

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

CLAUDIA MARCELA SANZ RAMIREZ

**IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA:
ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA-BRASIL**

BAURU-SP

2017

(X)

Número de Chamada
Clas. TIV:SP
PHA 5239i
Tombo n° 3503

CLAUDIA MARCELA SANZ RAMIREZ

**IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA:
ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA-BRASIL**

Tese de doutorado apresentada ao PPG em Design da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" para obtenção do grau de Doutora em Design.

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Paula da Cruz Landim

Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues



BAURU-SP

2017

893928

T. 3.503

Sanz, Claudia Marcela.

Impacto do Design em Empresas do Setor Moda: Estudo Comparativo
Colômbia-brasil / Sanz, C.M. Bauru, 2017.

Total de folhas. : 188

Orientadora: Prof^ª Dr^ª Paula da Cruz Landim

Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues

Tese (Doutorado) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita
Filho". Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2017

1. Design. 2. Moda. 3. Impacto do Design. 4. Medição do Desempenho.
Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dr^ª Paula da Cruz Landim
(Orientadora)

Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues
(Co-Orientador)

Prof. Dr. José Carlos Plácido da Silva

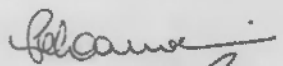
Prof. Dr. Galdenoro Botura Junior

Prof. Dr. Mariano Lopes Andrade Neto

Profa. Dra. Jaqueline Castro

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA TESE DE DOUTORADO DE CLAUDIA MARCELA SANZ RAMIREZ, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.

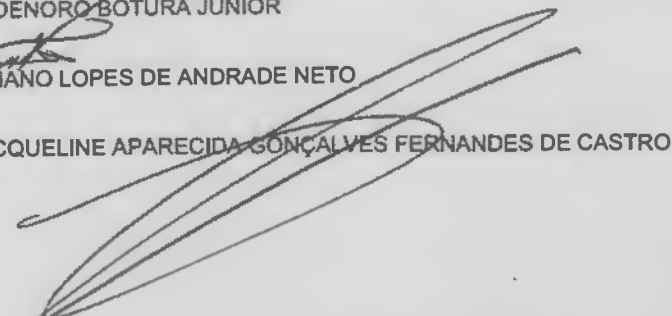
Aos 19 dias do mês de julho do ano de 2017, às 09:00 horas, no(a) Auditório da Secretaria de Pós-Graduação/FAAC, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof.ª D.ªa. PAULA DA CRUZ LANDIM - Orientador(a) do(a) Departamento de Design / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - UNESP, Prof. Dr. JOSE CARLOS PLACIDO DA SILVA do(a) Departamento de Design / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. GALDENORO BOTURA JUNIOR do(a) Departamento Engenharia de Controle e Automação / Campus Experimental da Unesp/Sorocaba, Prof. Dr. MARIANO LOPES DE ANDRADE NETO do(a) Ciências Sociais Aplicadas / Faculdade Sudoeste Paulista, Prof.ª. Dr.ª. JACQUELINE APARECIDA GONÇALVES FERNANDES DE CASTRO do(a) Departamento de Design / Faculdades integradas de Bauru, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da TESE DE DOUTORADO de CLAUDIA MARCELA SANZ RAMIREZ, intitulada **IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA - BRASIL.** Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.


Prof.ª. D.ªa. PAULA DA CRUZ LANDIM


Prof. Dr. JOSE CARLOS PLACIDO DA SILVA


Prof. Dr. GALDENORO BOTURA JUNIOR


Prof. Dr. MARIANO LOPES DE ANDRADE NETO


Prof.ª. Dr.ª. JACQUELINE APARECIDA GONÇALVES FERNANDES DE CASTRO

AGRADECIMENTOS

Para meus amados Sergio e Sebastian que são a razão de minha vida e o motivo para eu acordar todas as manhãs com vontade de ir para frente.

Para meus pais, por sua paciência incomensurável, apoio incondicional e por acreditarem em mim em todas as minhas batalhas.

Para a professora Paula, por dar-me a oportunidade de trabalhar a seu lado e aprender com sua experiência.

Para a Universidade Estadual Paulista, por acreditar na possibilidade de abrir pontes para unir culturas e crescermos juntos nesse esforço.

Para a Universidade de San Buenaventura, cujo apoio produz frutos que estão no amor pela pesquisa.

