios de comunicação e a abertura do mercado interno para a importação de produtos estrangeiros fizeram com que as indústrias brasileiras se sentissem pressionadas a procurar caminhos para enfrentar a concorrência e a crise econômica.

Os dados da Sondagem Especial da Confederação Nacional da Indústria - CNI (2008) apresentados anteriormente na Contextualização (1.1) corroboram com esta última colocação, pois mostram que o investimento no design de produtos foi

uma das estratégias utilizadas para enfrentar a concorrência, contudo de forma tímida e limitada.

Muitas das empresas que investem no design tão somente para o desenvolvimento de produtos acabam não utilizando todo seu potencial e prejudicando seu resultado. Martins e Merino (2008) argumentam que, por desconhecerem todas as potencialidades do design, muitas empresas enfrentam problemas nesse setor, pois limitam-se à visão tradicional da estética e da forma. Como conseqüência, em alguns casos, a aplicação do design é vista de forma fragmentada e seu papel limitado a um projeto. Dessa forma, deixa-se escapar a oportunidade de um projeto amplo, onde se buscam produtos e serviços com ciclo de vida maior que o projeto em si.

Outra justificativa refere-se ao atendimento às necessidades dos consumidores. De acordo com Bahiana (1998), diante das facilidades de acesso às informações, os consumidores aumentaram seu grau de exigência e a empresa precisa estar preparada para atendê-los. O mesmo autor acrescenta que as organizações disputam uma enorme concorrência com produtos inovadores, e que só levará vantagem junto ao cliente aquela que se destacar através do seu design, podendo agregar valor ao produto.

Diante disso, o design é um valor a ser oferecido aos consumidores e à sociedade, pois ele é considerado um meio de satisfazer as necessidades e desejos das pessoas, fazendo com que as empresas ofereçam benefícios em seus produtos e serviços (MAGALHÃES, 1997).

A linguagem dos produtos é analisada como ferramenta estratégica que tem a possibilidade de influenciar e demonstrar a expressão de um produto. Assim, ela tem condições de interferir na sua aceitação ou na relação com o usuário de maneira mais precisa (BÜRDEK, 2006).

O fator tecnológico também evidencia a importância da escolha desse tema, pois observam-se alterações tecnológicas cada vez mais dinâmicas e complexas. Segundo Betz, Keys, Klalil e Smith (2001), as práticas administrativas deverão estar atentas aos efeitos das rápidas mudanças tecnológicas em produtos, processos e serviços. É preciso que as empresas reajam rapidamente à mudança, tendo em vista que nenhuma organização poderá continuar a obter vantagem competitiva a não ser que seja capaz de inovar.

Somando-se às contribuições referenciadas, Wolf (1998) afirma que o desenvolvimento tecnológico é muito rápido e provoca mudanças instantâneas no mercado e também na forma de os consumidores se comportarem. A empresa que não estiver atenta para novos conhecimentos e inovações poderá perder clientes para seus concorrentes.

Numa era em que se busca a agilidade nos produtos, processos e serviços, a Gestão de Design tem como meta gerenciar essas inovações tecnológicas e intermediar sua aplicação na empresa.

Outro aspecto que confirma a importância do estudo da Gestão de Design nas MPEs é a contribuição social que esta pesquisa pode propiciar. Instrumentalizar o pequeno empresário para que ele possa alcançar o bom desempenho nos seus negócios significa gerar mais empregos e recursos, cooperando para o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Infelizmente, conforme apontado por Wolf (1998), a quantidade de pequenas empresas que usufruem das vantagens da Gestão de Design ainda é pequena. Grande parte dessas organizações vê o design como uma despesa adicional, pois desconhecem o quanto podem ganhar com sua aplicação. Devido à pressão da concorrência, muitas das pequenas empresas, quando não se especializam, acabam encerrando seus negócios.

Wolf (1998) acrescenta que a Gestão de Design pode contribuir com o sucesso dessas empresas no mercado, ajudando-as a definir objetivos baseados em seus conhecimentos, capacidades e meios de produção relacionados ao seu grupo de consumidores, assim como desenvolver uma estratégia própria para encontrar seu nicho de mercado.

Para implementar a Gestão de Design nas MPEs, será obrigatório um profissional que atenda às necessidades que essa tarefa impõe. Segundo Phillips (2008), o designer necessitou dominar novos conhecimentos e transformou-se em elemento-chave na empresa, tanto na formulação da visão como na estratégia de negócios, utilizando o design para aumentar a visibilidade dos produtos e serviços oferecidos.

Esse é mais um aspecto que justifica o desenvolvimento desta pesquisa, pois o estudo tem a intenção de colaborar no aprimoramento profissional dos gestores e designers, proporcionando uma melhor compreensão do processo estratégico de Gestão de Design nas empresas.

De acordo com Emídio e Menezes (2007), o designer deve estar em consonância com as mudanças, principalmente no dinamismo da moda. Ele precisa reunir conceitos e posicionamentos gerenciais para orientar sua prática na busca da solução de problemas. Deve também adaptar-se às mudanças e reagir positivamente em favor das necessidades da empresa e do mercado.

Diante da dinamicidade do mercado da moda, optou-se pelo setor de vestuário para o estudo de caso, pois nesse segmento o ambiente é propício para a utilização da Gestão de Design. Confirmando essa questão, Magalhães (1997) afirma que um mercado em transformação de hábitos ou de estilo de vida deixa o ambiente extremamente favorável à utilização do design para atender essas mudanças. Mercados e produtos que estão envolvidos com a moda e sujeitos a mudança de gostos precisam constantemente acompanhar essas transformações com lançamentos de produtos novos ou modificação dos já existentes.

Segundo Dentice e Mager (2006, p. 2), “a Gestão de Design deve ser reconhecida como uma ferramenta que aponte caminhos a serem adotados”. Mozota (2003) complementa que a característica que distingue a Gestão de Design é seu papel em identificar e comunicar os caminhos em que o design pode contribuir com o valor estratégico de uma empresa. Essas colocações reforçam ainda mais a importância de estabelecer princípios que irão nortear a introdução da Gestão de Design nas MPEs.

Diante de tudo o que foi exposto, a Gestão de Design evidencia-se como ferramenta fundamental para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. A identificação de princípios norteadores pode formar a base de conhecimentos teóricos e práticos necessários para os pequenos empresários implementarem e avaliarem corretamente a Gestão de Design em sua organização.

Sendo assim, é possível postular uma questão fundamental para a realização deste trabalho: quais os princípios que devem nortear a implementação e avaliação da Gestão de Design nas microempresas e empresas de pequeno porte do setor industrial de vestuário?

### **1.3 Delimitação**

Optou-se pelo setor industrial por ser dinâmico e completo, possibilitando verificar várias etapas, desde a criação do produto até sua comercialização.

A escolha pelo grupo das MPEs se deve à sua importância e pelo papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do Brasil, pois é onde se verifica o maior número de empresas e de empregos, contribuindo na diminuição das desigualdades sociais.

Já a opção pelo setor de vestuário deu-se por se tratar de uma área onde se trabalha constantemente com o desenvolvimento de novos produtos, devido aos fatores ligados à moda e também ao grande número de empresas que concorrem no setor. Dessa forma, tem-se um ambiente favorável à utilização do design como opção para atender às mudanças e exigências dos consumidores em um mercado globalizado, de forma ágil e constante.

### **1.4 Objetivos**

#### **1.4.1 Objetivo geral**

Identificar princípios norteadores para implementação e avaliação da Gestão de Design em microempresas e empresas de pequeno porte do setor industrial de vestuário.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

- Pesquisar a aplicação estratégica da Gestão de Design através de estudo de caso, analisando sua utilização na empresa.

- Investigar ações desempenhadas pelos empresários que favoreçam o desenvolvimento de práticas gerenciais que contribuam na aplicação e fortalecimento da Gestão de Design na empresa.

- Verificar as estratégias de design utilizadas pelas entidades e programas que prestam atendimento às MPEs do setor industrial no Rio Grande do Sul.

## **1.5 Estrutura do trabalho**

Esta dissertação está organizada em cinco capítulos.

Neste primeiro capítulo, apresenta-se a contextualização, a justificativa, a definição do problema, a delimitação da pesquisa e os objetivos.

A revisão bibliográfica, abrangendo a Gestão de Design, conceitos e aplicações de design, níveis e atuação da Gestão de Design no âmbito empresarial e de projetos, MPEs do vestuário e órgãos de apoio ao design são apresentados no segundo capítulo.

O terceiro capítulo compreende os procedimentos metodológicos que caracterizam a investigação; a estruturação do estudo de caso, envolvendo duas indústrias de pequeno porte do setor de vestuário; e a relação com a aplicação da Gestão do Design. A coleta de subsídios práticos serve para a construção dos princípios norteadores no capítulo seguinte.

O quarto capítulo é destinado à análise e síntese dos dados obtidos através da bibliografia estudada e da pesquisa de campo; e à identificação de princípios norteadores de implementação e avaliação da Gestão de Design nas MPEs do setor industrial de vestuário.

O quinto capítulo traz as considerações finais, esclarece como foram cumpridos os objetivos propostos no trabalho; as contribuições ao meio acadêmico, aos profissionais de design e às empresas e sugere algumas recomendações para trabalhos futuros. As referências e os anexos são apresentados no final do trabalho.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Gestão de Design

#### 2.1.1 Design

De acordo com a Escola Superior de Desenho Industrial - ESDI (2008), “design, ou desenho industrial, é a área do conhecimento que trata do planejamento, da programação e do projeto dos objetivos com os quais o homem lida em seu cotidiano, assim como os ambientes em que mantém seu espaço de vida”.

Segundo Bahiana (1998, p. 9), design é entendido como “a melhoria dos aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos, de modo a atender às necessidades do consumidor, melhorando o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários”.

Para Wolf (1998), o design é um processo de reflexão na busca de solução de problemas, alcançando respostas inovadoras, funcionais e melhores. O design busca também formar a imagem corporativa da empresa, produzindo uma expressão visual que se aplica aos produtos ou serviços, aos meios de comunicação, arquitetura e a todos os meios que representam a empresa.

Diante disso, design é uma atividade que envolve um espectro amplo de profissões, na qual todos tomam parte através dos produtos, serviços, gráficos, interiores e arquitetura. Essa definição evita ver o design somente a partir da perspectiva de produção em relação à estética e aparência; ela enfatiza noções de criatividade, consistência, qualidade industrial e forma (MOZOTA, 2003).

Conforme o *Internacional Council of Societies of Industrial Design - ICSID* (2008), design pode ser definido de forma ampla como:

uma atividade criativa, cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas nos ciclos de vida inteiros. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico.

Tarefa: Design procura descobrir e avaliar relacionamentos estruturais, organizacionais, funcionais, expressivos e econômicos com a tarefa de salientar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética global); propiciar benefícios e liberdade para a comunidade humana inteira, individual e coletiva, usuário final, produtores e protagonistas do mercado (ética social); apoiar a diversidade cultural apesar da globalização (ética cultural); dar aos produtos, serviços e sistemas uma forma expressiva (semiótica) e coerente (estética) com sua própria complexidade.

Design é um processo de criação e tomada de decisão. Ele não é um substituto para outras atividades. Ao contrário, ele apoia outras atividades e parcerias de forma criativa, empenhando-se para fortalecer e ampliar sua técnica e capacidades (MOZOTA, 2003).

De acordo com Roda e Krucken (2004), a inserção do design na organização não acontece somente de forma interna, com a atividade de planejamento, organização e produção; mas ocorre também como ambiente externo, nas interfaces com a sociedade, clientes e mercado.

Dias Filho (2004) afirma que o investimento em design é uma ferramenta estratégica para a empresa tornar-se mais competitiva. A vantagem competitiva é conquistada através de um somatório de diferentes áreas na empresa, abrangendo a gerência, criação do produto, fabricação, promoção e distribuição.

Para Porter (1989), a estratégia competitiva é a busca de uma postura favorável, procurando firmar uma posição lucrativa e sustentável frente à concorrência. A vantagem competitiva é basicamente o valor que se consegue agregar ao produto que ultrapassa o custo de fabricação e que o comprador está disposto a pagar.

O mesmo autor acrescenta que a vantagem competitiva pode ser alcançada através do custo mais baixo ou da diferenciação através dos benefícios oferecidos pelo produto que justifiquem um valor mais elevado e sejam percebidos pelo cliente.

Segundo Mello (2003), assegurar a competitividade é um requisito de sobrevivência das empresas. Entretanto, para garanti-la, não é suficiente ter produtos com qualidade e bom preço, é indispensável agregar elementos e características que identifiquem e diferenciem os produtos e serviços para preservar e conquistar mercado.

Conforme Wolf (1998), nos mercados globalizados, o design funciona como critério de qualidade e identidade. Vários fatores influenciam os consumidores na hora de comprar os produtos:

- satisfação de suas necessidades individuais;
- alto nível de desenvolvimento da empresa;
- inteligência e design diferenciado dos produtos;
- preocupação com o meio ambiente;
- transparência sobre a origem da matéria-prima empregada;
- qualidade e durabilidade dos produtos;
- relação custo e funcionalidade; e
- serviços adicionais oferecidos.

Os produtos de uma empresa se posicionarão melhor no mercado, destacando-se da concorrência e solidificando a imagem da empresa frente aos seus clientes, quando o design for absorvido completamente pela estrutura organizacional, adotando uma postura proativa (SANTOS, 2000).

Sobre tal aspecto, Baars (2002) comenta que adotar uma estratégia proativa ao desenvolvimento de produtos e não uma estratégia reativa são atitudes de empresas que antecipam-se em relação às mudanças, atuando de forma estratégica para alocar recursos que previnam situações futuras indesejáveis. Genericamente, as empresas que propiciam condições favoráveis à atuação do design são aquelas que adiantam-se em relação às mudanças. Para Bürdek (2006), o design é atualmente tratado como assunto importante nos escalões superiores das empresas, cujas decisões estratégicas são muitas vezes decisões de design.

### 2.1.2 O profissional de design

Segundo Powell (1998), o mundo dos negócios viu-se diante de um novo e grande desafio na década passada. A boa qualidade e preços razoáveis nos produtos e serviços já não eram mais suficientes. Foi atribuída aos designers a responsabilidade em redesenhar produtos, serviços e a imagem da própria empresa, tornando-os atraentes ao consumidor. Nesse novo contexto, o designer necessitou dominar conhecimentos sobre relacionamentos humanos, controle de projetos e estratégias empresariais.

De acordo com Avendaño (2005), a formação do designer deve ser ajustada de modo a prepará-lo para atuar em um mercado altamente competitivo e dinâmico, em contato com novas tecnologias, tanto em nível de produção de bens de consumo como também no tratamento e propagação da informatização.

A necessidade de um novo profissional para a atividade de Gestão de Design vem sendo imposta com a globalização de mercados e o aumento da competitividade dos produtos e serviços. A existência de cursos específicos de formação para a atividade de Gestão de Design ainda é pequena; contudo, percebe-se o surgimento de várias iniciativas em diferentes instâncias educacionais no Brasil e no exterior, para atender à demanda (MINUZZI; PEREIRA; MERINO, 2003).

Conforme McBride (2007), organização, inovação, direção e habilidade para imaginar novas possibilidades serão requisitos necessários para o designer construir um futuro para o negócio no século XXI. O designer é uma inteligência criativa, que aprecia a solução dos problemas e pode encontrar oportunidades em lugares onde outras pessoas desistiram.

Diferente do artista, o designer cria para outros como parte de uma equipe multidisciplinar. O designer funciona como um coordenador e leva em conta todos os componentes do projeto (MOZOTA, 2003).

Para Roda e Krucken (2004), entende-se por designer o profissional que reúne características de gestor e projetista, precisando desenvolver habilidades que lhe possibilitem atuar de forma interdisciplinar; coordenar visão estratégica, tática e operacional; manter visão do processo; perceber as necessidades do cliente/usuário; elaborar estratégias de posicionamento da imagem da organização; desempenhar papel de “formador de opinião”, difundindo uma cultura integrada de design; planejar, projetar e comunicar os produtos e serviços de uma organização.

Minuzzi, Pereira e Merino (2003) complementam que o gestor de design necessita desenvolver habilidades e capacidades específicas, próximas às de um empreendedor, como a capacidade de assumir riscos, o sentido de oportunidade, a liderança e o carisma, a flexibilidade, a visão sistêmica, o conhecimento do mercado, a organização e o método, a criatividade, a motivação, a disposição e a visão do futuro.

Segundo Phillips (2008), o designer é um parceiro importante e um elemento-chave na formulação da visão e da estratégia de negócios da empresa, ampliando a visibilidade dos seus produtos e serviços pela utilização do design. Para Bahiana

(1998), as vantagens de o designer estar em uma equipe interna de design na empresa são:

- garantia de que os produtos ou serviços seguirão uma mesma identidade visual e serão reconhecidos como pertencentes à mesma empresa, reforçando sua imagem com o público;
- bom conhecimento dos valores da empresa pelos integrantes da equipe de design;
- facilidade de acesso da equipe de design dentro das instalações da empresa, participação em reuniões com outros setores e integração com todas as áreas; e
- investimento na capacitação e aperfeiçoamento da equipe de design, bem como na modernização de seu equipamento.

Bahiana (1998) ressalta que é mais econômico ter uma equipe interna, se a empresa pretende desenvolver vários projetos ao longo do tempo. No entanto, de acordo com Silva, Rosseto e Souza (2003), contratar uma agência de design ou um designer experiente poderá beneficiar a equipe e ajudar a realizar os objetivos da empresa, pois às vezes, em determinados trabalhos, a equipe interna de design não preenche todas as necessidades.

Independente de a empresa ter designers internos ou externos, Bahiana (1998) ressalta que, para a melhoria da imagem da empresa e do produto, é importante que o responsável por esse setor esteja próximo da direção da empresa, para estar ciente dos objetivos e auxiliar nas decisões a serem tomadas; da área de produção, para que as decisões da diretoria se transformem em bons produtos; e da área de marketing, para receber as informações do mercado, acompanhar as campanhas, a imagem do produto e da empresa perante o público.

Corroborando com a colocação anterior, Phillips (2008) aponta que, para aumentar as possibilidades de sucesso de um produto, cabe ao designer se colocar como parte importante do processo, rompendo barreiras de comunicação. Ele deverá participar do desenvolvimento do produto em todas as etapas do projeto, desde sua fase inicial, diagnóstica, até sua introdução e permanência no mercado.

Wolf (1998, p. 19) afirma que “uma empresa perde muito potencial inovador quando não inclui os designers nos processos de desenvolvimento desde o princípio”. De acordo com McBride (2007), designers necessitam estar diretamente

envolvidos nas conversações sobre a intenção estratégica da companhia. A Gestão de Design habilita a voz do designer para que ela possa ser ouvida.

Para que o designer seja considerado um parceiro em nível estratégico na empresa, é necessário que ele aprenda a pensar também em termos estratégicos, dominando a linguagem dos negócios (PHILLIPS, 2008). O maior desafio dos designers está em desenvolver um vocabulário para os negócios, permitindo a conquista de um espaço de liderança na empresa. A maioria dos argumentos utilizados por eles tratam de “como projetar” em vez de “o que projetar e porquê”. Os designers devem achar um modo para expressar a vantagem econômica de seus esforços, pois somente o argumento qualitativo poderá não ser suficiente (ARNOTT, 2006).

O design é uma disciplina de solução de problemas; conseqüentemente, se ele estiver inserido em um ambiente de negócios, deverá então solucionar esses problemas. Todos os designers devem compreender como o design pode acrescentar valor aos negócios (PHILLIPS, 2008).

### 2.1.3 Aplicações do design

Em relação às aplicações do design, existem diferentes abordagens. Serão analisados os estudos de dois autores, Mozota e Bahiana.

Segundo Mozota (2003), as aplicações do design correspondem ao domínio chave, através das quais a profissão está integrada dentro da sociedade, e que descrevem suas possibilidades de entrada e interface com as funções diferentes da empresa. Podem ser classificadas em: design ambiental, design de produto, design de embalagem, design gráfico, web design e design da informação.

- O design ambiental inclui o planejamento e a criação de todos os espaços que fisicamente representam uma empresa (passagem industrial, áreas de trabalho de escritório, áreas de produção, espaço comum, espaços comerciais e estandes). Criar o ambiente de trabalho para uma empresa representa um papel fundamental na qualidade da produção, na construção de uma cultura e na comunicação de sua estratégia.

- O design de produto não é limitado somente para mobília, moda e automóveis, freqüentemente mais conhecidos pelo público. Designers de produto intervêm em praticamente todos os setores, incluindo:
  - design de engenharia, particularmente engenharia mecânica;
  - design industrial, como design de conceitos, o qual objetiva elaborar uma solução original para um sistema (máquinas de linha de montagem em uma fábrica) com uma nova função ou para uma função que já existe. Concebe formas que oferecem abordagens radicalmente diferentes para produtos existentes ou inovam para solucionar um problema;
  - design industrial, como design de adaptação, que implica adaptar um sistema conhecido a uma nova tarefa;
  - design industrial, como design de variação, que visa variar o tamanho ou arranjos de certos aspectos de um sistema sem modificar sua função.
  
- O design de embalagem tem a função de proteger os produtos durante o manejo, armazenamento, transporte e venda. Facilita o reconhecimento de produtos em lojas e simplifica seu uso para o consumidor final. Leva vantagem na idéia de distribuição através do auto-serviço. A embalagem começou como proteção simples e tornou-se um elemento importante de informação e comunicação para o produto. Em algumas situações, a embalagem passou a ser agregada ao produto, como no caso dos laticínios, enlatados, congelados, água mineral, molhos, etc. O primeiro contato visual que o consumidor tem com o produto é a embalagem, por isso ela passa a ter um papel fundamental na escolha do produto e na divulgação da marca.
  
- O design gráfico trabalha com símbolos gráficos e tipografia para representar o nome de uma firma, suas marcas ou seus produtos. A marca está em toda parte e é essencial para o sucesso profissional hoje. Designers gráficos, além de criarem uma identidade visual da organização, também projetam uma promessa de valor para os seus diferentes públicos. O software do computador tornou o desenvolvimento do design gráfico bem mais flexível.

- O web design ou design digital multimídia evoluiu a partir do surgimento da tecnologia da informação. Na nova economia, as empresas preocupadas com sua imagem e estratégia passaram a operar com a entrada de um profissional de website, pois eles tendem a ter uma experiência de produto ou de design gráfico. Os designers trabalham como parceiros com a companhia, seja para o comércio eletrônico ou para a comunicação intranet.
- Design de informação é o menos conhecido de todos. Esse tipo de design apresenta figuras, números ou dados geométricos. Desenvolve uma linguagem universal, os pictogramas. Busca representar a informação máxima em uma quantidade mínima de espaço, enquanto otimiza a mensagem.

De acordo com a abordagem de Bahiana (1998), a aplicação do design divide-se em design ambiental, design de produto, design gráfico, design cênico, design de vitrines, web design e design de interface.

- O design ambiental tem a preocupação em evitar desperdícios e utilizar materiais alternativos com combinações de matérias-primas diferentes, com o intuito de reduzir o impacto causado pela produção em escala industrial sobre o meio ambiente.
- O design de produto trabalha com projetos de objetos e projetos de embalagem.
- O design gráfico inclui os projetos da marca, material de papelaria da empresa, cartazes, folhetos e visual da embalagem.
- O design cênico projeta palcos para teatro, música, balé, cenário para cinema e produções de TV.
- O design de vitrines é aplicado a lojas, melhorando a exposição dos produtos, atraindo consumidores e facilitando as vendas.

- O Web Design projeta websites e apresentação gráfica na Internet.
- O design de interface cria telas dos programas de computador.

As diferenças de aplicações do design conforme a definição de Mozota em relação à abordagem de Bahiana estão principalmente concentradas na conceitualização do design ambiental; para Bahiana (1998), com intuito de preservar o meio ambiente, o design tem o papel de auxiliar as empresas a buscarem alternativas capazes de reduzir o impacto da utilização dos recursos naturais não renováveis. Entretanto, para Mozota (2003), o design ambiental refere-se a todos os espaços que fisicamente representam uma empresa.

Nesta dissertação, para analisar as aplicações do design na empresa, empregou-se a abordagem de Mozota, cuja classificação é design ambiental, design de produto, design de embalagem, design gráfico, web design e design de informação. O critério de escolha se deve ao fato de essa classificação se adaptar ao setor industrial de vestuário, objeto de estudo deste trabalho, e também por contemplar aspectos importantes que serão analisados nos estudos de casos. A seguir são abordadas outras considerações em relação a essa classificação, que ajudam a complementar o estudo.

Em relação ao design ambiental, sua aplicação é um critério diferenciador que agrega valor interna e externamente para a empresa. Segundo Loockwood (2004), Mike Crump comenta que o design pode contribuir na criação de um local de trabalho mais aberto e confiável, com a construção de uma arquitetura que assegure a interação humana na empresa. O ambiente pode ser um recurso para a mudança da cultura dentro da organização.

Outro exemplo significativo nessa área é abordado por Zurita (2008, p. 33), o qual afirma que “na empresa Nestlé adotamos o que chamamos de mudanças permanentes”. Dentro desse enfoque, a empresa fez a mudança na sede, revendo sua arquitetura. Essa atitude, ressalta o empresário, passa a ter um simbolismo significativo, porque influencia a participação e as atitudes dos colaboradores e avisa que é tempo de mudança, e para melhor.

O emprego do design ambiental pode também ser utilizado para atrair consumidores. Conforme Mozota (2003), o termo “atmosférico” é utilizado por Phillip Kother para retratar a ação consciente de organizar um ambiente de venda que gere emoções e que influenciem o cliente na hora da compra.

No âmbito do design gráfico, Mozota (2003) afirma que o lançamento de uma marca é um dos meios mais eficientes de difundir o design em uma companhia. A mesma autora acrescenta que o design é crucial no desenvolvimento da marca, pois ele deve alcançar coerência entre todos os elementos da empresa, como o desempenho, mensagens do produto e serviço, marketing, comunicações de apoio, ambiente e atividades digitais e físicas.