ABSTRACT

The design is worldwide recognised today as an important development and growth source in the industries and in the countries. Decades ago that design makes part of the culture and influences some European countries economies, such as Denmark whose companies in 2012 had improved their gross performance in 22% from the use of this tool, and United Kingdom in which 65% of companies considered essential for their future economic performance. However the design impact measurement of Latin American companies is an incipient topic, and the developed studies lack of representativeness, periodicity, and consolidated indicators. That situation hinders the generation of politics destined to the promotion of design as an instrument to the increase in competitiveness. Even when the design could be found in all economic sectors, the FTAR Complex (Fiber, Textile, Apparel, Retail) was selected as study case for this research. The objective is to evaluate the condition of design in the fashion industries in Brazil and Colombia. Those companies are recognized in both countries for making important contributions to the economies, even more to the manufacturing sector, specially for the employment generation and for export incentivation. But is not clear the role of design in its performance. The investigation inquires about forms of measuring performance, design culture, design resources and investment, the product innovation and the design contribution to the business of the fashion sector companies.

Keywords: *Design, Fashion, Design Impact, Performance Measurement, FTAR Complex (Fiber, Textile, Apparel, Retail), Design Contribution, Colombia and Brazil.*

RESUMEN

El diseño hoy es reconocido mundialmente como una importante fuente de desarrollo y crecimiento en las industrias y en los países. Hace décadas el diseño, hace parte de la cultura, e influencia la economía de algunas naciones europeas, como Dinamarca, cuyas empresas en el 2012 mejoraron su rendimiento bruto en un 22% a partir del uso de esa herramienta, y el Reino Unido, donde el 65% de las empresas lo consideran fundamental para su desempeño económico futuro. Sin embargo la medición del impacto del diseño en las empresas de Latinoamérica es un tema embrionario, y los estudios desarrollados carecen de representatividad, periodicidad, y de indicadores consolidados. Esa situación dificulta la generación de políticas destinadas a la mejora y a la promoción del diseño como instrumento para el aumento de la competitividad. Aun cuando el diseño pueda ser encontrado en todos los sectores económicos, el sector moda fue escogido como caso de estudio de esta investigación. El objetivo es evaluar el estado del diseño en las industrias de moda de Brasil y de Colombia. Esas empresas (organizaciones que pertenecen al sector textil, del cuero, de la confección y del diseño) son reconocidas en ambos países por hacer importantes contribuciones a la economía general y, sobre todo, a la línea manufacturera, especialmente por la gran generación de empleo y por incentivar las exportaciones. Mas no es claro el papel del diseño en su desempeño. La investigación indaga sobre las formas de medir el desempeño, la cultura para el diseño, los recursos e inversiones en diseño, la innovación en productos y la contribución del diseño a los negocios en las empresas del sector moda.

Palabras Clave: *Diseño, Moda, Impacto del Diseño, Medición del Desempeño, Sector Moda, Contribución del Diseño, Colombia y Brasil.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Design Management Staircase	24
Figura 2 - Abordagens de medição e avaliação do impacto do design	38
Figura 3 - Árvore do desempenho	40
Figura 4 - Periodicidade das publicações relacionadas à medição de impacto do design	51
Figura 5 - Percentagem de publicações por continente	52
Figura 6 - Quantidade de publicações por país.....	52
Figura 7 - Autores encontrados na pesquisa documental.....	53
Figura 8 - Tipo de publicação.....	54
Figura 9 - Foco dos temas nas publicações	55
Figura 10- Modelo geral do Sistema Nacional de Desenho (SND).....	77
Figura 11 - Tipos de formação na Colômbia e percentagem de oferta por níveis em 2015	78
Figura 12 - Sistema Brasileiro de Design	82
Figura 13 - Nomes diferentes para as habilitações em design, dentre os 742 cursos de design no Brasil.....	83
Figura 14 - Participantes do trabalho de campo desenvolvido na Colômbia.....	89
Figura 15 - Alguns dos itens do modelo de checagem com potencial de serem indicadores para a medição do uso do design nas empresas	93
Figura 16- Estrutura geral do questionário aplicado na pesquisa	94
Figura 17 - A empresa envolve design em seus processos? Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015.....	95
Figura 18 - A empresa envolve design em seus processos? Figura comparativa das respostas em diferentes estudos	96
Figura 19 - Percentagem de implementação de design versus tempo de existência da empresa. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	97
Figura 20 - Há quanto tempo investe em design?.....	98
Figura 21 - Níveis de importância do design para a empresa. Figura comparativa das respostas nos diferentes estudos.....	98
Figura 22 - Importância do design para a empresa versus o tempo de existência da empresa. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	99
Figura 23 - Quem desenvolve o design nas empresas? Figura comparativa das respostas nos diferentes estudos e no trabalho do campo na Colômbia. Dados percentuais.....	101
Figura 24 - Quem desenvolve o design nas empresas? (por tamanho de empresa). Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	102
Figura 25 - Percentual de designers nos departamentos de design por tamanho de empresa. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	103
Figura 26 - Tamanho dos departamentos de design e suas especialidades no Brasil	104
Figura 27 - Participação dos designers nas empresas. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	104
Figura 28 - Tipo de recrutamento do pessoal de design nas empresas. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	105