No campo do web design, sua utilização na empresa pode se transformar em um recurso importante para propiciar interações com o cliente. Segundo Sanchez (2006), interações pessoais são mais que interações face-a-face, mas sim todas as formas em que um cliente pode interagir com a empresa, como as comunicações escritas, contatos por telefone e websites. Todas as formas de interação com clientes potenciais reais devem ser trabalhadas para criar valor de interação pessoal, pois elas são ótimas oportunidades de atrair e manter clientes satisfeitos e leais.

Magalhães (1997) afirma que o design deve ser utilizado pela empresa para mostrar sua filosofia e seus valores para o mercado em que atua, estabelecendo uma política de design corporativa e consistente, que irá coordenar seus produtos e também suas comunicações, ambientes e serviços, através de marcas registradas, embalagens, interiores de lojas, sinalizações, papéis de correspondência, websites na internet e outros elementos em que a empresa estabeleça uma interação com seus clientes. Dessa forma, a empresa cria uma identidade corporativa que facilmente identificará sua mensagem, aumentando os índices de memorização de sua imagem.

Martins (2004) ressalta que, num contexto estratégico, buscando-se demonstrar a imagem da empresa em seu conjunto, a função do gestor de design é coordenar a integrar as habilitações descritas, não sendo necessário ser um especialista em cada uma delas.

#### 2.1.4 Gestão de Design

Design é uma atividade que resolve problemas, é uma atividade criativa, uma atividade sistêmica e uma atividade de coordenação. Gestão é um campo similar,

pois é uma atividade que busca a solução de problemas e segue um processo sistemático, lógico e ordenado (MOZOTA, 2003). Segundo Wolf (1998, p. 5), Gestão de Design “é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseadas nos objetivos definidos da empresa”.

De acordo com *Design Council* (2008), Gestão de Design é a atividade total do design, sua administração e contribuição para o desempenho de uma empresa. Inclui também a organização e implementação do processo para desenvolver novos produtos e serviços.

Conforme Mozota (2003), Gestão de Design é a implementação do design como um programa formal de atividades, buscando auxiliar a empresa a alcançar seus objetivos. É demonstrada através da importância do design nas metas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da companhia.

Para o Centro Português de Design (1997), a amplitude de atuação da Gestão de Design dentro da empresa pode ser dividida em 2 áreas: no âmbito do projeto e no âmbito empresarial. Na execução do projeto, terá de administrar os recursos humanos e materiais, desde a criação de uma idéia até o seu lançamento no mercado. No plano empresarial, buscará organizar um clima favorável para a criação de novos produtos, possibilitando-lhes condições e meios apropriados.

Mozota (2003) comenta que Alan Topalian apresenta uma abordagem similar, pois distingue a Gestão de Design em curto prazo e em longo prazo. Gestão de Design a curto prazo envolve gerenciar um projeto de design; e a longo prazo significa gerenciar o “design global” dentro da empresa.

Segundo Mozota (2003), para a Gestão de Design ser efetiva, o design deve ser introduzido na empresa de um modo gradual, responsável e deliberado; com gerenciamento em todos os níveis, não apenas nos projetos de design.

Introduzir a cultura de Gestão de Design numa empresa é muito mais que admitir um designer, criar um departamento ou contratar um designer externo. É preciso destacar a idéia de multidisciplinaridade, pensar na coordenação de tarefas, no processo e na seqüência de decisões. Essa interação exigirá uma nova perspectiva de todos os profissionais envolvidos na empresa, como designers industriais, especialistas em marketing, engenheiros, etc. (CPD, 1997).

Somente a presença do designer em todo o processo não é condição suficiente para o bom desempenho da Gestão de Design. É necessário também uma

harmonia entre os diversos níveis organizacionais, buscando uma direção única no processo estratégico (RODA; KRUCKEN, 2004).

Minuzzi, Pereira e Merino (2003) apontam que cada empresa tem seu processo de implantação de Gestão de Design muito particular, pois cada organização tem necessidades próprias. Tal processo influenciará todos os departamentos da empresa, fazendo com que o gestor de design se envolva tanto com as grandes decisões quanto com os detalhes. É essencial, para uma inclusão bem sucedida do design na empresa, uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação do pessoal em design, bem como a adoção de uma cultura de design na empresa. Manter os profissionais atualizados e motivados é uma premissa básica.

Com o intuito de incluir a Gestão de Design dentro da organização, Wolf (1998) ressalta que ela deve fazer parte da missão e estar vinculada à gerência da empresa, para poder atingir seus objetivos com êxito. A missão da empresa, para Baxter (1998, p. 109), “é uma declaração clara e concisa da direção em que ela pretende evoluir e o que ela pretende alcançar. Corresponde a uma visão de futuro, declarada pelos principais dirigentes da empresa”.

De acordo com Silva, Rosseto e Souza (2003), a missão é que guia os objetivos e estratégias empresariais, é a razão de ser da empresa. A Gestão de Design é implementada mais facilmente quando todos os colaboradores da empresa estão conscientes e comprometidos com ela. Essas atitudes irão auxiliar na valorização e definição da imagem e dos objetivos da organização.

Baxter (1998, p. 99) afirma que “a imagem da empresa é tudo que os seus consumidores pensam dela. Resulta de tudo que ela faz e é o coração do sucesso empresarial”. O mesmo autor coloca que, de forma geral, ela pode ser resumida em uma única frase: “Conhecendo-se a imagem da empresa torna-se mais fácil determinar a sua missão”.

Tendo como base a missão da empresa, é preciso definir e trabalhar a imagem corporativa de forma a mostrar seus objetivos visualmente e significativamente. Para desenvolver a cultura da empresa, é necessário um planejamento que envolva todas as pessoas que detêm o comando ou responsabilidade na gestão ou execução do design. É preciso preparar estratégias para o produto e serviços, para a comunicação dentro e fora da empresa, para colaboradores, para o meio ambiente, para a distribuição e exposição em feiras,

gerenciando todo o processo produtivo e, conseqüentemente, responsabilizando-se pelo resultado obtido (SILVA; ROSSETO; SOUZA, 2003).

Conforme Magalhães (1997), uma estratégia de design atinge todos os níveis da organização de cima para baixo, criando uma imagem segura na busca de alcançar os objetivos estratégicos. Dessa forma, o designer deve ser parte importante na responsabilidade de configurar a filosofia da empresa.

De acordo com Wolf (1998), Gestão de Design é um instrumento eficaz quando bem introduzido em uma empresa, pois afeta a imagem positivamente. Minuzzi, Pereira e Merino (2003) reforçam que o design, quando bem explorado pelas empresas, mostra todo seu potencial, funcionando como ferramenta estratégica de competitividade, atingindo permanentemente a inovação e diferenciação de produtos. Assim, a Gestão de Design alcança status como instrumento indispensável para alcançar os objetivos estratégicos das organizações.

Segundo Baxter (1998, p. 109), “uma empresa inovadora é aquela que sabe para onde está indo e como se chega lá”. No entanto, o autor acrescenta que a empresa também deve levar em consideração que a oportunidade tem um papel essencial no reconhecimento de novos produtos. A organização que define com clareza sua estratégia, aproveita ativamente as oportunidades que irão auxiliá-la a atingir seus objetivos. Cada novo produto é mais uma etapa para cumprir sua missão.

A implementação da Gestão do Design demanda tempo, empenho de todos os setores da empresa e experiência. Mozota (2008) afirma que o critério para avaliar o quanto a empresa dá importância ao design não está vinculado ao tamanho da organização e sim a quanto tempo ela trabalha com design.

De acordo com Wolf (1998), o resultado positivo da Gestão de Design pode ser avaliado através da:

- comparação da posição da empresa no mercado em relação aos seus concorrentes;
- qualidade de produtos vendidos;
- satisfação dos consumidores e confiança dos usuários;
- publicidade adquirida pela empresa; e
- imagem positiva conquistada.

### 2.1.5 Níveis da Gestão de Design

Existem várias maneiras de adotar a Gestão de Design, mas nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com real participação nas atitudes estratégicas e no controle de projetos da empresa; isso muitas vezes provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que pretende (MARTINS; MERINO, 2008).

Para Best (2006), o design pode agir em três níveis: estratégico, tático e operacional. No nível estratégico, as políticas globais e missões são definidas; no nível tático, são representados os processos e sistemas de unidades ou funções específicas de negócio; e no nível operacional, o design manifesta-se dentro de produtos, serviços e experiências físicas e tangíveis.

No entanto, para outros autores, os campos de atuação do design se concentram em dois níveis. Conforme Martins e Merino (2008), a Gestão de Design pode ser tratada em paralelo pelos processos estratégicos e operacionais. O nível estratégico é aplicado na estrutura organizacional e o nível operacional, no processo de DNP. Esses processos operacionais referem-se à realização do projeto em si e são constantemente avaliados pelos processos estratégicos, que devem estar de acordo com os objetivos estabelecidos.

De acordo com o Centro Português de Design (1997), a atuação do design divide-se em dois níveis: o estratégico e o operacional. Para um maior entendimento dos aspectos que permeiam a Gestão de Design, são relacionados elementos principais em cada nível.

No nível estratégico, são tratados os seguintes aspectos:

- diagnóstico da situação da empresa, seus produtos e tecnologias em comparação com os concorrentes próximos;
- definição de como a empresa atuará em relação às tecnologias, produtos e mercados no futuro;
- reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização, buscando determinar quais as opções da empresa;
- integração dos diferentes setores da empresa no desenvolvimento dos produtos, buscando encontrar novas oportunidades e desafios;

- instalação do design e da inovação na cultura da empresa, buscando-se a obtenção do rendimento a longo prazo.

A Gestão de Design no nível operacional é responsável pela implementação de novas idéias. Busca reunir o maior número de informações possíveis, tanto internamente, através de integração com os demais setores da empresa, como externamente, através de consultas e pesquisas. Outro aspecto importante refere-se à planificação, organização, controle, pessoal, materiais e tempo para alcançar os objetivos de um projeto. Tem como aspectos principais:

- definir a natureza de um projeto, analisando a diferença entre o objetivo traçado e a real capacidade da empresa;
- organizar um processo de desenvolvimento, estabelecendo as etapas a serem seguidas, a duração das fases e os níveis de decisão.

Quanto aos campos de atuação do design na empresa, Magalhães (1995) apresenta no Quadro 1 as diferenças entre a ótica operacional e a estratégica.

Quadro 1 - Relação entre design operacional e design estratégico.

<b>DESIGN OPERACIONAL</b>	<b>DESIGN ESTRATÉGICO</b>
Ação a partir de uma proposta inicial apresentada.	Ação desde o início do desenvolvimento de produto, junto com as demais áreas envolvidas nesse processo.
Ação isolada de outras áreas, buscando uma habilitação específica.	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assimilando sua interdisciplinaridade.
Pensamento fracionado.	Pensamento global.
Eficiência do design em desenvolver corretamente o produto.	Eficácia do design (além da eficiência): desenvolver o produto correto.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto, tendo os concorrentes como referência.
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto, a forma segue a função.	Processo de fora para dentro do produto, a forma segue a mensagem.
Solução de problemas físicos dos produtos.	Posicionamento psicológico dos produtos através das especificações de atributos físicos.

Fonte: Magalhães (1995, p. 25).

É importante salientar que tanto no nível empresarial como operacional, o centro das atenções da Gestão de Design é a integração das funções (CPD, 1997).

### 2.1.6 Relação do design com a inovação e tecnologia

De acordo com Sarkar (2008), inovação significa exploração de idéias novas que são aceitas no mercado, normalmente através do uso de novas tecnologias, processos, design e melhor utilização.

Um pouco mais amplo, o conceito inovação, para o *Design Council* (2008), é a busca de um novo produto, serviço ou processo operacional através de uma idéia inicial. Consiste no desenvolvimento e estratégia de marketing de novos produtos, no uso comercial de processos e equipamentos inovadores ou introdução de um novo serviço, através de passos científicos, tecnológicos, comerciais e financeiros.

Para Abreu (1999), a inovação pode ser caracterizada de três formas: incremental, sintética ou descontínua. As inovações incrementais originam-se de pequenas alterações nos produtos e processos já existentes. As sintéticas são as que têm como resultado produtos e processos totalmente novos, mas oriundos dos conhecimentos, estratégias e capacidades produtivas existentes. Já as descontínuas são as completamente inovadoras, onde há um rompimento com o que existe, partindo-se para inovações radicais.

O II Congresso Brasileiro de Inovação na Indústria, realizado em abril de 2007, em São Paulo, evidenciou através do debate entre especialistas e empresários, que a política de inovação no Brasil ainda tem um longo caminho a percorrer. Foram registrados muitos avanços; contudo, os mecanismos de apoio ainda não produziram os resultados esperados. Nas micro e pequenas empresas, a situação ainda é mais grave, pois perdura uma significativa dificuldade de acesso aos incentivos à inovação (CNI, 2007).

Segundo a CNI (2008), propiciar o acesso a linhas de financiamento, propor incentivos fiscais à inovação e fortalecer a formação tecnológica no país, focando na capacitação de mão-de-obra e nos serviços oferecidos às empresas, são ações necessárias para estimular a pesquisa e o desenvolvimento - P&D - empresariais. Nas micro e pequenas empresas, esses estímulos devem ser intensificados, pois esse segmento responde por 95% do total das empresas brasileiras.

Em um cenário cada vez mais competitivo, o que diferencia os produtos das empresas é o valor agregado pela inovação. Países como Suécia, EUA e Coréia do Sul já compreenderam isto, pois investem mais de 5% do PIB em P&D, enquanto que o Brasil investe menos de 1% do PIB (CNI, 2008).

Conforme a CNI (2007), para garantir uma participação crescente no mercado mundial, o Brasil necessita dobrar seus investimentos em P&D nos próximos anos. Os esforços de desenvolvimento tecnológico e diferenciação de produtos precisarão ser intensificados para competir internacionalmente.

Além dos incentivos externos, se fazem necessárias mudanças internas nas empresas para desenvolver um clima favorável à introdução da inovação dentro das organizações. Seragini (2005) afirma que a inovação, quando introduzida na empresa, será sinônimo de mudança em todos os aspectos do negócio: no modelo de gestão, estratégia, processos, produtos, serviços, tecnologia e comportamento.

O design pode contribuir com dois tipos de inovação na empresa: a tecnológica e a organizacional. Para Costa e Silva (2002), o design na inovação tecnológica favorece a redução do uso de materiais e de energia, a diminuição no tempo de produção e até mesmo o equacionamento de formas de descartar o produto quando este esgota sua vida útil, além de outros.

Conforme Betz, Keys, Khalil e Smith (2001), a divulgação das tecnologias no mundo acelerou-se drasticamente, tendo como consequência a globalização do conhecimento, produção e mercado. A tecnologia passou a desempenhar um papel básico e essencial para gerar competitividade no mercado global.

Em sua pesquisa, Zucolotto (2004) avaliou que a implantação de inovação tecnológica nas indústrias brasileiras é imprescindível para a sobrevivência em um mercado tão competitivo. A autora relata que a aquisição do CAD (*Computer Aided Design*) nas indústrias pesquisadas foi um salto qualitativo. Esse incremento tecnológico possibilitou a melhoria do desempenho na área de planejamento e projeto, resultando em conquista e manutenção de mercado no âmbito nacional e internacional.

As novidades tecnológicas no mercado favorecem as empresas quanto ao uso de novos materiais e processos. O design busca, através dessas novidades, grandes inovações no setor de produção, pois assim aumenta as condições de competitividade da empresa, deixando-a melhor preparada para atuar nos mercados já saturados (BAHIANA, 1998).

No âmbito das inovações organizacionais, Costa e Silva (2002) comenta que, no processo de desenvolvimento de produtos, o design inovador favorece a articulação entre a visão das diversas pessoas envolvidas nesse processo, pois os designers precisam conhecer e participar de todas as funções e setores dentro da empresa.

Baxter (1998) afirma que a capacidade inovadora de uma empresa não acontece de uma hora para outra. Para a criação de um ambiente propício à inovação, é fundamental realizar investimentos a médio e longo prazo. Essa atmosfera criativa depende das atitudes das pessoas, a partir da administração superior e percorrendo todos os níveis hierárquicos da empresa.

De acordo com Kao (2001), as empresas que estimulam seus colaboradores a apresentar novas idéias para o trabalho estão agindo de forma inteligente, pois todo ser humano tem capacidade de produzir e criar. Segundo Deschamps (2001), para que as pessoas fiquem tentadas a criar, é necessário que a empresa ofereça um clima de liberdade e incentive atitudes audaciosas. Dessa forma, as companhias estarão propiciando um ambiente inovador. O autor acrescenta que “se formos excessivamente rígidos e analíticos, a inovação jamais ocorrerá. As inovações não nascem perfeitas” (DESCHAMPS, 2001, p. 124).

Zurita (2008, p. 29) afirma que “a inovação permanente que o mercado exige nos leva a estar sempre “ligados”, acompanhando as novidades no Brasil e no mundo. Estamos em uma era de conhecimento e de velocidade, o que, por si só, nos motiva”.

Na colocação de Ivan Zurita, presidente da Nestlé, está implícita a responsabilidade que o empresário possui em estar motivado às mudanças, buscando a atualização contínua. Segundo Peters (2001), autodesenvolvimento deve ser a meta diária do empresário atual. Ele deverá encontrar uma forma de transformar o trabalho realizado a cada dia em uma oportunidade de fazer algo melhor.

O comportamento criativo de todos os envolvidos influenciará significativamente no processo de inovação da empresa. Para Seragini (2005), o sucesso da implementação da inovação dependerá da cultura da organização, da liderança e atitudes individuais e da gestão competente do processo inovador.

Segundo Gibson e Skarzynsky (2008), dentro de uma visão sistêmica, a inovação deverá estar presente em toda a organização, desde as estruturas

tradicionais, disseminando-se por todos os negócios e funções da empresa. Faz-se necessário uma infra-estrutura sistêmica que se inicie no nível corporativo e se infiltre em todo o organograma da organização.

As microempresas e empresas de pequeno porte levam vantagem na efetivação das mudanças. Emídio e Menezes (2007) apontam que um dos benefícios significativos das MPEs é a flexibilidade e agilidade às mudanças, pois possuem estruturas organizacionais mais simples e centralizadas; conseqüentemente, menos burocratizadas e mais maleáveis.

Tanto para as pequenas como para as grandes empresas, a inovação deve ser explorada adequadamente para se traduzir em crescimento. Não basta que as empresas tenham idéias excelentes, é necessário que saibam como desenvolvê-las (DESCHAMPS, 2001). Em alguns casos, as empresas não possuem recursos para produzir certas inovações, por isso se faz necessária a colaboração de órgãos e entidades de apoio para prestar serviços tecnológicos e desenvolvimento de pesquisa aplicada.

Conforme o Boletim Tecnológico do SENAI (2008), a inovação precisa ser conduzida de maneira eficiente para que proporcione bons resultados. O Estado de Santa Catarina possui um exemplo que mostra como isso é possível. A Tecelagem Buettner, de Brusque (SC), procurou o SENAI quando decidiu desenvolver um processo para a produção de toalhas ecologicamente corretas. O processo desenvolvido com a ajuda do SENAI já resultou numa redução nos custos totais da Buettner, pois diminuiu o consumo de água, vapor e energia na produção, por se tratar de toalhas sem produtos químicos.

Outro exemplo que se pode destacar é o da indústria Só Soja, de Caldas Novas (GO), especializada em fabricar salgadinhos à base de soja, que buscou ajuda do SENAI quando precisou diversificar a produção. A empresa destaca que o apoio desse órgão foi fundamental para o processo de inovação, pois além de desenvolver um novo produto, descobriram também uma nova fonte de receita. O produto criado (paçoca) já rende mais que os salgados e atualmente representa 20% do faturamento da empresa, devendo chegar a 30% até o final do ano (SENAI, 2008).

As empresas inovadoras utilizam como técnica a sua ligação com o meio em que atuam, utilizando-se dos agentes de informações públicos e privados. É nas relações mantidas com os consumidores, fornecedores, universidades, consultores,

entre outros, que o relacionamento das empresas com o externo se manifesta (CPD, 1997).

Outra estratégia utilizada pelo designer para que ele obtenha êxito na sua inovação, conforme Lockwood (2004), é o envolvimento do consumidor no desenvolvimento de produtos ou projetos. Esta interação capacita a equipe de design a entender melhor as necessidades e aspirações reais do cliente.

Para Baxter (1998), o designer de produtos que obtém sucesso é aquele que consegue interpretar as necessidades, sonhos, desejos, valores e expectativas do consumidor. Lockwood (2004) reforça que a busca de soluções de design deve satisfazer não apenas as exigências de mercado, mas também exceder as expectativas do consumidor.

É uma grande vantagem ter um produto inovador, porém a disputa do mercado global faz com que a empresa não se acomode com o sucesso adquirido, pois os concorrentes rapidamente lançam o mesmo produto, muitas vezes com mais qualidade e melhor preço (WOLF, 1998).

Por isso, depois de criar um produto ou uma coleção que fez sucesso, a empresa precisa redobrar seu empenho para não ficar vulnerável ao mercado. De acordo com Kao (2001), as empresas terão grande dificuldade de sobreviver se continuarem a fazer as coisas da maneira que sempre fizeram. Por se sentirem seguras com o sucesso conquistado, acabam se acomodando e ficando predispostas ao risco de perder espaço de mercado para a concorrência.

Diante disso, para diferenciar-se dos concorrentes, Gibson e Skarzynsky (2008) salientam que na montagem de um modelo empresarial inovador é necessário integrar vários componentes complementares para agregar valor de maneira cumulativa, dificultando a imitação por parte da concorrência.

Sob tal aspecto, Gibson e Skarzynsky (2008) completam que algumas inovações de grande sucesso na atualidade são resultado da inovação em modelos envolvidos na criação de novos negócios ou no incremento da variedade estratégica do negócio já existente, de modo que se consiga agregar valor. Atender clientes insatisfeitos, oferecer benefícios exclusivos, agregar valor de maneira diferenciada são exemplos de como atingir vantagens em mercados competitivos.

### 2.1.7 Relação do design com o monitoramento da concorrência e a informação dos consumidores

Conforme Baxter (1998), monitorar as empresas concorrentes em seus produtos contribui para determinar como elas conseguiram alcançar o sucesso e onde fracassaram. Essa análise serve como um termômetro, pois auxilia as empresas a anteciparem como os negócios serão ameaçados no futuro e a criar uma estratégia mais efetiva de competição.

O monitoramento dos concorrentes pode ser realizado pelo grupo interno ou externo de design da empresa. Segundo Phillips (2008), as equipes internas de design devem fazer rotineiramente uma análise dos principais concorrentes da empresa, examinando produtos, embalagens e acessórios produzidos por eles. Os escritórios externos de design também podem coletar amostras significativas na ocasião em que forem contratados para realizar o projeto; contudo, as equipes internas levam vantagem nesse particular, pois podem acompanhar a evolução dos concorrentes a longo prazo.

Para Phillips (2008), é importante colher tudo o que se consegue dos concorrentes para confrontá-lo com seus próprios produtos. É necessário examinar os detalhes dos componentes, funcionalidade, durabilidade, elegância, preço e facilidade de manutenção. Todavia, é fundamental verificar se o design está sendo usado como uma vantagem competitiva: Quais os elementos que estão funcionando bem para eles? Como conseguem fazer isso? Onde estão as fraquezas?

Phillips (2008) acrescenta que uma das melhores formas de os designers recolherem materiais dos concorrentes é freqüentar as feiras de indústrias, onde são realizados os lançamentos. Em apenas um dia, pode-se coletar aquilo que poderia levar muito mais tempo, com custos ainda maiores.

A existência de bons concorrentes pode trazer benefícios psicológicos positivos dentro de uma empresa, o de motivador. O concorrente poderá estimular a empresa a unir as pessoas para que alcancem metas comuns, como reduzir o custo, aperfeiçoar os produtos e acompanhar a transformação tecnológica (PORTER, 1989).

De acordo com Camp (2001), para revelar práticas inovadoras com maior potencial, pode-se também buscar o recurso de empresas-líderes de não-concorrentes em setores econômicos distintos. Contudo, o mesmo autor salienta que não se deve reproduzir às cegas as melhores práticas de outras empresas. É fundamental conhecê-las e adaptá-las com criatividade. O emprego eficaz dessas lições aprendidas pode contribuir para que uma empresa alcance um patamar superior nos serviços e no produto. Isso, conseqüentemente, levará ao aumento em participação de mercado e melhores resultados financeiros.

Além de monitorar os concorrentes, para uma empresa manter-se bem informada é necessário, segundo Wolf (1998), que ela esteja atenta a todos os aperfeiçoamentos tecnológicos, científicos, sociais, culturais, econômicos e ambientais. A mudança no comportamento dos consumidores é veloz e requer atitudes dinâmicas por parte das empresas, para que não venham a perder espaço para o concorrente.

Todas as informações relativas aos consumidores interessam ao design. A análise desses dados pode indicar que determinado segmento do mercado ainda está descoberto, apontando para uma “janela” de oportunidade para o desenvolvimento de um novo produto (PHILLIPS, 2008). Para Wolf (1998), é preciso prever os aperfeiçoamentos futuros e a preferência dos consumidores, para organizar em tempo uma oferta de produtos e serviços mais especializados e diversificados.

Todas as áreas da empresa devem pensar e trabalhar juntas para satisfazer as necessidades e expectativas do consumidor, pois todas as atividades exercem influência sobre a satisfação do cliente. Por isso, a partir do momento em que se define o mercado alvo, é fundamental a participação do designer (SILVA; ROSSETO; SOUZA, 2003).

Phillips (2008) comenta que o designer necessita estar atento ao que acontece no mundo; por isso, é pouco provável que ele consiga criar soluções brilhantes de design isolando-se dentro de um estúdio. O designer deverá estar bem informado em relação às tendências que dominam a evolução dos produtos de um determinado setor, pois ele exerce forte influência nas soluções de design.

Principalmente na indústria de confecção, Emídio e Menezes (2007) ressaltam que a dinâmica da moda impõe que o designer que atua nessa área esteja em consonância com as mudanças. Ele deve buscar constantemente a

solução de problemas e a diferenciação, adaptando-se às transformações e reagindo de maneira positiva em favor das necessidades da empresa e do mercado.

#### 2.1.8 A integração, o trabalho colaborativo e o valor do design na empresa

Segundo Roda e Krucken (2004), criar produtos competitivos que agreguem os objetivos da empresa e satisfaçam o consumidor, conforme o tempo previsto e de acordo com os recursos disponíveis, é responsabilidade da Gestão de Design. A integração de diferentes domínios profissionais será necessária para a concepção, desenvolvimento e comercialização dos produtos. Portanto, a integração e a comunicação entre as equipes envolvidas tornam-se cruciais para gerir o design.

Quanto maior a interação do profissional de design com todos os setores da empresa, principalmente com a diretoria, maior será sua contribuição na busca dos objetivos e aspirações da empresa, auxiliando dessa forma na tomada de decisões no que se refere aos aspectos do design (SILVEIRA; PEDROSA; PEQUINI, 2003). Diante disso, Grilli (2004) comenta que promover a integração do design com os diversos departamentos e áreas de conhecimento de uma empresa depende da atuação do gestor, que pode ser o próprio designer ou o empresário.

Malaguti (2004) observa que dentro de uma visão ampliada, o design é o agente de integração na empresa, pois procura agregar na solução que cria as necessidades das áreas de marketing, engenharia e tecnologia, além das necessidades dos clientes. No processo do design, a integração das áreas é um ponto chave.

De acordo com Lockwood (2004), a Gestão de Design deve considerar a visão participativa de diferentes indivíduos de uma equipe e ter um propósito colaborativo, a fim de alcançar os resultados desejados. O design de uma companhia deverá estar baseado em interações freqüentes de alto contato e conhecimento compartilhado entre as equipes de design.

Conforme Phillips (2008), é importante, para que o design possa transformar-se em parceiro estratégico, criar alianças ao longo de toda a empresa. No entanto, a equipe de design não tem trabalhado adequadamente para a construção dessas

parcerias, pois apresenta dificuldade em relacionar-se proativamente com outros setores da empresa.

Phillips (2008) complementa que o design vai adquirir credibilidade e confiança na empresa quando os designers aprenderem a comunicar o valor do design e quando eles desenvolverem a habilidade de trabalhar com as pessoas e não somente para elas. Trabalhar “para” exprime prestar um simples serviço. A atuação do design tem, dessa forma, um caráter marginal, pois não se coloca no centro das decisões da empresa. Trabalhar “com” reflete uma nova filosofia de trabalho, em que o design atua conjuntamente com outros setores, na busca de soluções. Todos passam a ter maior compromisso com o desempenho da empresa, sendo co-responsáveis pelos resultados e tornando-se parceiros estratégicos dos negócios.

De acordo com Mozota (2008), para fazer a organização se voltar ao design é preciso educar a empresa sobre a importância do design. Um dos caminhos para iniciar a criação de alianças dentro da empresa é conquistar a confiança de duas ou três pessoas no marketing, engenharia ou mesmo o diretor geral e fazer com que eles conheçam e trabalhem com o design.

Para uma maior compreensão e credibilidade do design na organização, Silva, Rosseto e Souza (2003) sugerem a introdução de um programa de promoção e esclarecimento do valor do design para todos os colaboradores da empresa.

É importante que os representantes de vendas das empresas façam parte do programa de esclarecimento do valor do design, pois assim eles terão melhores condições de perceberem o valor do produto ou serviço que vendem. Segundo Marcello Gimenez, diretor de Marketing da Manpower Brasil, em entrevista ao Jornal O Globo (2006, pg. 2), “o representante precisa conhecer profundamente o produto, o serviço ou a idéia que está vendendo”.

Phillips (2008) reforça que é necessário difundir o valor do design em todos os setores da organização e adquirir aliados, principalmente na área de marketing. Divulgar estudos de caso de aplicação do design que obtiveram sucesso é também uma estratégia valiosa para transformar resistência em aliados.

Mozota (2008) acrescenta que “leva-se anos e não meses para conquistar parceiros dentro de uma empresa. A conquista da credibilidade leva tempo”. Strunk (1999, p. 76) comenta que “as boas relações estabelecem-se sobre compromissos

firmados e cumpridos”. É uma conquista adquirida ao longo do tempo, através das relações positivas entre todos os envolvidos na empresa.

Phillips (2008) propõe um modelo para criação do valor do design na empresa, que se divide em três ações necessárias para a conquista desse objetivo. A primeira se refere a mapear as possibilidades de aplicação do design; a segunda, estabelecer e cultivar relações com outros setores; e a terceira, produzir resultados valiosos para os negócios. Essas ações irão gerar credibilidade e confiança por parte dos colegas não-designers.

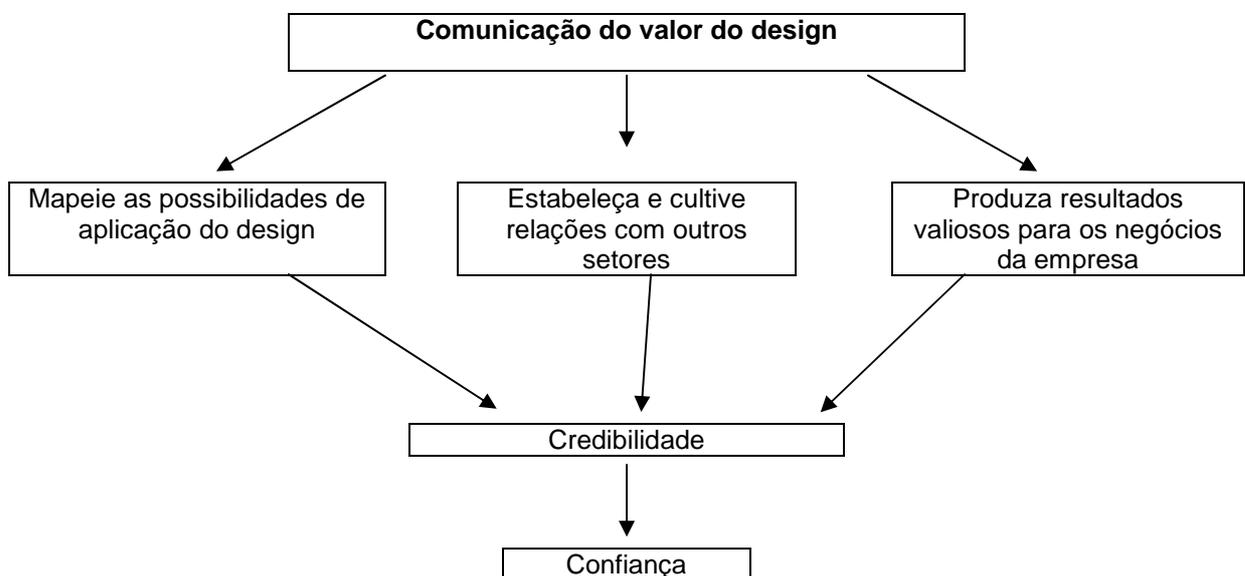


Figura 1. Modelo para a criação do valor do design na empresa.  
Fonte: Phillips (2008, p. 73).

O modelo para a criação do valor do design na empresa, proposto por Phillips (2008), explica a importância do design em linguagem de negócios aos não-designers. Procura mudar o entendimento sobre o design, não mais como decoração, mas como manifestação visual da estratégia empresarial; atua proativamente junto com outros setores da empresa, construindo parcerias sólidas e duradouras; e ajuda a resolver os problemas dos negócios, não se limitando a fazer o “criativo” ou o “bonito”, mas proporcionando um resultado lucrativo.

Essas ações geram credibilidade, pois são provenientes das soluções bem sucedidas e do atendimento aos objetivos dos negócios. A credibilidade, após algum tempo, transforma-se em confiança (PHILLIPS, 2008).

### 2.1.9 Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos

Segundo *Design Council* (2008), processo de design são os estágios através dos quais um produto ou serviço passará durante seu projeto. As etapas são geralmente apresentadas em ordem cronológica, mas o processo é interativo na prática.

Com relação ao processo de desenvolvimento de produtos, serão considerados quatro principais autores, que são: o Centro Português de Design, Mozota, Cooper e Amaral et al. Os aspectos de cada um serão analisados a seguir.

De acordo com o Centro Português de Design (1997), o processo de design de novos produtos apresenta as seguintes fases:

- Fase de Reconhecimento ou Impulso: É quando se torna necessário ou desejável alguma mudança. É o momento certo de agir. Pode ser determinada pela redução na participação de mercado, insatisfação dos clientes, exigências de novas normas, ações da concorrência, novas tecnologias ou o surgimento de um novo mercado.
- Análise: Analisa a situação surgida após o reconhecimento, buscando uma estratégia para solução do problema. Nessa fase, é necessário examinar a atuação da concorrência, os produtos e tendências do mercado, a tecnologia atual, os meios de produção, preços, previsão de custos e as possibilidades de venda.
- Definição: Determina e mostra o produto de forma clara, em relação à empresa e ao mercado a que se destina. É importante que os dois primeiros passos sejam bem feitos para que a definição do produto consiga demonstrar suas principais características, o mercado a que se destina, o tempo previsto de desenvolvimento, a hora certa do lançamento, o preço a ser praticado, etc.

- Exploração: É uma fase de estudo e aprendizagem sob vários aspectos de como será o produto. É a busca de meios para se alcançar os objetivos desejados. Nessa fase, surgem inúmeras possibilidades de se buscar uma profunda análise do mercado e das oportunidades, formas de produção, materiais a serem utilizados e suas formas, cores, acabamentos; além dos custos das diferentes escolhas.
- Seleção: É quando se busca escolher a melhor opção dentre as avaliadas, que alcance os objetivos propostos.
- Desenvolvimento propriamente dito: É a fase de se detalhar a alternativa escolhida. Nessa etapa, podem surgir problemas e deve-se solucioná-los de maneira a respeitar a idéia geral. É um processo que exige muita comunicação e participação dos setores de marketing, produção, engenharia e design industrial na busca de analisar e encontrar soluções sem comprometer nenhum departamento.
- Especificação: Contém todas as particularidades sobre como se elaborar o produto em cada uma de suas partes e componentes, detalhando-se dimensões, cores, acabamentos e materiais.
- Lançamento: É a colocação do novo produto no mercado.

Segundo Mozota (2003), o processo criativo para desenvolvimento de novos produtos apresenta as seguintes fases:

- Fase 0 - Investigação: Esta fase pretende ampliar o campo de investigação a fim de reconhecer um problema que pode ser solucionado pelo design. Ela está intimamente relacionada à fixação do *brief* e o grau de liberdade oferecida para a criação.

- Fase 1 - Pesquisa: O objetivo desta etapa é questionar sobre a oportunidade e a importância do projeto para a firma, compreendendo os motivos de seu lançamento; e analisar o posicionamento do produto no mercado competitivo, explorando parâmetros técnicos e funcionais do projeto. Estudos complementares e coleta de materiais no contexto do projeto e no ambiente serão necessários para a pesquisa. Toda essa análise levará o designer a definir a visão conceitual do produto.
- Fase 2 - Exploração: Depois de compreender o problema de forma ampla, o designer utiliza seus recursos criativos para concretizar o conceito, desenhando um pré-esboço das diferentes opções que o produto pode ter. Essas direções criativas serão apresentadas através de esboços a um grupo responsável, para serem analisadas. Esse diálogo ajuda a melhorar as direções criativas escolhidas e busca ajudar a encontrar soluções para as insatisfações estéticas, funcionais e técnicas. Esta etapa encerra depois de selecionar as soluções a serem desenvolvidas na fase 3.
- Fase 3 - Desenvolvimento: Nesta fase, as soluções escolhidas são formalmente representadas em três dimensões, permitindo o julgamento da qualidade da forma no espaço. Após vários testes, o modelo final é adotado e a fase criativa do processo termina.
- Fase 4 - Realização: É uma fase que exige a colaboração de diferentes departamentos da empresa e fornecedores externos, consumindo tempo. O designer trabalhará na realização de um protótipo para o projeto, criará documentos de execução e um plano que define os materiais que serão usados, tratamento da superfície e cor.
- Fase 5 - Avaliação: Testes são realizados em 3 direções distintas:
  - controle técnico: testes de adequação com as normas de uso, segurança e durabilidade;
  - testes de cálculo: organização de programas de produção;

- avaliação de mercado: adequação para valores da marca, mercado-alvo e objetivos compartilhados de mercado.

De acordo com a visão de Cooper (2001), um processo estruturado para o desenvolvimento de um produto elenca cinco etapas, a seguir.

- Etapa 1 - Investigação preliminar: ocorre a identificação do alvo e uma leve fase de pesquisa;
- Etapa 2 - Investigação detalhada;
- Etapa 3 - Design e desenvolvimento;
- Etapa 4 - Teste e avaliação;
- Etapa 5 - Lançamento: onde o produto é comercializado.

O mesmo autor enfatiza que entre as etapas existe a instalação de “portas”, em que as más idéias são excluídas. Essas portas têm o objetivo de servir como pontos de controle no final de cada etapa.

Para a estruturação e gestão do processo de desenvolvimento de produtos, Amaral et al. (2006) propõem um modelo estruturado que está desdobrado em macrofases, subdivididas em fases e atividades. As três macrofases estão divididas em pré-desenvolvimento, desenvolvimento e pós-desenvolvimento.

- Pré-desenvolvimento
  - Fase 1 - Planejamento estratégico: tem o objetivo de obter um plano contendo o portfólio de produtos da empresa a partir da estratégia da organização. Procura-se listar e descrever as linhas de produtos e os projetos que serão desenvolvidos, buscando auxiliar no alcance dos objetivos estratégicos.
  - Fase 2 - Planejamento do projeto: tem a finalidade de definir as atividades, o cronograma, o orçamento, o pessoal responsável e os recursos necessários para a realização do projeto.

- Desenvolvimento
  - Fase 1 - Projeto informacional: tem o objetivo de desenvolver um conjunto de informações para refletir as características que o produto deverá ter para atender às necessidades dos clientes.
  - Fase 2 - Projeto conceitual: tem o propósito de buscar, criar, representar e selecionar soluções para o problema do projeto.
  - Fase 3 - Projeto detalhado: tem o objetivo de desenvolver e finalizar todas as especificações do produto, para então serem encaminhadas à manufatura e às outras fases subseqüentes.
  - Fase 4 - Preparação da produção: tem como finalidade assegurar a produção dos produtos na qualidade definida no projeto, com as mesmas características do protótipo e que atenda às necessidades dos clientes em todo ciclo de vida do produto.
  - Fase 5 - Lançamento do produto: tem o propósito de colocá-lo no mercado. Esta fase envolve o desenvolvimento dos processos de venda e distribuição, atendimento ao cliente e assistência técnica; e as campanhas de marketing.
  
- Pós-desenvolvimento
  - Fase 1 - Acompanhar produto e processo: seu principal objetivo é assegurar o acompanhamento do desenvolvimento do produto na produção e no mercado, identificando necessidades e oportunidades de melhorias e também o menor impacto na retirada do produto tanto para o consumidor, como para a empresa e o meio ambiente.
  - Fase 2 - Descontinuar o produto: tem a finalidade de analisar, de planejar, de preparar e de acompanhar a descontinuidade do produto.

No final de cada fase do processo de desenvolvimento de produtos, deve acontecer uma revisão e aprovação formal. A avaliação dos resultados ao término de cada fase inclui a análise dos resultados esperados, atualização do estudo de viabilidade econômico-financeira, a documentação das decisões tomadas e o registro das lições aprendidas.

Após a análise dos quatro modelos citados, observa-se a ocorrência das seguintes etapas.

- Etapa 1 - Análise: investigação e compreensão real das necessidades do projeto;
- Etapa 2 - Pesquisa: coleta de materiais para definir a visão conceitual dos produtos;
- Etapa 3 - Exploração: esboço de possíveis soluções para os produtos;
- Etapa 4 - Desenvolvimento: detalhamento das opções escolhidas;
- Etapa 5 - Realização: elaboração do produto em cada uma de suas partes e componentes;
- Etapa 6 - Lançamento: colocação e acompanhamento dos produtos no mercado.

A respeito das etapas do processo de desenvolvimento de um produto, a bibliografia existente apresenta vários modelos. Entretanto, nem sempre um modelo serve para todos os tipos de projeto de design, tendo em vista as especificidades de determinados setores e segmentos de atuação do design, que necessitam de conhecimentos e fases específicas para a implementação da solução do problema.

#### 2.1.10 Otimização do processo de desenvolvimento e diferenciação competitiva do produto

Devido à exigência do mercado em obter artigos inovadores, o ciclo de vida do produto passou a ser cada vez menor. As empresas tiveram que se adaptar a essa nova necessidade e dinamizar seus processos de criação.

Segundo Magalhães (1997), o encurtamento do ciclo de vida dos produtos obriga a empresa seguidamente a lançar novos artigos. Dentre os fatores responsáveis pela redução do tempo de vida do produto está a reformulação dos artigos devido ao custo da matéria-prima, a necessidade do desenvolvimento de produtos ecologicamente corretos, a inovação tecnológica e a pressão da

concorrência em um mercado globalizado. Diante disso, o mesmo autor ressalta que a solução para um mercado competitivo é o desenvolvimento de produtos diferenciados através de um bom trabalho de design, antecipando-se à concorrência.

Numa era em que se busca agilidade nos processos, a Gestão de Design tem como meta gerenciar o desenvolvimento de novos produtos, reduzindo o tempo nesses processos, garantindo dessa forma atender às verdadeiras necessidades do consumidor (SILVEIRA; PEDROSA; PEQUINI, 2003).

Conforme o Centro Português de Design (1997), para que o produto possa estar pronto para ser lançado no mercado na data prevista, a equipe de design da empresa deverá comprometer-se em seguir um calendário que defina os prazos em que devem ser executadas as fases de um determinado projeto.

Antes de iniciar o projeto, deve-se pensar em todas as relações de causa e efeito que poderão produzir atrasos, bloqueios e custos extras (BARROS, 2005). É importante levar em consideração todos esses aspectos na hora do planejamento dos prazos de um projeto; somente assim é possível elaborar um cronograma que seja o mais próximo da realidade.

Quanto maior a quantidade de informações, menor será a insegurança na hora do desenvolvimento do produto (CPD, 1997). Segundo Rabechini Jr. (2007), o profissional responsável pela equipe de design tem a tarefa de assegurar que a informação seja coletada, propagada de forma adequada e a tempo para todos os envolvidos no projeto.

No projeto de desenvolvimento do produto, o gestor de design e sua equipe devem trabalhar de forma integrada com outras áreas na busca de obter conhecimento para otimizar os processos. Magalhães (1997) observa que a necessidade de buscar conceitos interdisciplinares fora da estrutura da firma será maior quanto menor for a empresa.

O design pode contribuir na otimização dos processos através da redução de tempo e custos na produção. De acordo com o Centro Português de Design (1997), é necessário organizar de maneira eficaz o desenvolvimento do produto, para que sejam produzidos da forma mais rápida, com menores custos e minimizando as incertezas.

O uso de novos materiais e o bom aproveitamento dos mesmos também auxilia na produção de novos produtos. Para Bahiana (1998), além de oferecer um

artigo que atrai o consumidor, o design pode contribuir para que esse produto seja fabricado com economia, utilizando matéria-prima e processos de fabricação adequados e eficientes. Dessa forma, a empresa evitará desperdícios.

Todas as decisões tomadas na fase do projeto afetam o próprio produto e a qualidade na produção do mesmo (CPD, 1997). Por isso, a necessidade de atentar cuidadosamente para a qualidade durante o processo de criação. Segundo Baxter (1998), as metas de qualidade passam por etapas, iniciando com a declaração de objetivos dos negócios, refinadas nas metas técnicas de projeto e, depois, quando chega nas especificações para produção, são bem mais detalhadas.

Para o mesmo autor, a meta de qualidade está diretamente ligada às características relacionadas à aparência ou alguma função do novo produto, que se especifica por exigências do consumidor ou por desejos:

- as exigências dos consumidores são as características básicas que o produto deve ter para que seja viável sua comercialização. Aí se incluem as características exigidas por lei ou aquelas que o consumidor exige de um produto. Devem ser vistas como requisitos obrigatórios do controle de qualidade, pois caso o produto não atenda a essas exigências, estará situado abaixo do critério mínimo para alcançar o sucesso comercial;
- quanto aos desejos, as características estão relacionadas à vontade do consumidor de possuir esse produto, que o diferencia da concorrência. Durante o processo de desenvolvimento do projeto, quanto maior o número de desejos atendidos, maior a possibilidade de agregar valor ao produto.

Nascimento (2001) afirma que a qualidade refere-se a todo o processo que culmina em um produto que irá satisfazer às expectativas do consumidor e não apenas no que tange à parte visível de um produto. Neste sentido, Emídio (2006) ressalta que a atividade de design é peça fundamental no desempenho da qualidade do produto final. Isso é reflexo da qualidade no processo de design, em conformidade com os requisitos para a elaboração da especificação do produto, tendo como base as necessidades dos clientes e a orientação do mercado.

Para Magalhães (1997, p. 26), “o design estratégico materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo - eficácia do processo - e não somente desenvolver corretamente o produto - eficiência no processo de design”. O autor complementa que, num processo eficaz de design, é preciso antecipar os problemas

e verificar as oportunidades através da análise das necessidades dos consumidores, fabricante e sociedade, tendo os concorrentes como referência. Assim, o design é ferramenta fundamental de diferenciação competitiva, procurando também alcançar a otimização do processo.

De acordo com Emídio (2006), o processo de design funciona como um diferenciador, uma vez que os produtos estão cada vez mais parecidos tecnologicamente. O design inovador dos produtos é que distinguem as empresas junto aos clientes.

Com o aumento das necessidades de as empresas oferecerem produtos competitivos, os serviços fornecidos aos clientes passaram a ser enfatizados nas estratégias competitivas, pois são fontes importantes de diferenciação (SANCHEZ, 2006). O mesmo autor aponta que os designers podem contribuir na diferenciação das ofertas de produto na indústria e no local de mercado, aprimorando os caminhos que aumentam as percepções do cliente sobre o valor dos serviços. Best (2006) ressalta que o foco do design atualmente está em aperfeiçoar serviços e experiências junto ao cliente.

Diante de tudo que foi exposto, a implementação da Gestão do Design na empresa traz benefícios em relação ao produto, pois, segundo Martins e Merino (2008, p. 231), ela “otimiza as iniciativas do DNP e produção, reduz o tempo de lançamento, diminui custos, provê qualidade e agrega valor como diferencial e inovação, insere qualidade em suas características”.

Levando-se em conta que o próprio produto é a variável mais importante para a competitividade industrial, à medida que os empresários adquirem consciência da gestão desse processo, maior será a inclusão da Gestão de Design nas estratégias empresariais, buscando a diferenciação, qualidade e inovação de seus produtos (EMÍDIO, 2006).

#### 2.1.11 As MPEs e o setor de vestuário

No Brasil, as empresas são divididas em pequenas, médias e grandes. A classificação mais usada para definir as micro e pequenas empresas (MPEs) é baseada no número de empregados ou no seu faturamento bruto anual. Em relação

ao número de empregados, consideram-se microempresas industriais aquelas com até 19 empregados; e as pequenas, aquelas com mais de 19 e menos de 100 empregados. De acordo com o faturamento, os valores foram revistos pela Lei nº 11.196/2005, que estipulou os limites de Receita Bruta Anual de R\$ 240.000,00 para as microempresas e R\$ 2.400.000,00 para as empresas de pequeno porte (CNI, 2006).

No Brasil, de acordo com o IBGE, existem 14,8 milhões de MPEs - 4,5 milhões formais e 10,3 milhões informais - que respondem por 28,7 milhões de empregos e por 95% dos negócios do país. Os micro e pequenos negócios são essenciais para o desenvolvimento do Brasil, e é necessário que atuem em um ambiente institucional que estimule a criação de empresas formais, competitivas e sustentáveis (SEBRAE, 2008).

Existe uma grande concentração de microempresas no setor de vestuário (CNI, 2006). Conforme dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil - ABIT (2009), o Brasil está entre os cinco principais países produtores de vestuário.

A indústria do vestuário é uma das mais antigas e tradicionais do Brasil, que remonta ao século XIX; e é um dos marcos do próprio início da industrialização do país (SINDIVEST, 2009). Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2007 - são mais de 98.000 indústrias formais no Brasil, empregando cerca de 610.000 trabalhadores. Deste número de empresas, aproximadamente, 82,4% são microempresas, 14,9% são empresas de pequeno porte, 2,4% são médias empresas e 0,3% são grandes empresas (ABIT, 2009).

A indústria do vestuário tem como característica estrutural básica a grande heterogeneidade das unidades de produção em relação ao tamanho, escala de produção e padrão tecnológico. Esses fatores influenciam diretamente os níveis de preço, produtividade e a inserção competitiva das empresas nos mercados consumidores. A segmentação desses mercados é feita por faixa etária, sexo, idade, nível de renda, entre outros. Essas características colaboram para a existência de um número elevado de empresas de diferentes portes, que procuram conquistar as variações da demanda (ABRAVEST, 2009).

Entre os consumidores, as mulheres são as grandes consumidoras de moda no país. A moda feminina responde por 41% da produção. Já o público masculino representa 35% do mercado. A moda infantil tem participação de 18% e a chamada moda bebê apenas 5% (REDE DESIGN BRASIL, 2009).

Há algum tempo atrás, a indústria de vestuário de moda ignorava elementos referentes ao design, como satisfação do consumidor, qualidade e inovação. A abertura do mercado interno para a importação de produtos estrangeiros e a velocidade das informações através dos novos meios de comunicação fizeram com que as empresas brasileiras, a partir da última década, se sentissem estimuladas a procurar caminhos para enfrentar a crise econômica (RECH, 2003).

Segundo o Relatório do Acompanhamento Setorial: Têxtil e Confecção da UNICAMP (2008), a indústria têxtil e de vestuário é mundialmente muito competitiva, o cenário internacional do setor mostra uma concorrência acirrada, principalmente nos dias de hoje. Esse panorama obrigou as indústrias de vestuário brasileiras a uma reestruturação nas suas formas de inserção no mercado e nas estratégias de organização da produção. Esse processo de reestruturação tem como aspectos principais:

- a utilização de técnicas de *supply chain management* aliada à difusão de tecnologia;
- a redução do tempo de criação, produção e comercialização, buscando seguir as variações relacionadas às tendências da moda e diferenciando-se da concorrência;
- a busca de produtos com maior valor agregado, enfatizando a diferenciação de produtos com investimentos nas atividades de design e desenvolvimento de marcas.

Segundo Paula e Caldas (2006), é importante que as MPEs de vestuário estejam abertas às inovações e tenham a capacidade de adaptarem-se às mudanças, que sem dúvida trarão vantagens essenciais à sobrevivência no mercado competitivo atual.

A adaptação às mudanças por parte das MPEs do setor de vestuário necessita levar em consideração as inovações, dentre elas, as tecnológicas. Uma das mais significativas está configurada no desenho e manufatura auxiliada por computador (CAD/CAM). O uso desse programa propiciou velocidade no processo de criação e crescimento na produção (NUNES et al., 2004).

De acordo com Piccinini, Oliveira e Fontoura (2006), inovações tecnológicas mostram-se mais avançadas nas etapas de criação, modelagem e corte, ou seja, antes da montagem. As vantagens que aparecem com a incorporação desses

equipamentos tornam-se nítidas na redução do tempo da mão-de-obra e no desperdício mínimo de tecido.

Os mesmos autores complementam que, embora tenha ocorrido redução no número de postos de trabalho no setor de modelagem e corte pela implementação de novas tecnologias, estas proporcionaram um aumento de volume de produção, abrindo novos empregos na área de montagem de peças.

Constatou-se que a evolução da tecnologia da informação e da Internet propiciou uma maior concorrência. Os ciclos dos produtos de vestuário tornam-se cada vez mais reduzidos e a cada mudança de estação todo o setor é revitalizado. Os artigos de vestuário exigem, por parte das empresas, constante atualização, pois estão mais sujeitos às mudanças na moda e suas tendências, como nas cores, estilos e formas (NUNES et al., 2004).

O desenvolvimento de novos produtos é o ponto fundamental da indústria do vestuário de moda. O mercado atual busca produtos capazes de suprir as necessidades individuais de cada cliente, exigindo um empenho muito grande dos profissionais nas várias etapas que envolvem a atividade, desafiando a competência dos designers (EMÍDIO, 2006).

A inserção das ferramentas de design na busca da diferenciação, na administração das marcas e na utilização de novas matérias-primas contribuem para a produção de artigos com valor agregado (SINDIVEST, 2009).

As MPEs de vestuário, em busca da melhoria do seu desempenho na concepção, produção e comercialização dos produtos, necessitam implantar a Gestão de Design como ferramenta de ajuste ao mercado e desenvolvimento da competitividade junto à concorrência (PAULA; CALDAS, 2006).

A introdução da Gestão de Design nas MPEs é promissora, visto que os custos são reduzidos quando comparados com as vantagens decorrentes de sua implementação. Mesmo quando a empresa não conta com uma diretoria, gerência ou mesmo um departamento de design - em função dos custos - ela pode buscar o apoio de consultorias ou gestões terceirizadas, através de associações de auxílio a MPEs (DALBERTO, 2006).

### 2.1.12 Entidades e programas de apoio ao design para as MPEs

Para as MPEs tornarem-se mais competitivas frente ao mercado globalizado, se faz necessário instrumentalizar o pequeno empresário, oferecendo-lhe subsídios de como pode utilizar o design de forma estratégica na empresa. As entidades e programas de apoio ao design podem ter um papel significativo nesse aspecto.

Grilli (2004) vem corroborar com esta questão, pois afirma que através da atuação de universidades, centros de pesquisa e dos programas de fomento é que o design, atualmente, está ao alcance das micro e pequenas empresas.

Algumas entidades têm se dedicado em nível nacional e estadual, promovendo palestras, cursos e consultorias. Dentre essas entidades está o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, criado em 1972, como resultado do pioneirismo no país. É uma entidade privada sem fins lucrativos, cuja missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das microempresas e das empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2008).

O design foi selecionado pelo SEBRAE como prioritário para atuar no campo das micro e pequenas empresas. Ele funciona como agregador de valor aos produtos e serviços das organizações. E hoje se destaca como um dos fatores principais de sucesso, desde o desenvolvimento de produtos e serviços até sua comercialização através da otimização de custos, embalagens, material promocional, padrões estéticos e identidade visual, adequação de materiais, fabricação e ergonomia. É também fundamental na estratégia de planejamento, produção e marketing (SEBRAE, 2008).

Segundo o SEBRAE (2009), com o propósito de fornecer orientação de melhor utilização do design para contribuir no aumento da competitividade das pequenas empresas, foi implementado o Programa Via Design. O programa criou uma rede de núcleos e centros de design espalhados por todo país, com o intuito de prestar atendimento às MPEs que desejam conquistar vantagens competitivas em um mercado cada vez mais exigente e globalizado.

O conceito de design que o programa adota é amplo, pois ele não só associa os produtos à estética, mas também à qualidade, à inovação, à capacidade de atender os desejos do consumidor final e ao impacto ambiental do produto em todo seu ciclo de vida.

O Programa Via Design tem como objetivos:

- apoiar o desenvolvimento do design no país e sua inserção no processo produtivo, fortalecendo alianças entre a oferta e a demanda;
- aumentar a participação das micro e pequenas empresas no quadro das exportações brasileiras;
- otimizar o processo produtivo das micro e pequenas empresas, visando à redução do custo final e ao incremento da qualidade dos produtos e serviços;
- incentivar a criação e o desenvolvimento de novas micro e pequenas empresas por meio de apoio aos empreendedores via incubadoras de empresas;
- conscientizar a sociedade sobre o conceito e a importância do design;
- sensibilizar instituições para atuar em design no ambiente das micro e pequenas empresas;
- apoiar a estruturação de Redes Estaduais de Centros e Núcleos de Inovação e Design voltadas ao desenvolvimento do design e à prestação de serviços de consultoria para micro e pequenas empresas;
- viabilizar o acesso e o uso do design pelas micro e pequenas empresas.

O programa se destina às micro e pequenas empresas já consolidadas ou buscando consolidação, que precisem aplicar os princípios do design em seus produtos, serviços e imagem. Também é dirigido a empreendedores e artesãos que mostrem potencial para crescer através das iniciativas em design.

Além disso, procura atingir ainda outras entidades que tenham interesse na causa dos pequenos negócios, como universidades, escolas técnicas, institutos de P&D, órgãos governamentais envolvidos com o design no país.

Através da Consultoria Tecnológica SEBRAE (SEBRATEC), o programa proporciona serviços de consultoria em design para MPEs nas áreas de design de produtos, design gráfico, design de embalagens, design urbano e design de postos e ambientes de trabalho.

Além disso, o programa procura estabelecer relações com organizações nacionais e internacionais ligadas à área de design, procurando obter apoio às suas ações. Incentiva mostrar eventos de design destinados a MPEs e concede prêmios às empresas que se destacam no uso do design como instrumento competitivo.

Outra entidade que apoia o design é o Serviço Nacional das Indústrias - SENAI, criado em 1942 por empresários do setor. É um dos mais importantes polos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial. Integra o sistema da CNI e Federação das Indústrias dos Estados, apoia 28 áreas industriais, através da formação de recursos humanos e de prestação de serviços, tais como assistência ao setor produtivo, serviço de laboratório, pesquisa e informação tecnológica. É o maior complexo de educação profissional da América Latina (SENAI, 2009).

O SENAI conta com 27 Departamentos Regionais, que levam seus programas, projetos e atividades para todo o território nacional, atendendo às diferentes necessidades locais e contribuindo para o fortalecimento das indústrias.

O SENAI tem buscado conscientizar as indústrias brasileiras para a Gestão de Design, por considerá-la importante instrumento para o aumento de competitividade das empresas. O Programa SENAI de Gestão de Design atua em 14 estados, através de 40 Núcleos de Apoio ao Design (NAD) e em 13 setores industriais.

Com sua Rede de Núcleos de Apoio, o SENAI auxilia as indústrias a implementar a Gestão de Design em suas estratégias, buscando a diferenciação e inovação de seus produtos. Dessa forma, a indústria brasileira agrega valores aos seus produtos e habilita-se a competir num mercado globalizado.

Para o SENAI (2009), design é uma atividade especializada, de caráter técnico-científico, criativo e artístico, buscando a criação e desenvolvimento de projetos de produto e mensagens visuais que equacionem de forma organizada dados ergonômicos, tecnológicos, econômicos, sociais, culturais e estéticos, buscando atender às necessidades humanas.

Recentemente, a entidade lançou o Portal SENAI Design, um projeto inovador que articula ações de 17 departamentos regionais, reunindo uma equipe de cerca de 100 profissionais e o apoio de instituições internacionais. Está focado na promoção da Gestão de Design de forma sistêmica, contribuindo para a disseminação desse conceito como estratégia de valorização dos bens produzidos.

O Portal tem o objetivo de ser referência nacional para inspiração, estudos e pesquisas de tendências nos setores de mobiliário, vestuário, calçados, couro e acessórios. O conteúdo para pesquisa é dividido em duas seções principais:

referências locais, com inserção de elementos nacionais; e referências globais, com comportamentos e tendências mundiais (SENAI, 2009).

Outro órgão que desenvolve um trabalho de conscientização da importância da inserção do design na empresa é a Rede Gaúcha de Design - RGD, que é uma associação sem fins lucrativos, fundada em dezembro de 2004, com o objetivo de criar uma política de investimento em design junto aos empresários do Rio Grande do Sul (RGD, 2008).

A RGD coordena e promove ações de conteúdo inovador na área de design, dando prioridade aos projetos de alta visibilidade, buscando aumentar a competitividade do setor e melhorar o padrão de vida da sociedade brasileira.

O grande desafio dessa associação é conscientizar o mercado da importância do design como ferramenta competitiva e torná-lo acessível aos micro e pequenos empresários do Rio Grande do Sul (RGD, 2008).

Uma das principais ferramentas utilizadas pela RGD com intuito de divulgar a importância do design nas empresas é o Circuito Gaúcho de Design. Estes encontros procuram demonstrar o valor estratégico de se investir no design para a conquista de uma posição de destaque entre os consumidores. As palestras são especialmente planejadas a partir da vocação econômica de cada região do Rio Grande do Sul, assim o formato contempla os interesses de todas as matrizes produtivas gaúchas (RGD, 2008).

Atualmente, todas essas entidades têm contribuído para que as empresas, principalmente as MPEs, tenham acesso à importância do design e ao conhecimento de como implementar a Gestão de Design em suas organizações. No entanto, é fundamental que os empresários se conscientizem da necessidade da mudança, e de que, muitas vezes, para que ela ocorra, é preciso buscar apoio para sua viabilização. Reconhecer esses órgãos como aliados e parceiros é o primeiro passo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 Modelo de pesquisa

Para que se considere científico um conhecimento, é necessário identificar as operações mentais e técnicas que auxiliarão sua verificação (GIL, 2002). Desse modo, é preciso determinar os métodos adotados nesta pesquisa. Pelos objetivos deste estudo e o modelo de pesquisa, pode-se defini-la como exploratória. Para Lakatos e Marconi (2003), as pesquisas exploratórias visam à formulação de questões ou de um problema. Tem como objetivos desenvolver hipóteses, familiarizar o pesquisador com o fenômeno para a realização de um estudo futuro mais preciso, ou ainda modificar e esclarecer conceitos. As autoras complementam que nas pesquisas de cunho exploratório utiliza-se análise teórica procurando extrair generalizações com o objetivo de produzir categorias conceituais que possam ser utilizadas em um estudo posterior.

A respeito da estratégia de pesquisa, escolheu-se o estudo de caso para averiguar a aplicação teórica e levantar as ações práticas. De acordo com Yin (2001), deve-se aplicar essa estratégia quando, no estudo de eventos atuais, é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, ou seja, em situações onde não se consegue manipular as informações importantes.

Gil (2002) enfatiza que, em termos de coletar dados, o estudo de caso é o instrumento mais completo, pois utiliza-se tanto dos dados coletados das pessoas como dos documentos. Com efeito, obtêm-se os dados através de entrevistas, análise documental, observações espontâneas e dos participantes, além da análise da estrutura física.

Para a análise dos dados deste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois esta procura entender um fenômeno específico com profundidade, trabalha com descrições, comparações e interpretações. Segundo Neves (1996), pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir eventos e, na maioria das vezes, não utiliza instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de estudo é amplo. Nesse tipo de pesquisa, busca-se a obtenção de dados descritivos através do contato direto e interativo entre o pesquisador e a situação do objeto de estudo.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica como embasamento teórico para apoio ao estudo de casos. Segundo Yin (2001), o desenvolvimento teórico como parte da pesquisa é essencial. Conforme Marconi e Lakatos (2003), para dar suporte ao estudo de caso, em uma etapa preliminar, a pesquisa bibliográfica deve ser realizada. Esses autores complementam que a mesma propicia o estudo de um tema sob o enfoque de vários autores, com conclusões inovadoras, e não apenas a repetição de um mesmo assunto.

### **3.2 Procedimento para coleta de dados**

Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica que serviu para a formulação das Categorias de Análise (Quadro 2). As Categorias de Análise, por sua vez, foram desdobradas em subitens (Quadro 3), com o objetivo de orientar a pesquisadora na condução do estudo de caso e na formulação das questões da entrevista. As perguntas elaboradas seguiram um roteiro pré-estabelecido (Apêndice A) e foram aplicadas a dois empresários do setor industrial.

Segundo Gil (2002), na coleta de dados, utilizam-se as técnicas de interrogação. Entende-se a entrevista como o método que coloca duas pessoas, entrevistador e entrevistado, frente a frente, onde este responde as questões formuladas por aquele.

No estudo de caso, utilizou-se a entrevista semi-estruturada, com questões abertas, proporcionando condições para o entrevistado desenvolver o assunto com mais liberdade e profundidade. As respostas às questões foram gravadas pela própria entrevistadora. Posteriormente, as transcrições foram enviadas novamente para os entrevistados para que eles confirmassem a veracidade das entrevistas ou acrescentassem, se necessário, algumas considerações.

Sob tal aspecto, Lakatos e Marconi (2003) descrevem que, em uma entrevista, para se atingir êxito maior, é preciso registrar as respostas. Se o entrevistado concordar, o uso do gravador é o melhor. Caso contrário, as respostas devem ser anotadas no momento da entrevista, se possível. Dessa forma, se alcança maior fidelidade e veracidade das informações.

Os estudos de caso tiveram o intuito de averiguar a aplicação da Gestão de Design na indústria e de levantar as ações que estavam associadas às Categorias de Análise anteriormente já definidas pela bibliografia.

Os resultados são apresentados, no primeiro momento, com a formulação estruturada dessas Categorias de Análise; e, após os estudos de caso, dos procedimentos associados a essas categorias, de modo que o instrumento fique completo.

### **3.3 Descrição das empresas do vestuário do Estado do Rio Grande do Sul e da Região de Santa Maria**

Segundo dados do Ministério do Trabalho e Emprego - RAIS 2007 - são mais de 7.500 indústrias formais no setor de vestuário no Rio Grande do Sul, empregando cerca de 21.000 trabalhadores (ABIT, 2009). A cidade de Santa Maria, conforme dados do SEBRAE local, até o ano de 2006 possuía 83 microempresas e 15 empresas de pequeno porte no mesmo setor.

### **3.4 Amostra**

O estudo de caso foi realizado em duas indústrias de pequeno porte no setor de vestuário, localizadas na cidade de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. A empresa A atende ao segmento feminino com tamanhos grandes; e a empresa B é especializada em moda esportiva no segmento feminino e masculino. As duas estão classificadas como empresa de pequeno porte.

A entrevista foi aplicada pela própria pesquisadora, em várias visitas às empresas. As questões foram dirigidas ao sócio proprietário das indústrias, pois reconheceu-se que ele é um agente centralizador das decisões e também das informações, conhecendo os detalhes do produto, do processo, dos materiais, dos assuntos de vendas, pessoal e financeiro da empresa. As entrevistas foram agendadas, respeitando a disponibilidade de horário dos entrevistados.

Nesse sentido, vem ao encontro das contribuições de Marconi e Lakatos (2003), que apontam que a preparação da entrevista é etapa fundamental da pesquisa. Ela demanda tempo, pois o pesquisador precisa saber exatamente que informações ele precisa; e exige algumas medidas:

- oportunidade da entrevista: marcar hora e local antecipadamente para ter certeza que será recebido;
- contato com líderes: procura-se conseguir maior entrosamento com o entrevistado e informações variadas;
- preparação específica: organizar roteiro com as questões importantes.

### 3.5 Organização da pesquisa

As duas empresas foram selecionadas por já estarem implementando a Gestão de Design, pois buscou-se coletar subsídios práticos para relacionar a teoria estudada com a aplicabilidade da Gestão de Design nessas empresas.

Para coleta desses subsídios práticos, foi necessário formular questões para a entrevista, que foram baseadas em Categorias de Análise. Nove categorias foram escolhidas, tendo como base o referencial teórico abordado anteriormente (Quadro 2).

Quadro 2 - Referencial teórico utilizado para a elaboração das Categorias de Análise.

CATEGORIAS DE ANÁLISE	REFERENCIAL TEÓRICO
Dados da empresa	
Visão estratégica do design	Arnott (2006) Bahiana (1998) Baxter (1998) Magalhães (1997) Martins e Merino (2008) McBride (2007) Minuzzi, Pereira e Merino (2003) Mozota (2003) Phillips (2008) Roda e Krucken (2004) Silva, Rosseto e Souza (2003) Wolf (1998)

Aplicações do design	Bahiana (1998) Martins (2004) Mozota (2003) Magalhães (1997) Sanchez (2006)
Inovação e tecnologia	Abreu (1999) Bahiana (1998) Baxter (1998) Betz, Keys, Klail e Smith (2001) Costa e Silva (2002) Deschamps (2001) Gibson e Skarzynsky (2008) Kao (2001) Lockwood (2004) Rech (2003) Sanchez (2006) SENAI (2008) Seragine (2005) Wolf (1998) Zucolotto (2004)
Monitoramento dos concorrentes	Baxter (1998) Camp (2001) Phillips (2008) Porter (1989)
Informações dos consumidores	Baxter (1998) Emídio e Menezes (2007) Phillips (2008) Roda e Krucken (2004) Sanchez (2006) Silva, Rosseto e Souza (2003) Wolf (1998)
Integração e o trabalho colaborativo	CPD (1997) Lockwood (2004) Malaguti (2004) Martins e Marino (2008) Mozota (2008) Phillips (2008) Roda e Krucken (2004) Silveira, Pedrosa e Pequini (2003)

Comunicação do valor do design	<p>Arnott (2006)  Mozota (2008)  Phillips (2008)  Strunk (1999)  Silva, Rosseto e Souza (2003)</p>
Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos	<p>A) Desenvolvimento de produtos  CPD (1997)  Costa e Silva (2002)  Cooper (2001)  Magalhães (1997)  McBride (2007)  Mozota (2003)  Phillips (2008)  Silveira, Pedrosa e Pequini (2003)  Wolf (1998)</p> <p>B) Otimização do processo  Bahiana (1998)  Barros (2005)  Baxter (1998)  CPD (1997)  Emídio (2006)  Magalhães (1997)  Martins e Merino (2008)  Nascimento (2001)  Rabechini Jr (2007)  Silveira, Pedrosa e Pequini (2003)</p> <p>C) Estratégia do produto  Bahiana (1998)  Burdek (2006)  Emídio (2006)  Magalhães (1997)  Martins e Merino (2008)  Sanchez (2006)</p>

Fonte: Elaboração própria.

Com o intuito de aprofundar e facilitar a formulação das questões da entrevista, as Categorias de Análise foram desdobradas em subitens (Quadro 3), tendo como base a literatura descrita anteriormente.

Quadro 3 - Categorias de Análise e seus desdobramentos

Categorias de Análise	Desdobramento das Categorias
Dados da empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>* categoria</li> <li>* setor</li> <li>* tempo de atuação no mercado e histórico</li> <li>* forma de comercialização</li> <li>* mercados atendidos</li> <li>* número de colaboradores</li> <li>* proprietários, formação profissional e cargo</li> <li>* produção mensal</li> <li>* lançamento de produtos novos ao ano</li> <li>* tempo que a empresa investe no design</li> <li>* existência de um departamento de design na empresa, número de componentes e formação profissional</li> <li>* atividades desempenhadas pelo profissional de design</li> </ul>
Visão estratégica do design	<ul style="list-style-type: none"> <li>* participação do design na missão e nos valores da empresa.</li> <li>* colaboração da equipe de design na formulação de estratégias da empresa.</li> <li>* responsabilidade pela posição do design na empresa.</li> <li>* existência de um planejamento de design a curto, médio e longo prazo.</li> <li>* existência de uma imagem corporativa coesa no design, tanto interna como externamente.</li> <li>* estratégias de conscientização dos colaboradores na manutenção da identidade da empresa.</li> </ul>
Aplicações do design	<ul style="list-style-type: none"> <li>* vinculação sistemática da marca.</li> <li>* relação do design na elaboração dos impressos.</li> <li>* relação do design na elaboração do projeto físico interno e externo da empresa.</li> <li>* contribuições do design na organização do ambiente para integração dos setores e na produtividade da indústria.</li> <li>* relação do design na elaboração do projeto físico de outros ambientes da empresa, como show-room, lojas, pontos de pronta-entrega, stand de feiras, etc.</li> <li>* contribuições que a equipe de design pode prestar ao cliente lojista na exposição do produto na loja.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* relação do design na elaboração da embalagem dos produtos.</li> <li>* relação do design na elaboração e acompanhamento do web-site da empresa.</li> <li>* responsável pela identidade de todas as aplicações de design na empresa.</li> </ul>
Inovação e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* reação da empresa diante da mudança.</li> <li>* preparação dos colaboradores para um ambiente inovador.</li> <li>* gestão da inovação aplicada ao produto e serviços da empresa;</li> <li>* formas de incentivar os colaboradores a apresentarem novas idéias para o trabalho.</li> <li>* contribuição das inovações tecnológicas na empresa.</li> <li>* auxílio de órgãos e entidades de apoio ao design para pesquisa e desenvolvimento de práticas inovadoras.</li> </ul>
Monitoramento dos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* postura da empresa em relação aos concorrentes.</li> <li>* meios utilizados para monitorar os concorrentes.</li> <li>* realização de pesquisas em empresas-líderes de não-concorrentes para a busca de práticas inovadoras.</li> </ul>
Informações dos consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* fontes de pesquisa utilizadas para compreensão dos desejos e necessidades do consumidor.</li> <li>* existência de um espaço formalizado para sugestões dos consumidores.</li> <li>* pesquisa para identificar novos mercados.</li> </ul>
Integração e o trabalho colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>* nível de integração entre a equipe de design e as outras áreas da empresa.</li> <li>* como o setor de design propicia a aproximação e o trabalho colaborativo entre os setores.</li> <li>* situações de compartilhamento da informação de design no mesmo setor e setores diferentes.</li> <li>* formas de comunicação interna utilizadas na empresa.</li> </ul>
Comunicação do valor do design	<ul style="list-style-type: none"> <li>* como o setor de design auxilia os outros setores da empresa a conhecerem e perceberem o valor da atividade de design.</li> <li>* realização de atividades de esclarecimento e conscientização do valor do design.</li> <li>* acesso a materiais que abordem a questão do design.</li> <li>* divulgação de situações onde a aplicação do design obteve sucesso na empresa.</li> <li>* capacitação dos representantes para que percebam o valor do que vendem.</li> </ul>

<p>Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos</p>	<p>a) DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* utilização dos registros das coleções anteriores e das pesquisas junto aos consumidores para tomada de decisões nas futuras criações.</li> <li>* o desenvolvimento da coleção leva em consideração: aperfeiçoamento de produtos existentes, utilização de idéias totalmente novas ou um mix entre ambos.</li> <li>* metodologia utilizada pela empresa no processo de desenvolvimento dos produtos.</li> <li>* fontes de pesquisa utilizadas no desenvolvimento da coleção.</li> <li>* avaliação e controle das etapas no processo de desenvolvimento do produto.</li> <li>* etapas de desenvolvimento de produto em que o designer participa.</li> </ul> <p>b) OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* controle de qualidade dos produtos (matéria-prima, criação/desenvolvimento e produção).</li> <li>* implementação de programas de treinamento junto aos colaboradores para otimização do processo de desenvolvimento do produto.</li> <li>* relação do design com a racionalização da matéria-prima.</li> <li>* relação do design com a redução de tempo no desenvolvimento de produtos.</li> <li>* influência do design na redução nos custos dos produtos.</li> </ul> <p>c) ESTRATÉGIA DO PRODUTO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* diferenciação do produto em relação ao concorrente.</li> <li>* contribuição do design para que os consumidores percebam os benefícios dos produtos.</li> <li>* aumento da competitividade do produto.</li> <li>* estratégia utilizada pela empresa para atender ao mercado carente de inovações em intervalos cada vez menores.</li> </ul>
---	--

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6 Estudos de casos

De acordo com os objetivos da pesquisa, os dados foram obtidos por intermédio da entrevista com os proprietários em duas indústrias que aplicam a Gestão de Design (Empresa “A” e Empresa “B”), com o intuito de relacionar com os aspectos teóricos estudados, coletar subsídios práticos para complementar os dados da bibliografia e identificar os princípios norteadores para implementação da Gestão de Design nas MPEs do setor industrial de vestuário.

#### 3.6.1 Resultados do estudo de caso da empresa “A”

- **Dados da Empresa A**

A empresa A é uma indústria de vestuário de pequeno porte que desenvolve moda feminina para tamanho grande. Iniciou suas atividades há 23 anos em uma sala na residência da família. A proprietária ainda estudava na Universidade nessa época e resolveu fazer sociedade com o esposo e um casal de amigos que tinham conhecimento na área. Depois de um ano, a sociedade se desfez e a proprietária e o marido continuaram a trabalhar no setor. Após algum tempo, receberam o imóvel de herança, ampliaram suas instalações e construíram novos ambientes. Desde o início das atividades, a empresa focou sua produção na confecção feminina para tamanho grande, aproveitando um espaço ainda pouco explorado no mercado.

Comercializa seus produtos somente para lojistas e atualmente atende aos mercados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, totalizando aproximadamente cento e trinta clientes ativos. Inaugurou há quatro anos uma loja de pronta-entrega em Porto Alegre, também direcionada a lojistas. Realiza suas vendas através de feiras especializadas no setor (São Paulo), representantes e website.

A empresa possui vinte e cinco colaboradores e dois sócios-proprietários. O primeiro sócio é responsável pelo setor financeiro da empresa e não possui formação superior; a segunda sócia, com quem foi realizada a pesquisa, gerencia o

setor de design da organização. Além de coordenar o desenvolvimento das coleções, também é responsável pelas compras, visitas aos lojistas, organização e lançamento nas feiras. É formada em administração e especialista em Gestão de Empresas. Apesar de não ter formação em design de moda, possui conhecimento desde a infância em modelagem e costura.

A produção mensal da empresa é em torno de 4000 peças. Desenvolve anualmente três coleções; outono-inverno, primavera-verão e uma mini-coleção de alto verão, criando em média 200 itens novos por ano.

Aproximadamente há 10 anos, a empresa reconheceu a importância do design. Nos anos anteriores, havia a preocupação em somente fazer roupas; com o passar do tempo, a empresa começou a fazer uma moda que fosse diferenciada, que se destacasse no mercado, que fosse de acordo com o desejo do cliente, um produto que vestisse bem o público feminino de tamanho grande e que acompanhasse as tendências da moda.

A competição no mercado impulsionou a mudança e contribuiu para a busca de cursos, orientação com profissionais do setor e apoio em entidades especializadas em design. Diante disso, passou a contratar designers de moda e investir em tecnologia. Os produtos são desenvolvidos por uma equipe interna de design, composta por uma designer, duas modelistas e a própria empresária, que tem a responsabilidade de coordenar essa atividade. Regularmente, são contratados também designers externos para fazer folders, stand de feiras, banners, catálogo de fotos e website.

- **Visão estratégica do design**

Conforme a empresária, o “design é a alma da empresa, sem ele a indústria não existiria; conseqüentemente, ele faz parte da missão e dos valores da organização”. Afirmou também que contribuiu para que o design tenha uma posição estratégica na indústria o fato de ela ser a proprietária e responsável pela posição do design na empresa.

Há mais ou menos cinco anos, a empresa desenvolve o planejamento das coleções atrelado ao planejamento da empresa. Desde então, comenta a proprietária, a equipe de design trabalha com um planejamento anual por escrito e bem definido. Ele é organizado juntamente com a designer da empresa no início do

ano. No começo, a presença da designer causou certa resistência, mas com o tempo ela foi conquistando seu espaço, mostrando seu potencial profissional e adquirindo credibilidade em toda a empresa.

De acordo com o relato da entrevistada, atualmente a empresa demonstra maior preocupação em estabelecer uma imagem corporativa coesa do design através dos produtos, dos materiais de divulgação, dos meios de comunicação, do ambiente e dos serviços. Para que isso ocorresse, foi necessário conscientizar todos os colaboradores da empresa, realizando reuniões mensais, treinamento e muito diálogo. Afirma também que essa preocupação precisa ser constantemente lembrada e relembrada.

- **Aplicações do design**

A empresa vincula sistematicamente sua marca através de cartão de visitas, talões de nota, folders, banners, embalagens, sacolas, etiquetas e website. Foi contratado um designer gráfico externo à empresa para a releitura da marca. O site foi desenvolvido e é acompanhado por uma equipe especializada na área. Folders, banners e sacolas são projetados pela própria designer da empresa, juntamente com a proprietária e, algumas vezes, designers externos. Atualmente, todas essas aplicações de design passam pela supervisão da empresária, que tem a responsabilidade de avaliar se a identidade da empresa está sendo divulgada de forma coesa.

Conforme o relato da entrevistada, a empresa tem interesse, no futuro, em contratar uma única agência de design para desenvolver todos os projetos, buscando uma unidade maior e para que ela não precise despender tanto tempo com essa responsabilidade. A designer interna será o elo entre a agência contratada e o que a empresa deseja.

Questionada se a arquitetura da fábrica incentiva a circulação dos setores e se contribui para maior produtividade, a empresária argumentou que, no início, por questões econômicas, não existia um ambiente propício para a produção. Devido à comodidade e praticidade de se ter um local próprio, e com o crescimento da empresa, foi preciso construir vários apêndices para atender às exigências do momento. Com o tempo, sentiu-se a necessidade de melhorar o “layout” e buscou-se a orientação de um engenheiro de produção para adequar a fábrica ao espaço

existente. O profissional dividiu a indústria em setores e organizou células de trabalho, verificando-se uma melhora significativa.

De acordo com a entrevistada, para a elaboração dos ambientes na loja de pronta entrega em Porto Alegre ou nos stands das feiras em que a empresa participa, existe uma preocupação em apresentar um ambiente que estimule o consumidor a entrar e comprar. No entanto, afirmou que infelizmente não é dado um acompanhamento aos clientes lojistas, sugerindo formas de melhor expor sua coleção. Ressalta que a empresa tem interesse de fazer isso no futuro, pois acredita que poderá dar um retorno significativo, colaborando para que o consumidor visualize melhor o produto.

- **Inovação e Tecnologia**

Ao ser interrogada se a empresa está aberta a mudanças e de como lida com o novo, a empresária respondeu que, apesar das mudanças ocorridas até então, ainda existe uma certa resistência por parte do financeiro em investir em tecnologia. No entanto, depois do amadurecimento da idéia, de argumentos e de visitas a outras empresas que já estão aplicando esses recursos, consegue-se convencer a investir em inovações.

Uma das inovações tecnológicas mais significativas que ocorreu na empresa, conforme a proprietária, foi a aquisição do Projeto Assistido por Computador (CAD). Ela comenta que “não compreende como se trabalhou com modelagem manual, pois hoje, numa questão de segundos, os moldes estão prontos”. A entrevistada explica que antigamente se estendia o pano em cima da mesa, colocavam-se os moldes um do lado do outro, riscava-se a mão com caneta ou giz de tecido e depois passava para o corte. Com a aquisição do CAD, os moldes já saem prontos no papel, o encaixe é feito automaticamente pelo programa e o papel é fixado com spray no tecido e o corte então é realizado. A diferença de tempo foi significativa.

A empresa também comprou uma prensa industrial e máquina de fusonamento; uma refiladeira, que é uma máquina que, além de fazer barra, corta e limpa; um sistema chamado Kalfa, que oferece um acabamento de corte e costura; e implantou um sistema de custos que calcula o tempo real de confecção do produto, seu custo e seu valor de venda, dentro da margem que se está esperando. Recentemente, a empresa adquiriu um sistema de gerenciamento total da fábrica,

que se inicia desde o momento em que entra o pedido na empresa e faz todo o processo até sair a roupa pronta com a etiqueta.

Com todas essas inovações tecnológicas, afirma a empresária, foram necessários treinamentos para a equipe de colaboradores aceitarem as mudanças, pois no início houve certa resistência. Há cinco anos a empresa proporciona, uma vez por ano, durante um dia inteiro, treinamento aos colaboradores com especialistas de diferentes áreas: engenheiros de produção, psicólogos, administradores e técnicos no setor. Esses cursos têm o objetivo de motivar a equipe, oferecer melhores condições de trabalho e mostrar que a inovação deve fazer parte da empresa.

Segundo a entrevistada, a equipe de design direciona a criação de produtos para a inovação. O investimento na busca de conhecimento de novos tecidos, aviamentos e tendências é significativo. Todos os anos ela participa de inúmeras feiras, workshops e cursos, buscando ferramentas necessárias para inovar.

A empresa demonstra interesse em inovar mais nos serviços, no futuro. A proprietária descreveu que, antigamente, devido ao número reduzido de colaboradores, havia uma sobrecarga de tarefas. Hoje, a empresa deseja aprimorar mais os serviços, buscando soluções inovadoras para os problemas. Afirma também que os colaboradores são estimulados a apresentarem novas idéias para o trabalho, principalmente nas épocas de criação das coleções.

A empresa busca regularmente auxílio em órgãos de apoio ao design, para pesquisar e desenvolver práticas inovadoras. SEBRAE, SENAI, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), CETIQT e SENAC são entidades que têm um papel significativo no assessoramento e treinamento dos proprietários e da equipe de colaboradores da empresa. A empresária salienta que essas entidades impulsionaram as mudanças na organização.

- **Monitoramento dos concorrentes**

A proprietária descreveu que, quando a empresa iniciou, o número de concorrentes era pequeno; mas, com o tempo, outras indústrias começaram a reconhecer que era um mercado promissor e passaram a trabalhar também com tamanhos grandes. Atualmente, devido ao número significativo de concorrentes, a empresa passou a se preocupar em monitorá-los através dos sites, revistas e

principalmente em feiras. Busca informações de preços, de matéria-prima, de qualidade e de fornecedores para comparar com seus produtos.

Além de monitorar os concorrentes diretos, são realizadas pesquisas em empresas líderes de outros setores de não concorrentes para revelar práticas inovadoras. A empresa visita feira de calçados, acessórios e bijuterias, pois as tendências de moda desses segmentos estão intimamente ligadas com as do vestuário, passando a ser um recurso tanto na criação da coleção como também de argumento para venda aos lojistas.

Segundo a empresária, nessas visitas às feiras, muitas práticas inovadoras foram adquiridas através da observação e do diálogo aberto e sincero com os concorrentes. A solução de um problema que a empresa estava tendo em relação à rigidez da malha pelo uso da entretela nos casacos foi encontrada em uma conversa com um concorrente durante uma feira do setor, onde a responsável pelo stand visitado informou que utiliza em sua indústria uma máquina de fusionamento que soluciona o problema de rigidez. A entrevistada relatou que sua empresa adquiriu a máquina e desde então a resposta foi excelente, pois a entretela quando fusionada penetra na malha e conserva a flexibilidade do tecido. Essa inovação, como outras tantas, foi conquistada através da pesquisa em feiras junto aos concorrentes.

- **Informações dos consumidores**

Quando indagada de como a equipe de design realiza a pesquisa dos desejos e necessidades do consumidor, foi respondido que vários recursos são utilizados:

- a observação de como o consumidor se comporta na rua, no shopping, no mercado e no trabalho;
- o retorno de informações dos representantes;
- o contato mais próximo na feira com os lojistas;
- o website como um canal de comunicação direta não só com o lojista mas também com o consumidor. Apesar de a empresa vender somente por atacado, o consumidor que veste a marca da empresa envia e-mails com recados e sugestões em relação ao produto.

Além dos recursos citados, conforme a proprietária, a partir deste ano será realizado um roteiro de viagens junto com o representante de cada estado para visitar os clientes lojistas, conversar pessoalmente com as proprietárias e principalmente com as vendedoras.

- **Integração e o trabalho colaborativo**

Ao ser interrogada se existe uma integração clara entre a equipe de design e os outros setores da empresa, a proprietária respondeu que ela acontece e que é fundamental esse contato, pois acredita que não exista outra forma de se trabalhar. A equipe de design aproxima os outros setores; para que o design funcione, deve existir essa interligação. Afirmou também que não acredita ser possível desenvolver uma coleção somente partindo do papel, pois o desenho aceita tudo. São necessários, além do designer, a presença e o conhecimento da modelista, da piloteira, das costureiras, dos fornecedores e do setor de produção, para cronometrar o tempo e analisar os custos.

Um recurso utilizado para comunicação interna na empresa é o uso do mural. No quadro está a produtividade esperada e a realizada, com monitoramento semanal. Esse controle foi possível, comenta a empresária, porque cada peça da coleção é cronometrada. Ela salienta que o tempo de produção é fundamental numa empresa, pois hoje o custo “deve estar na ponta do lápis”.

Realizam também reuniões mensais para que os colaboradores fiquem cientes do planejamento da empresa, dos resultados das participações em feiras e da aceitação da nova coleção pelos lojistas. Apresentam, nesse encontro, uma relação de peças que mais venderam, além de sanar dúvidas e trocar experiências. Essa reunião, enfatiza a proprietária, colabora para que eles tenham um retorno de como foi recebida a coleção de que todos fizeram parte.

- **Comunicação do valor do design**

De acordo com a proprietária, as pessoas da empresa aprenderam a perceber o valor da atividade de design. Atualmente, os colaboradores reconhecem a importância desse setor para a empresa, pois depois que a indústria começou a trabalhar com o design, houve um crescimento significativo.

Algumas ações foram necessárias para a conscientização do valor do design na organização. Em primeiro lugar, relata a empresária, investiu-se em pessoas chave na empresa, que estavam ligadas diretamente ao desenvolvimento do produto (designer, modelista e gerente de produção), proporcionando cursos e viagens a feiras em São Paulo e Gramado. Essas pessoas chave passaram a ser os multiplicadores em toda a indústria. No segundo momento, foram propiciados cursos e treinamento para os demais colaboradores.

O setor de design também estimula o contato com revistas, catálogos e folders trazidos diretamente de feiras de moda em São Paulo, Rio de Janeiro e Gramado.

Para divulgar as experiências positivas do design, são colocados nos murais folders, catálogos e banners produzidos pela empresa e é transmitido, através de reuniões, o retorno dos comentários e dos modelos mais vendidos na feira. Essas ações, comenta a empresária, fazem com que eles se sintam orgulhosos e comprometidos com a criação da coleção.

Ao ser questionada sobre a capacitação dos representantes para que percebam o valor do que vendem, a proprietária respondeu que não é desenvolvido nenhum trabalho nesse sentido; no entanto, reconhece a importância de oferecer conhecimento aos representantes para que entendam os produtos. Lançar a coleção com eles, mostrar as possibilidades de uso e explicar sobre os materiais utilizados é um objetivo que a empresa deseja ainda alcançar.

- **Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos**

- A) Desenvolvimento dos produtos

Em relação ao desenvolvimento de produtos, de acordo com a empresária, antes de iniciar a criação do novo mostruário, são levadas em consideração todas as informações recebidas através dos concorrentes, representantes, lojistas, consumidores e dos registros de vendas das coleções anteriores. A partir desses dados, as peças da coleção são criadas da seguinte forma: 70% em cima do básico, são aquelas peças que sempre vendem bem; 20% são peças um pouco mais arrojadas e 10% é dedicado para a criação de peças bem ousadas. Essas últimas, pela experiência, têm pouca aceitação, no entanto servem para mostrar que a

empresa está atenta às últimas tendências mundiais. A entrevistada comenta que o lojista e o consumidor necessitam de tempo para aceitar as inovações mais ousadas, pois na maioria das vezes a venda dessas peças só ocorrerá na coleção seguinte.

Em relação à metodologia propriamente dita, a criação do mostruário na empresa segue os seguintes passos: pesquisa de tendências, esboço do que se deseja, pesquisa com fornecedores (tecidos e aviamentos), desenvolvimento dos primeiros desenhos, modelagem, criação das peças piloto, retoque e escolha das peças, desenvolvimento do mostruário e lançamento da coleção.

As fontes de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento da coleção estão principalmente concentradas em pesquisa em um site de moda, que apresenta lançamentos das tendências mundiais. Para se ter acesso a esse site, é efetuado pagamento mensal. Outros recursos usados são assinaturas de revistas internacionais e visitas a feiras de vestuário, calçados e acessórios.

Quanto ao controle das etapas no processo de criação, a entrevistada, informou que a equipe utiliza um calendário baseado nas datas de lançamentos de moda nacional. É realizado um plano e o cronograma é fixado em um mural visível, para que cada fase possa ser acompanhada e avaliada. A empresária ressaltou que o calendário proporciona tranquilidade para a equipe, pois pode gerenciar melhor o tempo nas diferentes fases de criação, sem atropelos e atrasos. Essa dinâmica proporciona um maior controle dos resultados em cada etapa e, conseqüentemente, reduz os riscos.

A proprietária afirmou que a designer da empresa participa de todas as fases do processo de criação e que outros setores são acionados para que a coleção possa ter o resultado esperado. O contato com fornecedores e compra de matéria-prima; cronometragem do tempo para fabricação de cada peça; desenvolvimento de fotos, banners e folders; atualização do site com os produtos novos e a organização do lançamento da coleção na feira, são atividades que requerem uma integração e colaboração de todos os setores na empresa.

## B) Otimização do processo

Conforme o relato da proprietária, qualidade é um objetivo importantíssimo nas ações da empresa. Ela se manifesta desde o momento que se faz o primeiro

contato com o cliente na negociação, no envio da mercadoria e no contato posterior para averiguar a aceitação do produto no mercado. Afirmou também que, em relação à qualidade do produto, a empresa tem investido na capacitação da equipe de criação, em tecnologia para dar um acabamento melhor nas peças, tem procurado fornecedores que tenham matéria-prima de qualidade e tem treinado seus colaboradores para desempenharem melhor suas funções. A empresa foi a primeira indústria de vestuário a implantar a qualidade total em Santa Maria.

Além de propiciar programas de treinamento anuais e reuniões mensais, a empresa reconhece que, para exigir qualidade dos colaboradores, é necessário proporcionar também a qualidade para eles. Por isso, a empresa atualmente tem oferecido almoço, reformou uma sala de lazer para os intervalos, substituiu as cadeiras por assentos ergonômicos e oferece semanalmente a orientação de uma fisioterapeuta que transmite instruções sobre postura, como sentar e formas de alongamento. Reforça que para a qualidade ser construída, é necessário investir.

Ao ser questionada quanto à racionalização da matéria-prima e à redução de tempo no desenvolvimento de produtos, respondeu que a empresa, desde que adquiriu o sistema CAD, obteve redução no desperdício de tecido e agilidade na confecção e alteração nos tamanhos dos moldes.

O desenvolvimento de coleções com produtos coordenados, que é a criação de peças que combinam entre si, também acelerou a produção. São produzidas calças, blusas, camisas, regatas, coletes, casacos e saias dentro de um mesmo padrão de tecido ou que se harmonizam; isso favorece o uso de menos variedades de tecido e reduz o tempo de troca de linhas nas máquinas. Outro aspecto importante, ressalta a proprietária, foi a orientação recebida pelo engenheiro de produção de cronometrar todas as peças do mostruário, para dessa forma ter um custo real e não imaginário.

### C) Estratégia do produto

O maior diferencial do produto em relação aos concorrentes, relata a empresária, está na modelagem. Ao longo dos anos, ela foi sendo aperfeiçoada e hoje é o aspecto que contribui significativamente na venda das peças. Por se tratar de tamanhos grandes, muitas pesquisas foram realizadas para que se criasse uma moda feminina contemporânea. São roupas cuidadosamente elaboradas para deixar

a mulher mais magra, mais jovem e mais bonita. Aponta também que esses cuidados são levados em consideração desde o início dos primeiros esboços e na escolha do tecido.

Além desse aspecto, ressalta a proprietária, a empresa optou em escolher tecidos e aviamentos da melhor qualidade. Essas escolhas fizeram com que os consumidores, ao longo dos anos, tivessem segurança e tranquilidade em optar pelos produtos da indústria.

A empresa, na intenção de oferecer competitividade ao produto, firmou uma parceria com seu principal fornecedor e desenvolve tecidos exclusivos. Antigamente, afirmou a entrevistada, esse procedimento não era possível, devido ao grande investimento; no entanto, hoje, a empresa pode bancar todos os lotes mínimos de tecido.

Também as criações coordenadas oferecem competitividade ao produto, pois incentivam o lojista a comprar um maior número de peças para expor em vitrines e ambientes de forma harmoniosa. Por sua vez, o consumidor também passou a comprar um número maior de peças do conjunto.

Em relação à empresa, outra estratégia competitiva utilizada foi o fortalecimento da marca em Porto Alegre e grande Porto Alegre, através da abertura de uma loja de pronta entrega para lojistas. Por se tratar de uma casa antiga com muitos cômodos e também pelo volume do investimento, os sócios decidiram convidar mais nove indústrias da capital e do interior do estado para fazerem parte do grupo. A empresária comenta que esse empreendimento foi um grande passo dado pela empresa, pois além de investir financeiramente, despendeu muito tempo para encontrar um ponto ideal, organizar o ambiente e convidar integrantes que tivessem a mesma visão para investir e crescer. Atualmente, apesar do trabalho que possui em administrar o local, os resultados são excelentes.

Quando indagada em relação às estratégias utilizadas para atender ao mercado carente de inovações, informou que a empresa desenvolvia duas coleções (outono-inverno e primavera-verão) e que, há um ano, resolveu também lançar mais uma mini-coleção (alto-verão). Devido ao fato de o espaço entre as coleções serem longos, a empresa criou essa estratégia para atender à demanda dos consumidores, que almejam novidades em um espaço de tempo cada vez mais curto.

### 3.6.2 Resultados do estudo de caso da empresa “B”

- **Dados da Empresa B**

A empresa B é uma indústria de vestuário de pequeno porte, que desenvolve roupas esportivas e de lazer masculinas e femininas. Iniciou suas atividades há 14 anos na garagem da proprietária. Esta lecionava e, nas horas vagas, confeccionava peças para comercializar com amigas e colegas de trabalho. O esposo passou a trabalhar junto e, depois de três anos da fundação da empresa, adquiriram o imóvel onde estão até hoje. Somente nos últimos anos é que a empresa focou sua produção na linha esportiva, aproveitando um espaço no mercado que não estava sendo bem suprido e explorado.

Comercializa seus produtos somente para lojistas e atualmente atende os mercados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina, totalizando aproximadamente 200 clientes ativos. Exportou durante dois anos para a Espanha, mas atualmente a empresa está voltada ao mercado interno. Sua forma de venda é principalmente através de representantes. Website e catálogos são também utilizados.

A empresa possui vinte colaboradores e dois sócios-proprietários. O primeiro sócio é responsável pelo setor administrativo da empresa e não possui formação superior; e a segunda sócia, com quem foi realizada a entrevista, responde pelo setor de design e é formada em Educação Artística.

A produção mensal interna da empresa é em torno de 6000 peças nas coleções de verão e 4500 peças nas coleções de inverno. Trabalha anualmente três coleções: outono-inverno; primavera-verão e uma mini-coleção de alto-verão, desenvolvendo em média 200 itens novos por ano.

Aproximadamente há seis anos atrás, a empresa reconheceu a importância das possibilidades do design. Um dos motivos que impulsionou a mudança, relata a proprietária, foi a experiência que a empresa teve com exportação durante dois anos. Para que pudessem vender para o exterior, foi necessário adquirir novos conhecimentos através de entidades de apoio (SEBRAE, ABRAVEST, CETIQT e UFSM), pois o processo de avaliação é extremamente rigoroso.

A oportunidade de exportar para a Espanha propiciou um crescimento em termos de conhecimento e estimulou a criação de produtos inovadores e com qualidade para oferecer ao mercado internacional. Cursos, treinamentos, feiras e

viagens ao exterior foram realizados nessa época. Diante disso, passou a investir mais em tecnologia e na contratação de designers, buscando oferecer o diferencial e não copiar produtos de concorrentes.

A coleção é desenvolvida por uma designer de moda contratada e pela própria empresária, que tem a responsabilidade da modelagem e da coordenação dessa atividade. Possui também uma agência permanente de designers gráficos externos, que desenvolvem campanhas, folders, catálogos, banners e website.

- **Visão estratégica do design**

Conforme a empresária, o design faz parte da missão da empresa. Ressalta também que “ele é fundamental, pois está nas peças, na produção, na campanha, em toda a empresa. É difícil dizer onde ele não está, pois abrange praticamente tudo”.

A empresa desenvolve um planejamento de design anual baseado nas datas do lançamento das coleções. Ele é organizado com os proprietários, a designer, a agência de design e os representantes.

De acordo com o relato da entrevistada, há uma grande preocupação em que a coleção mostre a imagem da empresa, que as estratégias de divulgação do produto também tenham unidade e estejam relacionados com os objetivos da empresa. Para que essa compreensão possa também chegar aos colaboradores, são realizadas reuniões bimestrais e muito diálogo.

- **Aplicações do design**

A empresa vincula sistematicamente sua marca através de cartão de visitas, talões de nota, folders, cartazes, catálogos, banners, adesivos, camisetas, embalagens, sacolas, etiquetas, CDs e website. A empresa trabalha com uma agência de designers gráficos, que são responsáveis pelo lançamento da coleção, divulgação, promoções para incentivar as vendas e pesquisa pós-venda em todas as coleções.

Essa equipe de designers, relata a proprietária, tem a preocupação de que todas as aplicações do design tenham unidade e que a identidade da empresa possa ser divulgada de forma coesa.

Quando indagada sobre a influência do design na elaboração do projeto físico interno e externo da empresa e se existe um ambiente propício à integração e circulação dos setores, a empresária argumentou que, infelizmente, a estrutura do prédio não foi projetada para comportar uma indústria. Devido à facilidade de o local ser próprio, os sócios resolveram adequar as necessidades ao ambiente existente. Buscaram o assessoramento de profissionais do SEBRAE e consultores particulares para orientar na organização dos espaços, visando uma melhor adequação.

A empresa tem demonstrado interesse em investir no projeto físico externo da empresa, pois no futuro deseja também criar um local de venda direta ao consumidor com ponta-de-estoque. Ressalta que essa reforma propiciará que “a imagem externa seja mais adequada ao que a empresa representa”.

Conforme a entrevistada, a empresa envia aos clientes lojistas banners, cartazes e adesivos para colocar em vitrines e provadores das lojas. Sugere formas de como utilizar o material, para que o consumidor final tenha uma imagem mais presente da coleção e do produto. Também são oferecidas ao lojista sacolas personalizadas, conforme o número de peças compradas.

O website da empresa é elaborado e acompanhado pela agência de design externa. Uma das últimas inovações nesse sentido foi a criação de um blog, com o intuito de ter um canal aberto com o consumidor final e de buscar parcerias para que esse consumidor traga sugestões.

- **Inovação e tecnologia**

Ao ser interrogada se a empresa está aberta às mudanças, a empresária respondeu que a indústria trabalha bem com o novo, procurando estar sempre aberta às novidades. Ressalta também que direcionar a criação de produtos para a inovação sempre foi um dos objetivos mais presentes na organização.

Além de investir no design dos produtos, a empresa está sempre atenta às inovações tecnológicas, de matéria-prima e novas formas de aprimorar a produção. Nesse sentido, há interesse em estimular seus colaboradores a trazerem novas idéias que venham a contribuir no trabalho da produção. A proprietária comenta que a empresa procura oferecer um ambiente aberto e acolhedor para que as sugestões possam ser dadas.

Nos serviços, a empresa tem interesse em inovar, pois oferece a alguns lojistas o desenvolvimento de coleções exclusivas, visando atender às necessidades específicas do consumidor final. Também proporciona parcerias para a confecção de uniformes para os vendedores das lojas. Outro serviço prestado pela indústria é o fornecimento de materiais promocionais, sugerindo formas de como utilizá-los nas lojas.

Em relação às inovações tecnológicas, a entrevistada afirma que a implantação do sistema de risco e modelagem (CAD) foi a mais significativa na empresa. Ela comenta que não consegue imaginar hoje em dia uma empresa que não tenha esse sistema. Adquiriram também prensa de termo-transferência, usada para aplicar as etiquetas adesivas nas roupas e um programa de controle não só da parte administrativa, mas também de todo o chão de fábrica, chamado “CRONUS”.

Conforme a proprietária, a partir dessas inovações, houve necessidade de preparar os colaboradores para um ambiente inovador. Desde então, é proporcionado na empresa um atendimento semanal com uma psicóloga, que desenvolve um trabalho de capacitação com os setores.

A empresa busca regularmente auxílio em órgãos de apoio ao design, para buscar assessoramento e desenvolver práticas inovadoras. SEBRAE, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), CETIQT e Associação Brasileira do Vestuário - ABRAVEST são entidades que contribuem significativamente para o crescimento da empresa. A empresária salienta que todas elas tiveram um papel fundamental para que a empresa pudesse exportar durante dois anos para a Espanha.

- **Monitoramento dos concorrentes**

De acordo com a proprietária, a concorrência é acentuada nesse setor e muitas vezes injusta, pois existem empresas que trabalham informalmente e lançam no mercado produtos com preços bem mais baixos. Outros concorrentes fortes são os importados, salienta ela, “que lançam artigos com preços infinitamente menores”. Inclusive, deixou de produzir jaquetas com fibras devido à concorrência externa. Apesar de os consumidores solicitarem essas peças ainda hoje, ficou inviável sua produção, pois os produtos importados têm chegado ao Brasil com preço competitivo, com qualidade e com design diferenciado.

Por isso, a empresa tem a preocupação em monitorar constantemente seus concorrentes, com intuito de comparar os preços, a qualidade da matéria-prima e as inovações que foram lançadas. Utiliza a internet como principal meio de coletar essas informações e também através do retorno dos representantes.

Além das pesquisas sobre os concorrentes diretos, são realizadas também pesquisas em empresas de outros setores, em busca de novidades. Toda informação coletada é analisada e avaliada para a viabilidade de ser utilizada pela empresa.

- **Informações dos consumidores**

Conforme a empresária, o consumidor de hoje é um público mais maduro e sabe o que quer. Principalmente nas roupas de ginástica, que são procuradas levando em consideração o conforto, a qualidade e o design.

Diante disso, a empresa investe de forma significativa na pesquisa dos desejos e necessidades do consumidor, onde vários recursos são utilizados:

- participação em eventos na área de educação física, com intuito de recolher informações com os profissionais da área;
- aplicação de questionários aos alunos de academia e interessados no setor;
- parceria com os vendedores das lojas, com a intenção de pesquisar necessidades do consumidor final;
- implantação de um espaço formalizado no website, para que o consumidor se manifeste;
- criação de um *blog* no website, com o desejo de conquistar parcerias com o consumidor final;
- informações dos representantes sobre a aceitação do produto junto aos lojistas e consumidores finais.

Todos os recursos citados anteriormente também colaboram para a identificação de novos mercados. A empresa lançou recentemente um produto novo, para atender a uma tendência, na área de academia, o “spinning”, que é a prática da bicicleta. Através de pesquisa junto ao consumidor e aos lojistas, constatou-se ser

um mercado que não estava sendo abastecido de produtos que proporcionassem o que era necessário para a prática desse exercício.

- **Integração e o trabalho colaborativo**

Ao ser interrogada se existe uma integração clara entre a equipe de design e os outros setores da empresa, a proprietária respondeu que existe uma preocupação nesse sentido e que sua prática é constante. Todos os resultados de vendas, as pesquisas junto ao consumidor e todas as informações do próprio lojista e dos representantes são passadas em reuniões para que a equipe de design tenha conhecimento do que realmente deu resultado na última coleção.

O trabalho em equipe é estimulado na empresa. Reuniões, o uso de murais e o diálogo constante são recursos utilizados para que o compartilhamento da informação aconteça. Além desses recursos, todos os colaboradores são convidados a participar do lançamento da coleção para os representantes. Nesse evento, todos os envolvidos no processo de criação do produto analisam a coleção e trocam experiências. A proprietária relata que esse momento influenciou positivamente os colaboradores da produção, pois sentiram-se orgulhosos por terem participado da confecção das peças que estavam sendo apresentadas para toda a empresa e equipe de representantes.

- **Comunicação do valor do design**

Conforme a proprietária, o setor de design tem procurado fazer com que todos os colaboradores procurem entender o valor do design na empresa, buscando envolvê-los mais no processo de criação e no lançamento da coleção.

Para divulgar as experiências positivas do design, são colocados em murais folders, catálogos, adesivos e *banners* produzidos pela empresa e é transmitido, através de reuniões, o retorno dos comentários dos lojistas e dos modelos mais vendidos. Também são comunicados os dados referentes à redução de custos, desperdícios e aumento da produtividade conquistada através da atuação da equipe de design.

A empresa tem uma grande preocupação em capacitar o representante para que ele possa compreender a coleção que vai vender. Diante disso, é realizada uma convenção a cada lançamento de coleção, onde são relatados os objetivos, o tema que foi desenvolvido na criação, os tecidos escolhidos e os argumentos que poderão ser utilizados no momento da venda. As peças do mostruário são apresentadas através de um desfile, para que todos os representantes possam conhecer e também avaliar a coleção através de um questionário escrito.

Nesse evento, estão presentes os representantes, a equipe de design, a agência de design externa e os colaboradores envolvidos no processo. A empresária relata que essa convenção, além de propiciar a integração dos setores da empresa, também contribui no esclarecimento e conscientização do valor do design, fazendo com que todos sintam-se comprometidos com a empresa.

- **Relação do design no processo de desenvolvimento dos produtos**

- A) Desenvolvimento dos produtos

De acordo com a empresária, antes de iniciar o processo de desenvolvimento do novo mostruário, é realizado um levantamento do que foi vendido na coleção da estação anterior e levadas em consideração todas as pesquisas junto aos consumidores, vendedores, lojistas, representantes e concorrentes já referenciados anteriormente. A partir desses dados, as peças da coleção são criadas da seguinte forma: 50% é em cima do básico, é aquilo que se tem certeza que vende; 40% são peças dentro daquilo que as pessoas estão esperando, de acordo com a tendência do momento; e 10% é dedicado para peças bem ousadas.

Para a criação das peças da coleção, a equipe de design utiliza as seguintes etapas: pesquisa, desenho, seleção de desenhos, adequação dos modelos em termos de recorte e dificuldades, modelagem, produção de uma peça piloto, escolha das peças que realmente vão fazer parte da coleção, desenvolvimento do mostruário e lançamento da coleção no mercado.

A proprietária relatou que a equipe de design cria sempre um número maior de modelos e que a escolha das peças que irão permanecer é realizada na convenção, onde representantes, designers e proprietários optam pelos produtos que farão parte da coleção final. Afirmou também que essa forma de proceder exige

da equipe de criação um empenho maior; contudo, o retorno é demonstrado na aceitação do produto no mercado e nas vendas realizadas.

As fontes de pesquisa utilizadas na criação da coleção estão principalmente concentradas em revistas internacionais e nos sites de moda. Todas as etapas, inclusive a de pesquisa, são acompanhadas e controladas através de um calendário. O cronograma de atividades é fixado em um mural, ao qual os envolvidos têm acesso.

Conforme a entrevistada, a designer participa de todas as etapas do processo de criação do mostruário, mas outros setores também são envolvidos no projeto. A integração entre a equipe de design com fornecedores, setor de produção, agência de design externa e representantes é necessária, pois, na empresa, as decisões das coleções são tomadas sempre em conjunto.

#### B) Otimização do processo

Conforme o relato da proprietária, qualidade é um objetivo importantíssimo na empresa. Ela acontece inicialmente na compra da matéria-prima, na escolha da modelagem adequada ao público e na produção e revisão das peças.

Afirma também que a implantação da qualidade total na empresa contribuiu para que os colaboradores tivessem consciência da importância da qualidade nos serviços e produtos.

Ao ser questionada quanto à racionalização da matéria-prima, respondeu que o design pode contribuir no bom aproveitamento do tecido, buscando novas soluções e eliminando tudo o que é possível em termos de desperdício dentro da modelagem. O sistema CAD, salienta a proprietária, também colaborou na redução do desperdício de tecido e agilidade na confecção.

Na busca da otimização do processo de desenvolvimento de produtos, a empresa procura implementar programas de treinamento junto aos colaboradores. A proprietária comenta que existem consultorias e treinamentos periódicos no setor de produção, pois a cada lançamento de coleção muda a disposição das máquinas e novas células precisam ser montadas.

Esclarecimentos sobre o tempo de produção também foram trabalhados por profissionais do SEBRAE, que dão suporte na área de produção. A partir da instalação de um programa que a empresa adquiriu, é calculado o tempo real de

confeção de cada produto, seu custo e seu valor de venda, dentro da margem que se espera.

Todas essas inovações, consultorias e treinamentos contribuíram na diminuição de tempo para o desenvolvimento dos produtos, na racionalização da matéria-prima e, conseqüentemente, na redução dos custos de produção.

### C) Estratégia do produto

O diferencial do produto em relação aos concorrentes, relata a proprietária, está no design inovador. A empresa tem como objetivo lançar um produto que tenha personalidade, que seja diferente do que o concorrente oferece e que atenda totalmente às expectativas do consumidor. O design contribui para que os consumidores percebam tudo isso.

Além desses aspectos, complementa a empresária, a empresa oferece um produto com qualidade impecável tanto na sua produção quanto na escolha da matéria-prima utilizada. Todos esses cuidados fizeram com que o consumidor, ao longo dos anos, sentisse segurança em adquirir o produto.

A empresa, na intenção de oferecer competitividade ao produto, investe muito na divulgação da marca. Banners, camisetas, sacolas personalizadas, adesivos, folders, website, blog e participação em eventos da área de educação física são recursos utilizados para que a marca seja vinculada sistematicamente. Através do uso de tecidos exclusivos, a empresa também oferece competitividade ao produto.

A empresa desenvolvia duas coleções (outono-inverno, primavera-verão) e resolveu lançar uma coleção menor no período entre o verão e o inverno, com a intenção de atender ao mercado carente por inovações.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS E IDENTIFICAÇÃO DE PRINCÍPIOS NORTEADORES PARA IMPLEMENTAÇÃO E AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN NA EMPRESA**

Este capítulo divide-se em duas etapas: a primeira é destinada para análise e síntese dos dados obtidos através da bibliografia estudada e da pesquisa de campo; e a segunda, à identificação de princípios norteadores de implementação e avaliação da Gestão de Design nas MPEs do setor industrial de vestuário.

### **4.1 Análise dos dados**

As categorias de análise apresentadas a seguir possibilitarão discutir os principais elementos que contribuem para a identificação dos princípios norteadores de implementação e avaliação da Gestão de Design nas MPEs, através da relação entre o referencial teórico abordado e a aplicação prática das empresas analisadas no estudo de caso.

#### **4.1.1 Dados da empresa**

A competição no mercado impulsionou anos atrás as duas empresas analisadas a buscarem a orientação de profissionais do setor e apoio em entidades especializadas em design. Essas orientações foram fundamentais para a implantação da Gestão de Design de forma gradativa, responsável e consciente.

Observa-se também o papel importante dos proprietários das duas indústrias nesse processo de mudança, pois eles demonstram a receptividade ao novo, o dinamismo e a busca constante no autodesenvolvimento e na atualização de todos os colaboradores.

Atualmente, as duas empresas estudadas destacam-se no mercado em que atuam e tem a cada ano alcançado índices de crescimento.

#### 4.1.2 Visão estratégica do design

Na revisão bibliográfica apresentada, é salientado que, para implementar a Gestão de Design com êxito na empresa, é fundamental que o design faça parte da missão e dos valores da organização. A equipe de design necessita estar diretamente envolvida nas conversações sobre a intenção dos planos da organização e colaborar na formulação das estratégias da empresa. Arnott (2006) e Phillips (2006) salientam que os designers precisam aprender a pensar de forma estratégica e dominar a linguagem dos negócios, transformando-se em parceiros da direção na busca dos resultados positivos para a empresa.

Nos estudos de caso realizados, tanto na empresa A quanto na B, os responsáveis pela equipe de design também fazem parte da diretoria. Essa situação contribui para que o design tenha uma posição estratégica nessas indústrias, pois além de influenciarem a direção sobre a importância do design, buscam também envolvê-lo nas formulações estratégicas da empresa. Corroborando essa questão, Wolf (1998) ressalta que a Gestão de Design deve fazer parte da missão e estar vinculada à gerência da organização para poder atingir seus objetivos com sucesso.

Em relação à existência de um planejamento de design a curto, médio e longo prazo, as indústrias A e B desenvolvem um plano anual baseado nas datas de lançamento das coleções, organizado pelos proprietários juntamente com os designers da empresa. Nesse sentido, Silva, Rosseto e Souza (2003) comentam que, para demonstrar a cultura de design na empresa, é necessário um planejamento participativo com o envolvimento dos responsáveis pelo comando na gestão e execução do design. O planejamento de design contribui para que a empresa, juntamente com seus designers, prepare um plano de ação, responsabilizando-se pelos resultados obtidos.

A busca de uma imagem corporativa coesa no design tanto interna como externamente deve ser uma constante. Segundo Magalhães (1997), o design deve ser utilizado pela empresa para mostrar sua filosofia e seus valores para o mercado em que atua, estabelecendo uma política de design que busque uma unidade corporativa consistente, que irá coordenar seus produtos e também suas comunicações, ambientes e serviços. Bahiana (1998) complementa que é importante a construção de uma imagem positiva no mercado por parte das empresas, passando uma idéia de solidez, organização e confiabilidade para o

consumidor. Essa imagem estará ligada aos seus produtos e, conseqüentemente, poderá determinar suas vendas.

De acordo com as empresas analisadas nesta dissertação, existe a preocupação em estabelecer de forma harmônica uma imagem corporativa no design através dos produtos, dos materiais de divulgação, dos meios de comunicação, do ambiente e dos serviços. Para a manutenção da identidade da empresa, são realizadas reuniões periódicas de planejamento com designers, agência de design e proprietários. Para os demais colaboradores são utilizadas estratégias de conscientização, através de reuniões mensais, treinamento e diálogo constante.

#### 4.1.3 Aplicações do design

Segundo Mozota (2003), existem diferentes tipos de design que determinam como a profissão está integrada na sociedade. Esses tipos demonstram as possibilidades de interação com as demais funções da empresa e são classificados em design de produto, design gráfico, design de embalagem, design ambiental, web design e design de informação. Magalhães (1997) ressalta que o design deve mostrar a filosofia e os valores da empresa para o mercado em que atua, produtos e serviços, embalagens, interiores de lojas, sinalizações, papéis, websites e outros elementos, através dos quais poderá estabelecer uma interação com seus clientes. Dessa forma, é criada uma identidade corporativa que será facilmente identificada, aumentando os índices de memorização de sua imagem. As empresas entrevistadas seguem as afirmações dos autores, pois utilizam diferentes formas de aplicação do design, interagindo com o cliente.

Em relação ao design gráfico e de embalagens, as indústrias A e B veiculam sua marca sistematicamente através de cartões de visita, talões de nota fiscal, folders, cartazes, catálogos, banners, adesivos, camisetas, embalagens, sacolas e etiquetas. Esses materiais são elaborados por designers internos e também por agências de design contratadas. Nesses aspectos, as ações das indústrias analisadas estão de acordo com as afirmações de Bahiana (1998), que salienta ser

a empresa a primeira a se beneficiar com o uso do design através da qualidade dos seus materiais impressos e de embalagem.

No que se refere ao design ambiental, as empresas que foram objeto de estudo não tiveram condições de projetar um ambiente ideal para suas indústrias, tendo em vista a forma como iniciaram suas organizações e também por questões econômicas. No entanto, demonstraram preocupação sobre esse aspecto e buscaram ajuda de profissionais para adequar as necessidades ao local existente, buscando obter maior facilidade de circulação e interação entre suas unidades, além de aumento da produtividade. A empresa B também preocupa-se com o ambiente de seus clientes lojistas, oferecendo assessoria para criar um ambiente propício para que o consumidor final tenha uma imagem mais presente da coleção e do seu produto.

A preocupação demonstrada pelas empresas estudadas confirma a afirmação de Mozota (2003), para quem o ambiente de trabalho de uma organização representa um papel fundamental na qualidade da produção e na comunicação de sua estratégia. A autora também salienta a importância de se organizar um ambiente de venda que produza emoções que influenciem o cliente na hora da compra.

No contexto industrial estudado, o web design também é um canal para veicular a marca e um recurso importante para proporcionar uma interação com o cliente. É desenvolvido por uma agência de design externa, que tem a responsabilidade de acompanhar o site periodicamente, fazendo alterações a cada nova coleção. Nesse sentido, as indústrias agem de acordo com as colocações de Mozota (2003), que observa a preocupação das empresas com sua imagem e estratégia, buscando profissionais de websites, que possuem maior experiência em design gráfico. Os designers trabalham como parceiros das organizações, tanto para o comércio eletrônico como para a comunicação intranet.

Na empresa A, as aplicações de design estão sob a responsabilidade de agências de design, designers internos e externos e da coordenadora do setor de design na indústria, que é a responsável por avaliar se a imagem da empresa está sendo veiculada com unidade e coerência. Na empresa B, as aplicações de design são coordenadas por uma agência de design, que, juntamente com a responsável pelo setor de design na empresa, tem a tarefa de analisar a forma como a imagem está sendo mostrada.

As informações transmitidas pelas empresas estudadas vêm ao encontro das observações de Martins (2004), para quem a função do responsável pelo setor de design na organização não precisa necessariamente ser de um especialista em todas as aplicações do design, mas sim alguém que saiba coordenar e integrar os profissionais envolvidos, buscando retratar a imagem da empresa em seu conjunto.

#### 4.1.4 Inovação e tecnologia

Rech (2003) e Gibson e Skarzyski (2008) comentam que, no atual momento de competitividade do mundo dos negócios, a inovação tornou-se o grande diferencial entre as organizações. Esse comportamento por parte das empresas é indispensável para sua sobrevivência e para o sucesso na atual conjuntura econômica.

As empresas analisadas neste estudo reconheceram já há alguns anos a necessidade urgente de mudança. A introdução da inovação na organização representou modificações na estratégia, processos, produtos, serviços, tecnologia e comportamento de todos os envolvidos. Nesse sentido, as atitudes tomadas pelas empresas vêm ao encontro das colocações de Martins e Merino (2008), que afirmam serem bem sucedidas as empresas que conseguirem alterar sua dinâmica na mesma velocidade que o mercado, revendo seus processos, produtos, estratégias, pós-venda e reciclagem.

De acordo com as entrevistas realizadas, devido à resistência enfrentada com as inovações, foi preciso preparar os colaboradores para um ambiente inovador. Cursos, treinamentos e reuniões são recursos que as empresas utilizam sempre. Na empresa B, também é proporcionado atendimento semanal de uma psicóloga para capacitação aos colaboradores.

No contexto industrial estudado, as duas empresas direcionam a criação de produtos para a inovação, sendo esta um dos objetivos mais presentes nessas organizações. O investimento é significativo nas pesquisas junto aos clientes e consumidor final, na contratação de designers de moda, no estudo de novas tendências e no desenvolvimento de tecidos exclusivos, contribuindo para que busquem criar produtos inovadores que atendam com êxito um mercado tão

dinâmico como o da moda. Sob tal aspecto, Magalhães (1997) aponta que mercados e produtos onde a moda é fator preponderante precisam acompanhamento constante das mudanças, lançando sempre novos produtos ou alterando os já existentes.

Em relação às inovações nos serviços, a empresa B apresenta preocupação em oferecer ao lojista não apenas os produtos inovadores, mas também proporciona a alguns lojistas o desenvolvimento de coleções exclusivas, oferece parcerias para confecção de uniformes aos vendedores das lojas e prestação do serviço de orientação aos lojistas em relação às formas de utilização dos materiais promocionais enviados, proporcionando ao consumidor final uma imagem mais presente da coleção e dos produtos.

Os serviços oferecidos mostram que a empresa age de acordo com as colocações de Best (2006), Sanchez (2006), Gibson e Skarzynsky (2008). Esses autores afirmam que, para dificultar a imitação por parte da concorrência, as equipes de design têm utilizado outros componentes para agregar valor de forma cumulativa. Focar na inovação dos serviços para aperfeiçoar experiências com o cliente e o consumidor final é uma estratégia que pode ser utilizada para diferenciar-se em relação aos outros produtos e também no mercado.

As indústrias analisadas no estudo de caso procuram propiciar um ambiente aberto e acolhedor para que seus colaboradores se sintam estimulados a trazerem idéias que contribuam no trabalho da empresa. Essas atitudes encontram respaldo nas colocações de Deschamps (2001) e Kao (2001), que ressaltam a importância de oferecer na empresa um clima de liberdade para que as pessoas sintam-se motivadas a criar e apresentar novas idéias.

A implantação das inovações tecnológicas na empresa, segundo Bahiana (1998), Betz, Keys, Khalil e Smith (2001), Costa e Silva (2002) e Zucolotto (2006), desempenham um papel importante na competitividade e sobrevivência no mercado globalizado. As inovações tecnológicas auxiliam na redução do desperdício de matéria-prima e energia, diminuição no tempo de produção e nos custos. As empresas analisadas atuam de acordo com essas colocações, pois sabem que as inovações tecnológicas são fundamentais para a maior produtividade, redução dos desperdícios, tempo e custos. Uma das inovações mais significativas foi a aquisição do sistema de risco e modelagem (CAD), um investimento imprescindível para instrumentalizá-las a atuar de forma competitiva no mercado.

Outro aspecto que se observa é que as empresas objeto deste estudo buscam regularmente auxílio em órgãos de apoio ao design para pesquisar e desenvolver práticas inovadoras. Essas entidades procuram assessorar e proporcionar treinamentos aos proprietários e demais colaboradores da empresa, com o objetivo de impulsionar as mudanças na organização. Sob esse aspecto, o Centro Português de Design (1997) ressalta que as empresas inovadoras utilizam como técnica sua ligação com o meio onde atuam, através dos agentes de informações públicos e privados, como universidades e consultorias. Grilli (2004) acrescenta que a atuação de centros de pesquisa e programas de fomento tem contribuído para que o design esteja ao alcance das micro e pequenas empresas.

#### 4.1.5 Monitoramento dos concorrentes

No contexto industrial estudado, pode-se perceber que há uma preocupação significativa em monitorar os concorrentes, com o intuito de comparar preços, qualidade, matéria-prima e as inovações que foram lançadas no mercado. Estas indústrias agem de acordo com as colocações de Baxter (1998) e Phillips (2008), que afirmam que, para buscar estratégias mais efetivas de competição, utiliza-se o monitoramento dos concorrentes. Esse procedimento auxilia as empresas a coletar informações sobre os produtos de outras organizações para comparar com os seus (matéria-prima, qualidade, preço, funcionalidade e elegância), contribui na revelação de práticas inovadoras e auxilia a antever as ameaças que poderão ocorrer aos seus negócios no futuro.

Porter (1989) afirma que a existência de bons concorrentes pode funcionar como motivador para a empresa, trazendo benefícios psicológicos positivos. Poderá estimular a união das pessoas na busca de atingir objetivos comuns, como a redução de custos, melhoria dos produtos e transformação tecnológica.

Conforme as empresas entrevistadas, revistas, sites, informações dos representantes e visitas a feiras são meios utilizados para monitorar os concorrentes. A indústria A adquire muitas práticas inovadoras em função das visitas às feiras, pois através da observação e do diálogo aberto e sincero, muitos problemas são solucionados e inovações são implantadas na empresa. Sobre tal

aspecto, Phillips (2008) ressalta que freqüentar as feiras industriais, onde se lançam novidades, é uma das maneiras mais eficazes que o designer utiliza para adquirir materiais dos concorrentes.

A Empresa A monitora também empresas líderes de outros setores para a busca de novas idéias. Feiras de calçados, acessórios e bijuterias são segmentos diferentes, mas estão intimamente ligados ao do vestuário. Essa prática funciona como ótimo recurso na criação da coleção, na descoberta de materiais novos e na coleta de argumentos para o momento da venda aos lojistas.

#### 4.1.6 Informações dos consumidores

Todas as informações que se referem aos consumidores são de interesse do design. A velocidade com que os consumidores mudam seu comportamento requer, por parte das empresas, atitudes dinâmicas para evitar que percam espaço para a concorrência. Wolf (1998) comenta que é necessário antever os aperfeiçoamentos futuros e a preferência dos consumidores para organizar uma oferta de produtos e serviços mais diversificados e especializados.

De acordo com as empresas analisadas, são utilizadas várias fontes de pesquisa para compreensão dos desejos e necessidades do consumidor, entre elas:

- observação do consumidor na rua, no shopping, no mercado e no trabalho;
- retorno de informações dos representantes;
- contato direto com lojistas e vendedores através de visitas e feiras; e
- uso do website e do *blog* como um canal de comunicação direta, não só com o lojista mas também com o consumidor.

Além dessas fontes de pesquisa, a empresa B, em função de desenvolver artigos voltados para a linha esportiva e de ginástica, participa de eventos na área da educação física, com o objetivo de coletar informações junto aos profissionais do setor. Também aplica questionários aos alunos de academias e outros interessados.

Nesse sentido, as empresas entrevistadas agem de acordo com as afirmações de Baxter (1998), o qual afirma que o designer de produtos que obtém sucesso é aquele que consegue interpretar as necessidades, sonhos, desejos,

valores e expectativas do consumidor. Rech (2003) complementa que a criação hoje se faz muito mais através da análise de dados e observação do comportamento do consumidor do que na frente de um computador ou em pranchetas de desenho.

A existência de um espaço formalizado para que o consumidor coloque suas críticas e ofereça sugestões é um recurso importante para propiciar interações com o cliente. As empresas estudadas possuem um canal aberto de comunicação com os lojistas e consumidores através do website e *blog*. Sobre tal aspecto, Sanchez (2006) afirma que uma ótima oportunidade de atrair e manter clientes satisfeitos e fiéis é criar diferentes maneiras de interagir com eles, criando um valor de interação social.

As fontes de pesquisa utilizadas junto aos consumidores também colaboram para a identificação de novos mercados. Em relação a isso, Phillips (2008) observa que analisar as informações referentes aos consumidores pode demonstrar que certo segmento de mercado não está sendo explorado, verificando-se uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de um novo produto. Isso é confirmado pela criação de uma nova linha que a empresa B lançou no mercado, destinada aos praticantes do “*spinning*” (uso da bicicleta na academia).

#### 4.1.7 Integração e o trabalho colaborativo

A integração entre a comunicação, a equipe de design e as outras áreas da empresa é fundamental para a criação, desenvolvimento e comercialização dos produtos. Conforme o Centro Português de Design (1997), o design de produtos é uma atividade multidisciplinar, que recebe contribuição de profissionais de diferentes áreas. O mesmo autor acrescenta que essa integração exigirá uma nova perspectiva de todos os colaboradores da empresa.

As empresas analisadas nos estudos de caso compreendem que a integração entre a equipe de design e os outros setores é fundamental, pois acreditam que não exista outra forma de trabalhar. Para as indústrias, na criação, produção e comercialização de uma coleção, é necessária, além do designer, a presença e o conhecimento da modelista, da piloteira, das costureiras, dos fornecedores, do setor

de produção para cronometragem do tempo, dos representantes e da agência de design.

A Gestão de Design, na busca em alcançar os objetivos propostos pela empresa, deve ter um propósito colaborativo, compartilhando a visão das diferentes pessoas envolvidas. Phillips (2008) complementa que o propósito colaborativo é desenvolvido quando a equipe de design atua conjuntamente com os outros setores, tornando-se parceiros estratégicos dos negócios. Martins e Merino (2008) reforçam a importância da inter e multidisciplinaridade na atualidade. Quando agem isoladamente, as áreas de atuação e/ou de conhecimento podem sentir dificuldades na operacionalização e, conseqüentemente, perdem eficácia e eficiência.

As indústrias entrevistadas acreditam que a equipe de design aproxima os outros setores, porque, para que o design funcione na empresa, deve existir essa interação e cooperação, tendo em vista que várias pessoas são envolvidas no processo de criação, na produção e no lançamento do produto no mercado. As empresas utilizam reuniões periódicas, murais e diálogo constante como recurso para comunicar e compartilhar informações de design com os demais setores.

#### 4.1.8 Comunicação do valor do design

De acordo com Strunk (1999), Arnott (2006), Mozota (2008) e Phillips (2008), a equipe de design pode auxiliar os outros setores da empresa a conhecer e perceber o valor da atividade de design através:

- da criação de alianças com outros setores, incentivando-os a conhecer e trabalhar com o design;
- das relações positivas entre todos os envolvidos, conquistadas através dos “compromissos firmados e cumpridos”;
- da construção de parcerias sólidas e duradouras com clientes, consumidores e fornecedores;
- do acesso a materiais e experiências que abordem a questão do design;
- da divulgação dos projetos que obtiveram sucesso na empresa; e

- do domínio da linguagem dos negócios, desenvolvendo um vocabulário que expresse as vantagens econômicas de seus esforços, além dos argumentos qualitativos.

Mozota (2008) ressalta que o reconhecimento do valor do design e a conquista da credibilidade leva tempo e que a obtenção de parcerias dentro de uma empresa pode levar anos, e não meses.

A empresa A, com o intuito de conscientizar a organização do valor do design, procura investir em pessoas chave que estão vinculadas diretamente ao desenvolvimento de produtos, oferecendo cursos e viagens a feiras especializadas no setor. Esses profissionais funcionam como multiplicadores para o restante da equipe. Além disso, proporciona cursos e treinamentos internos para os demais colaboradores e incentiva o contato com revistas de moda, catálogos e folders. A empresa B, com a intenção de fazer com que todos os colaboradores procurem entender o valor do design na organização, busca envolvê-los mais no processo de criação e no lançamento da coleção.

O trabalho de conscientização das empresas referenciadas vem ao encontro das colocações de Silva, Rosseto e Souza (2003), que sugerem a introdução de um programa de promoção e esclarecimento do valor do design na organização, destinado a todos os colaboradores, para que estes possam valorizar e compreender melhor o design na empresa.

As indústrias pesquisadas utilizam, como forma de divulgar as experiências positivas do design, exposição em murais de folders, catálogos e banners produzidos pela empresa. Aproveitam também as reuniões com toda a equipe de colaboradores para transmitir os resultados alcançados nas feiras, os comentários dos representantes, lojistas e consumidores; e ainda informam os dados referentes ao aumento da produtividade, redução de custos e desperdícios conquistados através da atuação da equipe de design. Nesse sentido, Best (2006) salienta que deve-se sempre divulgar o sucesso alcançado pelos projetos, o que irá dar legitimidade e autoridade para a estratégia de design.

A capacitação do representante, para que ele possa compreender a coleção que vai vender, é realizada pela empresa B. A cada lançamento de coleção, é organizada uma convenção com a equipe de representantes, onde tomam conhecimento sobre o tema desenvolvido na criação, os objetivos propostos, os

tecidos utilizados e os demais argumentos que podem ser usados no momento das vendas.

#### 4.1.9 Relação do design no processo de desenvolvimento de produtos

##### 4.1.9.1 Desenvolvimento de produtos

Conforme as empresas analisadas no estudo de caso, ao iniciar o desenvolvimento do novo mostruário, é realizado um levantamento do que foi vendido na coleção da estação anterior e levadas em consideração todas as pesquisas junto aos concorrentes, consumidores, vendedores, lojistas e representantes. Sob tal aspecto, o Centro Português de Design (1997) salienta que a segurança para se desenvolver um produto é proporcional à quantidade de informações disponíveis. Magalhães (1997) complementa que, analisando as necessidades dos consumidores, fabricantes e sociedade, consegue-se verificar as oportunidades de se desenvolver o produto certo e não apenas fazer corretamente o produto. É através dessa análise que o design estratégico se materializa.

A partir dos dados pesquisados nas duas empresas, as criações das novas coleções levam em consideração o aperfeiçoamento de produtos que sempre vendem bem (os básicos); a utilização de idéias totalmente novas e ousadas; e um mix entre as duas, que são peças um pouco mais arrojadas dentro da tendência do momento. Pela experiência, as empresas afirmam que as peças bem ousadas têm pouca aceitação no primeiro ano de lançamento; no entanto, servem para mostrar que a empresa está atenta às últimas tendências mundiais. Na maioria das vezes, a venda dessas peças só ocorrerá na coleção seguinte.

No que se refere à utilização da metodologia no processo de desenvolvimento dos produtos, ela é ressaltada nos estudos do Centro Português de Design (1997), de Cooper (2001) e de Mozota (2003). Nas duas empresas analisadas, as equipes de design também empregam, no seu processo de criação, etapas pré-estabelecidas com o intuito de organizar e obter êxito no projeto. Na empresa B, a cada nova coleção, a equipe de design cria um número bem maior de produtos

antes da decisão definitiva do mostruário. A escolha final das peças é realizada em conjunto com os proprietários, designers e representantes durante uma convenção realizada com esse objetivo. A empresa tem consciência que, dessa forma, exige mais de sua equipe de design; contudo, o resultado final tem sido positivo na aceitação dos produtos no mercado e nas vendas realizadas.

No contexto industrial estudado, as fontes de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento da coleção concentram-se principalmente em sites de moda, onde são verificadas as tendências mundiais. Além disso, usam-se como subsídios as visitas a feiras de vestuário, calçados e acessórios, e a assinatura de revistas internacionais de moda.

Quanto ao controle das etapas no processo de criação, as empresas estudadas utilizam um calendário baseado nas datas da moda nacional. É realizado um plano e o cronograma é fixado em um mural visível, para que cada fase possa ser acompanhada e avaliada. Nesse sentido, o Centro Português de Design (1997) vem confirmar esse procedimento, pois afirma que é necessária a fixação dos prazos de execução das fases do projeto em um calendário e que a equipe de design se comprometa a segui-lo. Dessa forma, ter-se-á a garantia de que o produto estará pronto para seu lançamento na data programada.

De acordo com as empresas entrevistadas, o designer participa de todas as etapas do processo de criação do mostruário, com outros setores também envolvidos no projeto. Isso vem ao encontro das colocações de Bahiana (1998), Wolf (1998), McBride (2007) e Phillips (2008), ao afirmarem que, para aumentar as possibilidades de sucesso de um produto, cabe ao designer se colocar como parte importante do processo, participando em todas as etapas do projeto, desde sua fase inicial, diagnóstica, até sua introdução e permanência no mercado.

#### 4.1.9.2 Otimização do processo

Segundo Baxter (1998) e Emídio (2006), a atividade de design é peça fundamental na busca da qualidade do produto final. Para se alcançar essa qualidade, o processo de design deve estar em consonância com os objetivos do negócio, com a elaboração das especificações do produto, com a escolha da

matéria-prima e com processos de fabricação adequados e eficientes, tendo como base as necessidades dos consumidores e a orientação do mercado.

As empresas pesquisadas confirmam a preocupação e o entendimento na busca da qualidade de seus produtos em relação à matéria-prima, criação e produção. Inclusive, as duas indústrias foram as primeiras do setor a implementarem a qualidade total em Santa Maria. Sob tal aspecto, Magalhães (1997) observa que a empresa que já trabalhou com qualidade total possui maiores chances de utilizar o design com êxito, visto que já passou por um processo de mudança de cultura. E caso tenha alcançado bons resultados nesse processo, terá grandes possibilidades de desenvolver bem o design em sua organização.

A empresa B, na busca da otimização do processo de desenvolvimento de produtos, procura implantar programas de treinamento junto aos colaboradores a cada nova coleção, sob a orientação de consultores do SEBRAE, que auxiliam na disposição das máquinas e formação de novas células de trabalho, além de esclarecimentos sobre o tempo de produção do atual mostruário. A empresa também proporciona, anualmente, programas de treinamento com profissionais do SENAI, além de reuniões mensais com os colaboradores. A empresa reconhece que é necessário investir para atingir a qualidade. Nesse aspecto, Magalhães (1997) coloca que quanto menor a empresa, maior será a necessidade de buscar conhecimentos interdisciplinares fora da estrutura da empresa.

Em relação à racionalização da matéria-prima, de acordo com Bahiana (1998), o design pode auxiliar para que o produto seja fabricado com economia através do uso de matéria-prima e processos de produção adequados e eficientes. As empresas estudadas agem de acordo com essas colocações, buscando soluções para o melhor aproveitamento do tecido e eliminando os desperdícios dentro da modelagem, sem comprometer o design e a qualidade das peças.

Na busca da redução de tempo no desenvolvimento de produtos, a empresa A desenvolve coleções com peças coordenadas. A produção de roupas dentro de um mesmo padrão de tecidos favorece o uso de menos variedade de matéria-prima e reduz o tempo de troca de linha nas máquinas. Constituem outro aspecto apontado pelas duas empresas os benefícios oriundos da aplicação do programa CAD e do programa que calcula o tempo real de confecção de cada produto, seu custo e valor de venda dentro da margem esperada. Todas essas ações aplicadas nas empresas estão de acordo com a colocação do Centro Português de Design

(1997), que ressalta a necessidade de organizar de maneira eficaz o desenvolvimento do produto, produzindo-o de maneira mais rápida, com menos custos e minimizando as incertezas.

O design torna-se fundamental na indústria, pois contribui na qualidade do produto, na redução de tempo de seu desenvolvimento, na diminuição dos custos, na criação de uma coleção diferenciada, entre outras vantagens, buscando sempre atender às necessidades e expectativas do consumidor.

#### 4.1.9.3 Estratégia do produto

Segundo a empresa A, o diferencial do produto em relação aos concorrentes está na modelagem e na criação de uma moda feminina contemporânea. As roupas são cuidadosamente elaboradas para deixar a mulher mais magra, jovem e bonita. Os cuidados vão desde o início dos primeiros esboços, na escolha de tecidos e aviamentos de qualidade. Dessa forma, o consumidor sabe que terá segurança e tranquilidade ao comprar os produtos da indústria. Para a empresa B, a diferenciação está no design inovador. Procura criar um produto que tenha personalidade, qualidade superior, desde a produção até o acabamento e que atenda às expectativas do consumidor.

Pode-se constatar que as empresas investigadas estão de acordo com as colocações de Magalhães (1997), Bahiana (1998) e Emídio (2006), que afirmam que o design é ferramenta fundamental de diferenciação competitiva, uma vez que os produtos estão cada vez mais parecidos tecnologicamente. O design inovador agrega valor ao produto e passa a ser o diferencial das empresas junto aos clientes.

As empresas analisadas, na intenção de oferecer competitividade ao produto, usam tecidos exclusivos, através de uma parceria com o principal fornecedor e investem na divulgação da marca para que ela possa ser difundida sistematicamente. A empresa A, através das criações coordenadas, oferece também competitividade ao produto, pois incentiva o lojista a comprar um maior número de peças para expor em vitrines e ambientes de forma harmoniosa. A empresa B oferece apoio e acompanhamento aos clientes lojistas, sugerindo formas de expor o produto com o objetivo de estimular o consumidor a comprar.

Sobre esse aspecto, Sanchez (2006) aponta que, com a maior necessidade de as empresas oferecerem produtos competitivos, a equipe de design passou a ter um papel importante na indústria e no local de venda, aprimorando os caminhos que aumentam as percepções do cliente sobre o valor dos serviços.

Além de oferecer produtos competitivos, as empresas necessitam utilizar estratégias para atender ao mercado carente de inovações em intervalos cada vez menores. Segundo Magalhães (1997), devido à exigência do mercado, o ciclo de vida do produto passou a ser cada vez menor, obrigando a empresa a se adaptar a essa nova necessidade e dinamizar seus processos de criação e lançamento de novos artigos.

As empresas analisadas estão de acordo com a afirmação do autor, pois passaram a desenvolver uma terceira coleção, além das já tradicionais (primavera-verão e outono-inverno). Essa mini-coleção é lançada entre o verão e o inverno, buscando atender ao mercado carente de inovações.

## **4.2 Identificação de princípios norteadores para implementação e avaliação da Gestão de Design na empresa**

Gibson e Skarzynski (2008) comparam a inovação com uma boneca russa (MATRYOSKA). Parece ser simples quando vista de fora, mas quando aberta, descobre-se que ela é composta por várias camadas, uma dentro da outra, todas essenciais para que a boneca fique completa.

Essa mesma analogia pode ser feita em relação à aplicação da Gestão de Design nas empresas. Quando vista de forma periférica, pode parecer simples, mas quando aprofundamos o entendimento da Gestão de Design, descobre-se que trata-se de um complexo desafio sistêmico que envolve um esforço considerável da diretoria e dos setores da empresa.

A introdução da Gestão de Design requer comprometimento de todos, começando pelo líder da empresa. As organizações, para obterem sucesso com essa inserção, precisam estar predispostas a rever conceitos e a abraçar a mudança de forma contínua.

Diante disso, para que a Gestão de Design possa ser implementada nas MPES do setor industrial de vestuário, se faz necessário identificar alguns princípios fundamentais que irão orientar o pequeno empresário no momento de sua implantação e avaliação na empresa.

É importante que eles possam ser aplicados de forma integrada na empresa, pois estão intimamente interligados uns com os outros. Quanto maior o número de princípios implementados, aumentam as possibilidades de melhores resultados da introdução da Gestão de Design, visto que a aplicação isolada dos mesmos poderá comprometer os resultados esperados.

Os princípios norteadores que são apresentados a seguir são baseados no referencial teórico trabalhado e nas experiências concretas vivenciadas pelas indústrias escolhidas para o estudo de caso. Apresentam ações importantes para a adoção da Gestão de Design como instrumento de vantagem estratégica da competitividade industrial.

#### **Visão estratégica do design**

- O design precisa fazer parte da missão e dos valores da organização.
- A empresa necessita estabelecer uma política de design que busque uma unidade corporativa coesa tanto interna como externamente, que irá coordenar seus produtos e também suas comunicações, ambientes e serviços.
- A equipe de design necessita estar diretamente envolvida nas conversações dos planos da organização e colaborar na formulação das estratégias da empresa.
- Os designers precisam estar em consonância com a linguagem empresarial, transformando-se em parceiros da direção na busca de resultados positivos para a empresa.
- A elaboração de um planejamento de design a curto, médio e longo prazo deve ser desenvolvida pela equipe de design juntamente com a direção da empresa.
- A empresa necessita conscientizar e comprometer os demais colaboradores em manter a imagem corporativa do design, através de treinamentos, reuniões periódicas e diálogo constante.

### Aplicação de design

- O design deve mostrar a filosofia e os valores da empresa para o mercado em que atua, através dos produtos, do ambiente, da embalagem, da produção gráfica, do web design e da informação. Quanto mais a empresa utilizar diferentes formas de aplicação do design para interagir com o cliente, maior será o índice de memorização de sua imagem.
- O design ambiental precisa ser uma preocupação das indústrias, pois através dele busca-se criar um ambiente interno e externo que facilite a circulação e interação entre suas unidades, que aumente a produtividade, que favoreça a qualidade na produção e que comunique sua estratégia.
- O setor de design necessita organizar um ambiente de venda (show-room, locais de pronta-entrega, stand de feiras, etc) que gere emoções e que influencie o lojista na hora da compra.
- A equipe de design necessita também contribuir no assessoramento ao local de venda de seus clientes lojistas, oferecendo orientação para criar um ambiente propício para que o consumidor final tenha uma imagem mais presente da coleção e do seu produto.
- O design de embalagem tem a responsabilidade de atentar para a proteção, a identificação, a informação e atração visual dos produtos. A embalagem tem um papel importante na divulgação da marca e na escolha do produto pelo cliente ou pelo consumidor final.
- O design gráfico é uma das formas que a indústria precisa empregar para veicular a marca sistematicamente, utilizando-se de cartões de visita, folders, cartazes, adesivos, banners e outros. O uso do design trará benefícios para a empresa através da qualidade do material produzido e da unidade visual apresentada.
- O web design também é um canal para veicular a marca e um instrumento importante para propiciar uma interação com o cliente e o consumidor, além de ser excelente recurso para o comércio eletrônico. A empresa necessita operar com profissionais de website, pois eles tendem a ter experiência de produto ou de design gráfico.
- As aplicações de design na empresa devem mostrar uma imagem coesa que possa ser facilmente identificada pelos clientes e consumidores.

### **Inovação e tecnologia**

- No atual momento de competitividade no mundo dos negócios, as empresas devem conseguir evoluir no mesmo ritmo que o mercado, revendo seus produtos, processos, estratégias e pós-venda.
- A inovação permanente que o mercado impõe exige do pequeno empresário a responsabilidade de estar motivado às mudanças e buscar a atualização contínua.
- Para a criação de um ambiente inovador, é fundamental realizar investimentos a médio e longo prazo junto aos colaboradores. Cursos, treinamentos, reuniões e viagens a feiras do setor são recursos que a empresa deve utilizar para que a inovação possa ser assimilada e implementada de forma profunda e sistêmica.
- Para que os colaboradores se sintam estimulados a criar e a apresentar novas idéias, é necessário que a empresa propicie um ambiente aberto, acolhedor e que incentive atitudes audaciosas.
- Direcionar a criação de produtos para a inovação deve ser um dos objetivos mais presentes na empresa. Para atender com êxito a um mercado tão dinâmico, é preciso acompanhamento constante das mudanças, lançando sempre novos produtos ou alterando os já existentes.
- Focar na inovação dos serviços para aperfeiçoar experiências com o cliente e o consumidor final é uma estratégia que pode ser utilizada para diferenciar-se em relação aos outros produtos e também no mercado.
- A implantação de inovações tecnológicas nas indústrias é imprescindível para a sobrevivência em um mercado competitivo. Elas auxiliam na redução de desperdícios da matéria-prima e energia, no tempo de produção e nos custos.
- A empresa necessita buscar regularmente auxílio em órgãos de apoio ao design para pesquisar e desenvolver práticas inovadoras, buscar assessoria e treinamentos aos colaboradores. Essas entidades contribuem na instrumentalização do pequeno empresário, que deverá ter como meta diária o desenvolvimento não somente da empresa mas também das pessoas.

### **Monitoramento dos concorrentes**

- A equipe de design necessita monitorar os concorrentes para buscar práticas mais efetivas de competição.
- O monitoramento dos concorrentes deve ter o objetivo de coletar informações sobre os produtos (preço, matéria-prima, qualidade, funcionalidade, estética e lançamentos no mercado), de obter conhecimento de outras inovações tecnológicas, de revelar práticas inovadoras nos serviços e de antever as ameaças que poderão ocorrer aos seus negócios no futuro.
- Os designers podem utilizar como meio para monitorar os concorrentes visitas a feiras, informações dos representantes, sites e revistas.
- A realização de pesquisas em empresas-líderes de outros setores pode contribuir na revelação de novas tendências, materiais, embalagens e servir como argumento de venda quando forem setores que se complementam.
- O monitoramento de bons concorrentes pode funcionar como motivador, estimulando a empresa a buscar aperfeiçoamento em seus produtos, novas tecnologias e redução de custos, entre outros.
- Antes de reproduzir as melhores práticas de outras empresas, é preciso ter cuidado em analisar quais as que se adaptam à sua realidade.

### **Informações dos consumidores**

- A equipe de design precisa antever os aperfeiçoamentos futuros e a preferência dos consumidores para organizar uma oferta de produtos e serviços mais diversificados e especializados na empresa.
- Para a compreensão dos desejos e necessidades do consumidor, os designers podem utilizar várias fontes de pesquisa: observação do consumidor em diferentes ambientes, contato direto com lojistas e vendedores através de visitas e feiras, informações dos representantes, uso do website e do *blog* e questionários direcionados ao público alvo.

- A empresa necessita oferecer um espaço formalizado para que o consumidor coloque suas críticas e ofereça sugestões. O website e o *blog* são um canal de comunicação direto para que a interação pessoal aconteça.
- A equipe de design necessita analisar as informações coletadas junto aos consumidores para a identificação de novos mercados. O estudo desses dados pode demonstrar que certo segmento de mercado não está sendo explorado, verificando-se uma excelente oportunidade para o desenvolvimento de um novo produto.

### **Integração e o trabalho colaborativo**

- A equipe de design precisa promover a integração com os departamentos da empresa e áreas de conhecimento, pois a interação de diferentes domínios profissionais é necessária para a concepção, desenvolvimento e comercialização dos produtos.
- Para que o setor de design alcance os resultados desejados, deve considerar a visão compartilhada de diferentes indivíduos e ter um propósito colaborativo.
- Para que a integração e o trabalho colaborativo aconteçam entre a equipe de design e os demais setores, é necessária uma nova perspectiva de todos os colaboradores da empresa. A experiência de design precisa estar baseada nas interações freqüentes de alto contato, nos conhecimentos compartilhados e no comprometimento de todos os envolvidos.
- Com o intuito de comunicar e compartilhar informações de design com os demais setores, a empresa deverá utilizar reuniões periódicas, uso de murais e diálogo constante.

### Comunicação do valor do design

- A empresa necessita investir na capacitação de pessoas chave que estão envolvidas diretamente no desenvolvimento de produtos para que funcionem como multiplicadores para o restante da equipe. Eles irão auxiliar os demais colaboradores a conhecer e perceber o valor da atividade de design através da:
  - criação de alianças com outros setores, incentivando-os a conhecerem o design e envolvendo-os no processo de criação e no lançamento da coleção;
  - conquista da credibilidade da equipe de design através do cumprimento dos compromissos assumidos;
  - construção de parcerias sólidas e duradouras com clientes, consumidores e fornecedores;
  - divulgação das experiências onde a aplicação de design obteve sucesso na empresa, através de seus produtos e serviços, informando também a contribuição do design no aumento da produtividade, na redução dos custos e do desperdício na produção;
  - possibilidade de acesso a materiais (catálogos, folders e revistas especializadas) e experiências que abordem a questão do design;
  - introdução de cursos e treinamentos para todos os colaboradores da empresa;
  - capacitação do representante para que perceba o valor dos produtos que vai vender, proporcionando situações para que eles tomem conhecimento do tema da coleção, os objetivos, os materiais utilizados e os demais argumentos que podem ser usados no momento das vendas.

### **Processo de desenvolvimento de produto**

A equipe de design necessita intervir em diversos aspectos no processo de desenvolvimento de produtos, desde sua criação, desenvolvimento, otimização do processo de produção e comercialização.

#### **a) Desenvolvimento de produtos**

- Ao iniciar o desenvolvimento do novo mostruário, o setor de design precisa ter acesso aos registros das coleções anteriores e levar em consideração todas as pesquisas junto aos concorrentes, consumidores, vendedores, lojistas e representantes.
- No momento da criação de uma nova coleção, os designers necessitam considerar as peculiaridades de seu setor quanto ao lançamento de novos produtos, procurando dividir a criação em produtos básicos (que sempre têm boa procura), arrojados (que são inovadores e ousados) e intermediários (que são um mix entre os anteriores, seguindo as tendências do mercado).
- A utilização de uma metodologia no processo de desenvolvimento dos produtos precisa ser empregada pela equipe de design com o intuito de organizar as etapas e obter êxito no projeto.
- O setor de design necessita seguir um calendário baseado nas datas de lançamento de sua área de atuação, elaborando um cronograma onde é realizado o controle das etapas no processo de desenvolvimento do produto. Esse cronograma deve ser fixado em local visível, para que cada fase possa ser acompanhada e avaliada pela equipe de design.
- Os designers podem utilizar como fonte de pesquisa no desenvolvimento da coleção a busca de informações em websites, em visitas a feiras do setor ou de segmentos afins e na assinatura de revistas internacionais.
- Os designers precisam participar de todas as etapas do projeto, desde o diagnóstico, pesquisa, criação, produção até o lançamento e permanência do produto no mercado.

**b) Otimização do processo**

- Para se alcançar a qualidade no produto final, o processo de design precisa estar em consonância com os objetivos do negócio, as necessidades dos consumidores, a elaboração das especificações do produto, a escolha da matéria-prima e os processos de fabricação adequados e eficientes.
- Programas de treinamento e reuniões com consultores e profissionais necessitam ser implantados na empresa com o intuito de orientar os colaboradores na busca da otimização do processo de desenvolvimento de produtos.
- A equipe de design deve auxiliar para que os produtos sejam fabricados com economia, através do uso de matérias-primas adequadas, da busca de soluções para um melhor aproveitamento e da eliminação dos desperdícios, sem comprometer o design e a qualidade das peças.
- O setor de design necessita organizar de maneira eficaz o desenvolvimento do produto para que se possa minimizar o tempo de produção e os custos dos mesmos através de programas específicos de computador, nova disposição de layout das máquinas, formação de novas células de trabalho, esclarecimento sobre o tempo de produção e outros.

**c) Estratégias do produto**

- Diante de um mercado competitivo, onde os produtos estão cada vez mais parecidos tecnologicamente, o design necessita ser uma ferramenta fundamental de diferenciação competitiva. O design inovador agrega valor ao produto e passa a ser o diferencial das empresas junto aos clientes.
- Para aumentar a competitividade do produto, a equipe de design precisa aprimorar os caminhos que aumentam as percepções do cliente sobre o valor do produto, através do desenvolvimento de artigos com qualidade e design inovador, de parcerias com fornecedores para a produção de matéria-prima exclusiva e de criações coordenadas.

- Os serviços que agregam valor ao produto também necessitam ser enfatizados nas estratégias competitivas da empresa, pois são fontes importantes de diferenciação das ofertas de produto na indústria e no local de mercado.
- As empresas necessitam utilizar estratégias para atender ao mercado carente de inovações em intervalos cada vez menores. Dinamizar os processos de criação e lançar novos artigos (mini-coleções) são recursos que devem ser utilizados para a indústria se adaptar a essa nova exigência.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Retomada do cumprimento dos objetivos**

Acredita-se que o objetivo principal de identificar os princípios norteadores para implementação e avaliação da Gestão de Design em microempresas e empresas de pequeno porte do setor industrial de vestuário, inicialmente traçado, foi alcançado pela presente pesquisa.

Os objetivos específicos também foram atendidos. Primeiramente, o estudo de caso em duas indústrias de pequeno porte do setor de vestuário propiciou a análise da aplicabilidade estratégica da Gestão de Design, onde foi possível visualizar de forma prática e efetiva os benefícios que o design trouxe para alavancar os negócios nessas duas organizações. O segundo objetivo foi igualmente atingido, visto que as ações desempenhadas pelos empresários, que contribuem na aplicação e fortalecimento da Gestão de Design na empresa, foram investigadas e auxiliaram na construção dos princípios norteadores propostos. O terceiro e último objetivo também foi alcançado, pois o estudo das ações que os órgãos e programas de apoio ao design oferecem as MPEs foi realizado. Verificou-se, nas indústrias pesquisadas, a importância do auxílio prestado por essas entidades, pois proporcionaram conhecimentos de como utilizar o design de forma estratégica na empresa e disponibilizaram profissionais para assessoria em diversas áreas.

### **5.2 Conclusões**

Em um mercado globalizado e cada dia mais competitivo, a pequena empresa necessita estar atenta a todas as oportunidades que a façam permanecer e se possível crescer no seu mercado de atuação. O design apresenta-se hoje como um recurso estratégico importante para os pequenos empresários, mas ainda pouco utilizado, ou empregado de maneira empírica, devido ao reduzido conhecimento dos caminhos que devem ser trilhados para alcançar êxito na sua inserção.

Este trabalho, desenvolvido através do estudo da literatura, reconheceu Categorias de Análise que formaram a base teórica e nortearam a coleta de subsídios práticos nos estudos de caso e, posteriormente, serviram de instrumento para a identificação dos princípios norteadores propostos. Esses princípios foram desenvolvidos com o objetivo de formar uma base de conhecimentos necessários para que o empresário possa implementar e avaliar corretamente a Gestão de Design em sua organização.

Em relação ao estudo de caso, foi possível observar que as indústrias analisadas introduziram o design de forma progressiva e responsável, atuando nos níveis estratégico e operacional da organização. As mudanças ocorreram de maneira gradativa, através da orientação dos órgãos de apoio ao design, para que as decisões fossem conscientes e responsáveis. O investimento na contratação de designers e na capacitação de profissionais envolvidos ao longo dos anos contribuiu para a compreensão do valor do design por todos os colaboradores da indústria.

Para que a implantação da Gestão de Design ocorresse nessas empresas, é importante salientar a predisposição dos proprietários às mudanças, o reconhecimento de suas limitações e sua atualização permanente.

A partir dos estudos de caso que envolveram indústrias de vestuário, comprovou-se que é necessário e possível introduzir a Gestão de Design em pequenas empresas, pois acredita-se que esses procedimentos sejam capacitadores de melhorias.

Vale ressaltar que a aplicação da Gestão de Design nas empresas requer esforço considerável e comprometimento de todos, iniciando pelo líder da empresa e estendendo-se aos demais setores, pois é um complexo sistêmico amplo, que não pode ser visto apenas no âmbito do projeto. Assim, é importante que os princípios norteadores possam ser aplicados na organização de forma integrada e não de maneira fragmentada. Desse modo, quanto maior o número de princípios introduzidos, maiores serão as chances de êxito na implementação da Gestão de Design nas organizações.

Através dos princípios norteadores, as empresas poderão ainda ter elementos que proporcionem uma análise crítica de seu desempenho em relação à inserção da Gestão de Design, tanto no âmbito do projeto quanto no âmbito empresarial, propiciando, dessa forma, clareza para avaliar quais aspectos necessitam ainda ser aplicados, melhorados ou reformulados.

Acredita-se que este trabalho traga importantes contribuições, tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial, pois além de auxiliar a difundir a Gestão de Design como um processo inovador nas MPEs, pode colaborar na mudança de comportamento das organizações, através da visão ampliada dos diversos campos de atuação do design.

Serve também para orientar os empresários na sua capacitação, de como instrumentalizar-se para as exigências do mercado e demonstrar que o designer é um parceiro e colaborador importante na formulação da visão estratégica de negócios da empresa, ampliando a visibilidade dos produtos e serviços através da utilização do design.

Do mesmo modo, trará benefícios para a sociedade como um todo, pois a partir da utilização da Gestão de Design pelas pequenas empresas, essas poderão capacitar-se e ter melhores condições de sobressair-se junto aos concorrentes. Poderão assim, proporcionar ao consumidor produtos inovadores dentro do que o mercado procura e exige em termos de qualidade, beleza, preço e sem acarretar prejuízos ao meio ambiente. Dessa forma, poderá haver o crescimento dessa organização, aumentando sua rentabilidade, gerando novos empregos e trazendo mais pessoas para o mercado de consumo.

Salienta-se também a importância de disseminar o conhecimento para todos os setores envolvidos, cursos de graduação e pós-graduação, profissionais de design, empresários, entidades e programas de apoio ao design e demais interessados, viabilizando o acesso às informações que um ou outro setor necessite. Projetos unindo universidades, órgãos de fomento ao design e empresas são fundamentais, pois essas relações têm a tarefa de aproximar a realidade do design à realidade do mercado e vice-versa; e propor soluções ou pelo menos investigar as problemáticas para que se possa começar a lidar com elas. Dessa forma, todos sairão ganhando com a troca de conhecimentos e experiências.

No âmbito pessoal, este trabalho foi muito enriquecedor. Além dos benefícios teóricos adquiridos durante o período acadêmico, a convivência com professores, profissionais do setor de design, consultores dos órgãos de apoio ao design e empresários auxiliaram a vislumbrar novos horizontes, tanto para a aplicabilidade profissional, como para a troca de experiências com outros setores envolvidos, seja através de cursos, assessorias ou outra forma em que se possa auxiliar a difundir a aplicação da Gestão de Design nas empresas.

Deve-se apontar como aspecto limitador para a realização deste estudo, a dificuldade de acesso a cadastros atualizados das indústrias do setor de vestuário, tanto no nível nacional, como estadual e municipal, com informações que caracterizem as empresas do setor, seja quanto ao porte, número de colaboradores e faturamento.

Por fim, espera-se que este trabalho possa estimular novas pesquisas que levem em consideração a Gestão de Design nas MPEs do setor industrial de vestuário. Acredita-se que novos estudos possam ser realizados com o intuito de desenvolver e ampliar a aplicação dos princípios norteadores para a Gestão de Design nas organizações e, dessa forma, contribuir no crescimento dos profissionais de design e das empresas brasileiras.

## REFERÊNCIAS

ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção. Disponível em: <http://www.abit.org.br/>. Acesso em: 02 jan. 2009.

ABRAVEST - Associação Brasileira do Vestuário. Disponível em: <http://www.abraviest.org.br/abraviest/setorvest.html>>. Acesso em: 02 jan. 2009.

ABREU, Aline França de. **Gestão da Inovação** - uma abordagem orientada à gestão corporativa. Florianópolis: Editora IGTI/UFSC, 1999.

AMARAL, Daniel Capaldo et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos** - uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial através da Gestão de Design. **Pós n. 17**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da FAUUSP/Universidade de São Paulo. São Paulo: FAU, 2005.

ARNOTT, John. Leadership in Design Management: Are You Using the Right Tool? **Design Management Review**. Fall 2006.

BAARS, Edna Mara. **A gestão do design no contexto das empresas e órgãos de fomento à indústria de Santa Catarina**. 2002. 147p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2002.

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

BARROS, Ageu. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2005.

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

BEST, Kathryn. **Design Management** - Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland: AVA Book, 2006.

BETZ, Frederick; KEYS, Kenneth; KHALIL, Tarek; SMITH, Richard. O fator tecnológico. In: JULIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management). p. 55.

BÜRDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

CAMP, Robert. Adaptar criativamente. In: JULIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management). p. 111.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia**: um aprendizado constante. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2008.

CNI - Confederação Nacional da Indústria/Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Indicadores de competitividade na indústria**: micro e pequenas empresas/CNI; SEBRAE/Brasília: CNI, 2006.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Inovar para crescer**: propostas para acelerar o desenvolvimento tecnológico da indústria brasileira. Brasília: CNI, 2007.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. Valorização do Real causa perda de mercado às empresas industriais. **Sondagem Especial**. Ano 6, n. 1, ago. 2008. Disponível em: <http://www.cni.org.br>. Acesso em: 10 out. 2008.

COOPER, Robert. G. **Winning at New Products** - Accelerating the Process from Idea to Launch, Perseus Publishing, 3. ed., 2001.

CORREIA, Célia Maria Gomes; PEREIRA, Tânia Regina Dias Silva. Gestão, Design e Formação Profissional. Desenvolvimento em Design - P&D Design, 2006, Curitiba. CONGRESSO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, **Anais...** 2006.

COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & Design**: identidade no varejo. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

CPD - Centro Português de Design. **Manual de Gestão de Design**. Porto: Porto Editora, 1997.

DALBERTO, Daisy Racy. A Gestão do Design integrada à Inovação em benefício das MPEs - 2006. **Artigos da Rede Design Brasil**. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br>. Acesso em: 09 jan., 2009.

DESIGN COUNCIL. **Definição de Gestão de Design**. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/en>About-Design/Design-Disciplines/Service-design-b>. Acesso em: 12 out. 2008.

DENTICE, Luana A; MAGER, Gabriela B. Gestão de design para pequenos negócios: estudo de caso do setor hoteleiro da cidade de Florianópolis. 2006. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN,7, Curitiba. **Anais**, 2006.

DESCHAMPS, Jean-Philippe. A inovação e o pote de ouro. In: JULIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management). p. 117.

DIAS FILHO, Clovis Santos. Design como diferencial competitivo. CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 2004, **Anais**. São Paulo. CONVIBRA - Estratégia, 2004.

EMÍDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. **A Gestão de Design como ferramenta estratégica para MPEs do vestuário de moda**: um estudo de caso na região de Londrina. Bauru: [s.n], 2006, 128f.

EMÍDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia; MENEZES, Marizilda dos Santos. A gestão de design em MPES do Vestuário de Moda. CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 4. **Anais**. 2007. Rio de Janeiro. p. 1-7.

ESDI - Escola Superior de Desenho Industrial. **Introdução**. Disponível em: [http://www.esdi.uerj.br/p\\_intr.shtml](http://www.esdi.uerj.br/p_intr.shtml). Acesso em: 7 set. 2008.

GIBSON, Rowan; SKARZINSKY, Peter. **Inovação**: prioridade nº 1 - o caminho para transformação nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLI, Silvia. **Design**: ferramenta essencial para a indústria moveleira. Info Paper. SEBRAE, SP. Ano 1. dez. 2004.

ICSID. International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em: <http://www.icsid.org/>. Acesso em: 12 ago. 2008.

JORNAL O GLOBO. Talentos no Mundo. **Caderno Boa Chance**. mai. 2006. Disponível em: <http://cartaderh.com.br/website>. Acesso em: 02 jan. 2009.

KAO, John. Criatividade: arte e disciplina. In: JULIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management). p.139.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LOCKWOOD, Thomas. Integrating Design into Organizational Culture. **Design Management Review**, Spring, 2004.

MAGALHÃES, Cláudio F. de. Design estratégico: integração e ação do Design Industrial. **Estudos em design**. v. III, n. 1, p.15-27, jul. 1995.

\_\_\_\_\_. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro, SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997, 32p.

MALAGUTI, Cyntia. **Design e gestão estratégica**. Info Paper. SEBRAE, SP. Ano 1. nov. 2004.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugênio Andrés Díaz. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional**: um modelo de integração do design em organização. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina Florianópolis, 2004.

McBRIDE, Mary. Design Management: Future Forward. **Design Management Review**; Summer 2007; 18, 3; ABI/INFORM Global. p.18.

MELLO, Tatiane Schoneweg. **Aspectos relativos à promoção do design no Brasil visando à área de gestão**: O caso da empresa vencedora do Prêmio CNI José Mindim. 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

MINUZZI, Reinilda de Fátima Berguenmayer; PEREIRA, Alice Theresinha Cybis; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. Teoria e Prática na Gestão do Design. CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPED, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design Management**: using design to build brand value and corporate innovation. Ed Allworth Communications, Inc New York, 2003.

\_\_\_\_\_. Palestra **Design Management** na Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. São Leopoldo, 15 out. 2008.

NASCIMENTO, Marilzete Basso. **A incorporação do design por uma indústria moveleira voltada ao seguimento popular**. Um Estudo de Caso no Pólo Moveleiro de Arapongas - PR. 2001. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Florianópolis, 2001.

NETO, Pedro Luis Costa; GUSMÃO, Nilzeth Neves. Uma visão da qualidade na cadeia têxtil em empresas de pequeno e médio porte. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4, UNIP (Universidade Paulistana), **Anais**. 2008, Niterói, RJ.

NEVES, José Luiz. Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v.1, n.3, 2º sem/1996.

NUNES, Osmar Manoel; HUSSEIN, Hussein Osni Calderas; PAGNO, Rosane Rodrigues; SANTOS, Pedro Cordeiro dos; ESTRADA, Rolando Juan Soliz; NUNES, Eliane Pereira. Análise da competitividade da indústria do vestuário de Santa Maria - RS sob a ótica das cinco forças de Porte. ENEGEP, 2004. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24, **Anais**. Florianópolis, SC, 2004.

PAULA, Daniel Farias; CALDAS, Artemísia. A utilização do Design como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa de Confecção do Vestuário. P&D. CONGRESSO E PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7. 2006, **Anais**. Paraná, 2006.

PELETEIRO, Ronaldo Gaião; PEQUINI, Suzi Mariño. O Design como instrumento estratégico de promoção de competitividade industrial. CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 5, 2002, Brasília. **Anais**. Rio de Janeiro: AEND, 2002, v. 1.

PETERS, Tom. Reinventar-se eternamente. In: JULIO, Carlos Alberto; NETO, José Salibi. **Inovação e mudança**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001 (Coletâneas HSM Management). p. 19.

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

PICCININI, Valmíria Carolina; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de; FONTOURA, Daniele dos Santos. Setor têxtil - vestuário do Rio Grande do Sul: impacto da inovação e da flexibilização do trabalho. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 27, n 2, p. 355-376, out. 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

POWELL, Earl N. Developing a Framework for Design Management. **Design Management Journal**. Verão, 1998.

RABECHINI Jr., Roque. **O gerente de projetos na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RECH, Sandra R. O Papel do Gestor de Design de Moda no Mercado Globalizado. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003, 2nd Internacional Congresso Design Research, **Anais**. Rio de Janeiro, 2003.

REDE DESIGN BRASIL - Disponível em:

<<http://www.designbrasil.org.br/portal/empresas/setormoda.jhtml>>. Acesso em: 04 jan. 2009.

RGD - Rede Gaúcha de Design. Disponível em: <<http://www.rgd.org.br/>>. Acesso em: 08 ago. 2008.

RODA, Rui; KRUCKEN, Lia. Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: agregando valor a serviços: CONGRESSO P&D DESIGN. **Anais**. 2004.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu espaço no mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

SANCHEZ, Ron. Integrating Design into Strategic Management Process. **Design Management Review**. Fall, 2006.

SANTOS, Flávio A. N. V. dos. **O design como diferencial competitivo**. Itajaí: Univali, 2000.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 12 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Programa do SEBRAE valoriza o Design**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/>. Acesso em: 04 jan. 2009.

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Disponível em: <http://www.senai.org.br/>. Acesso em 04 jan. 2009.

SENAI. **Boletim Tecnológico**. SENAI Inovação. SENAI, UNITEC, UNICOM. Ano 2, n. 7, 2008. CNI; SENAI. O desafio de criar para competir, p. 5.

SERAGINI, Lincoln. **Inovação e design**. Info Paper. SEBRAE/SP, 2005.

SILVA, Claudete Barbosa da; ROSSETO, Carlos Ricardo; SOUZA, José Waldemar Gonçalves. Integrando o design ao ambiente empresarial. PESQUISA EM DESIGN INTERNACIONAL. **Anais**. out. 2003.

SILVEIRA, Carina Santos; PEDROSA, Taís Moraes Campos; PEQUINI, Suzi Mariño. A Capacitação de Profissionais para a Implantação da Gestão de Design na Empresa. CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003. Rio de Janeiro. **Anais**. Rio de Janeiro, 2003.

SINDINVEST - Sindicato dos Vestuários. Disponível em: <http://www.sindinvest.org.br/>. Acesso em: 02 jan. 2009.

STRUNCK, Gilberto. **Viver de Design**. Rio de Janeiro: 2AB, 1999.

WALTON, Thomas. Design as Economic Strategy. **Design Management Review**, Fall 2004.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis/SC: IEL, Abipti, Programa Catarinense de Design, 1998.

UNICAMP Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da tecnologia. Projeto: Boletim de Conjuntura Industrial, Acompanhamento Setorial, Panorama da Indústria e Análise da Política Industrial e Análise da Política Industrial. **Relatório de Acompanhamento Setorial**: Têxtil e Confecção. mai. 2008.

ZUCOLOTO, Graziela Ferrero. **Inovação tecnológica na indústria brasileira**: uma análise setorial. 2004. 154p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2004.

ZURITA, Ivan. **HSM Management**: informação e conhecimento para gestão empresarial. Entrevista a José Salibi Neto. dez. 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - Roteiro para entrevista nas empresas.**

- **Dados da empresa**

Categoria.

Setor.

Tempo de atuação no mercado e histórico.

Forma de comercialização.

Mercados atendidos.

Número de colaboradores.

Proprietários, formação profissional e cargo.

Produção mensal.

Lançamento de produtos novos ao ano.

Tempo que a empresa investe no design.

Existência de um departamento de design na empresa, número de componentes e formação profissional.

Atividades desempenhadas pelo profissional de design.

- **Visão estratégica do design**

1) O design faz parte da missão e dos valores da empresa?

2) A equipe de design participa na formulação de estratégias da empresa?

3) Quem decide sobre a posição do design na empresa?

4) É realizado um planejamento de design a curto, médio e longo prazo na empresa? Explique.

5) Existe preocupação em estabelecer uma imagem corporativa coesa no design? Como ela acontece interna e externamente?

6) Que estratégias são utilizadas para conscientizar os colaboradores em manter a identidade da corporação?

- **Aplicações do design**

7) A marca da empresa é vinculada sistematicamente? De que forma?

8) O design tem influência na elaboração e qualidade dos impressos?

Exemplifique.

9) Quais os impressos utilizados pela empresa?

10) O design tem influência na elaboração do projeto físico interno e externo da empresa? Exemplifique.

11) Na forma como está organizada a arquitetura da fábrica, ela incentiva a integração e circulação entre os setores? Ela contribui para maior produtividade?

12) O design tem influência no projeto de outros ambientes da empresa? (Show-room, lojas, pontos de pronta-entrega, stand de feiras, etc).

13) O setor de design da empresa oferece apoio e acompanhamento aos clientes lojistas, sugerindo formas de melhor expor o produto com objetivo de estimular o consumidor a comprar? Exemplifique.

14) O design tem influência na embalagem dos produtos da empresa?

15) O design tem influência na elaboração e acompanhamento do website?

16) Existe uma identidade em todas as aplicações do design na empresa?

Quem é responsável pelo controle dessa identidade?

- **Inovação e tecnologia**

17) A empresa está aberta a mudanças? Como ela lida com o novo?

18) Existe a preocupação em preparar os colaboradores para um ambiente inovador?

19) A equipe de design direciona a criação de produtos para a inovação?

20) Nos serviços também há a preocupação em inovar?

21) A empresa estimula seus colaboradores a apresentarem novas idéias para o trabalho? Como isso é realizado?

22) Quais as inovações tecnológicas que já ocorreram na empresa? No que elas contribuíram?

23) A empresa busca auxílio em órgãos e entidades de apoio ao design para pesquisar e desenvolver práticas inovadoras?

- **Monitoramento dos concorrentes**

24) Como a empresa se comporta no mercado em relação aos seus concorrentes?

25) Quais os meios que a empresa utiliza para monitorar os concorrentes?

26) São realizadas pesquisas em empresas líderes de outros setores não concorrentes para revelar práticas inovadoras?

27) Exemplifique práticas inovadoras adquiridas com a pesquisa em outras organizações e adotadas na empresa.

- **Informações dos consumidores**

28) A equipe de design participa no processo de pesquisa procurando compreender os desejos e necessidades do consumidor? Como é realizado?

29) A empresa possui um espaço formalizado para sugestões dos consumidores?

30) São realizadas pesquisas para identificar novos mercados?

- **Integração e o trabalho colaborativo**

31) Existe uma integração clara entre a equipe de design e os outros setores da empresa? Como ela acontece?

32) É estimulado o trabalho em equipe? Que estratégias a empresa utiliza para que aconteça o compartilhamento de informação do design no mesmo setor e setores diferentes?

33) O setor de design aproxima os outros setores da empresa, auxiliando-os a colaborarem uns com os outros? Exemplifique.

34) Quais as formas de comunicação interna utilizadas na empresa?

- **Comunicação do valor do design**

35) O setor de design auxilia os outros setores da empresa a conhecerem e perceberem o valor da atividade de design? Como acontece esse processo?

36) São proporcionadas atividades de esclarecimento e conscientização do valor do design na empresa? Exemplifique.

37) Existem materiais que circulam na empresa que abordem a questão do design?

38) São divulgadas experiências onde a aplicação do design obteve sucesso na empresa?

39) A empresa capacita o representante para que perceba o valor do que vende?

- **Relação do design no processo de desenvolvimento dos produtos**

- A) Processo de desenvolvimento dos produtos**

- 40) A equipe de design utiliza os registros das coleções anteriores e as pesquisa junto aos consumidores para tomar decisões nas futuras criações?

- 41) O desenvolvimento da coleção leva em consideração o aperfeiçoamento de produtos existentes, a utilização de idéias totalmente novas ou um mix entre ambos?

- 42) Qual a metodologia (etapas) utilizada pela equipe de design no processo de desenvolvimento dos produtos?

- 43) Quais as fontes de pesquisa utilizadas para o desenvolvimento da coleção?

- 44) As etapas no processo de desenvolvimento do produto são acompanhadas e avaliadas? Existe um controle para adequar o calendário ao lançamento da coleção?

- 45) O designer participa de todas as etapas no processo de desenvolvimento dos produtos? Que outros setores tomam parte?

- B) Otimização do processo**

- 46) Qualidade é um objetivo presente nas ações da empresa? Como é realizado o controle de qualidade dos produtos? (matéria-prima, criação/desenvolvimento e produção).

- 47) A empresa tem como política implementar programas de treinamento junto aos colaboradores para otimização do processo de desenvolvimento do produto?

- 48) Como é a relação do design com a racionalização de matéria-prima utilizada no desenvolvimento de produtos?

- 49) Como é a relação do design com a redução de tempo no desenvolvimento de produtos?

50) O design é responsável pela redução nos custos dos produtos desenvolvidos dentro da empresa? Exemplifique.

**C) Estratégia do produto**

51) Qual o diferencial de seu produto em relação à concorrência?

52) Como o design contribui para que os consumidores percebam os benefícios dos produtos?

53) Que formas a empresa utiliza para aumentar a competitividade do produto?

54) Devido à redução do ciclo de vida do produto, a empresa utiliza outras estratégias para atender o mercado carente de inovações, além das coleções habituais?