Figura 29 - Nível de participação dos designers nas empresas. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	106
Figura 30 - Folha de pagamento dos designers em relação ao total da folha de pagamento da empresa. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	107
Figura 31 - Foco dos investimentos em design. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015.....	108
Figura 32 - Novos produtos com design desenvolvidos nos últimos três anos.....	109
Figura 33 - Panorama da carteira de produtos e proporção dos novos produtos por tamanho de empresa. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	110
Figura 34 - Volume dos negócios com novos produtos em relação ao volume total dos negócios das empresas. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015.....	111
Figura 35 - Faturamento total versus faturamento com novos produtos. Setor têxtil e de confecção e setor de calçados no Brasil.....	111
Figura 36 - Crescimento do faturamento no período 2012-2013. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	112
Figura 37 - Comparação do crescimento do faturamento, no período 2012-2013, entre empresas que usaram e que não usaram design. Resultados do trabalho de campo na Colômbia, 2015	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas metodológicas da pesquisa	20
Quadro 2 - Delimitação da pesquisa na etapa macro	21
Quadro 3 - Delimitação da pesquisa na etapa média	22
Quadro 4 - Delimitação da pesquisa na etapa micro	22
Quadro 5 - Estudos brasileiros considerados na comparação com o trabalho de campo na Colômbia. Tema: impacto do design nas empresas.....	25
Quadro 6 - Instrumentos da pesquisa	26
Quadro 7 - Principais características dos sistemas de avaliação de desempenho.....	41
Quadro 8 - Tipos de indicadores.....	43
Quadro 9 - Exemplos de indicadores financeiros e não financeiros.....	44
Quadro 10 - Resumo dos documentos avaliados na construção do estado da arte	50
Quadro 11 - Estudos sobre a inserção do design nas empresas	57
Quadro 12 - Documentos com foco no estudo sobre como é a gestão do design nas empresas	60
Quadro 13 - Documentos que usam metodologia qualitativa para avaliar o impacto do design	62
Quadro 14 - Documentos que usam metodologia quantitativa para avaliar o impacto do design	64
Quadro 15 - Indicadores de percepção, cultura e compromisso da empresa com o design	66
Quadro 16 - Indicadores financeiros, comerciais e produtivos.....	67
Quadro 17 - Indicadores do recurso humano.....	67
Quadro 18 - Indicadores de outros aspectos associados ao design.....	68
Quadro 19 - Documentos que estudam as ligações entre design e inovação	69
Quadro 20 - Documentos que apresentam a relação entre a competitividade econômica regional ou nacional e a existência de estratégias para a promoção do design e ações de políticas públicas.....	72
Quadro 21 - Detalhes dos documentos brasileiros analisados	87
Quadro 22 - Detalhes das empresas participantes dos estudos analisados	90
Quadro 23 - A empresa envolve design em seus processos? Quadro comparativo das respostas em diferentes estudos.....	96
Quadro 24 - Características institucionais nos dois países do estudo.....	116
Quadro 25 - Características da percepção do design das instituições estudadas nos dois países.	117

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 - Dados comparativos de emprego do setor moda no Brasil e na Colômbia; **Error!** Marcador no definido.
- Tabela 2 - Dados absolutos e relativos dos quinze países para o International Design Scoreboard 91

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

- ADP. Associação dos Designers de Produto (Brasil)
- ACD. Associação Colombiana de Designers
- ACICAM. Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas
- ABICALÇADOS. Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
- ABEST. Associação Brasileira de Estilistas
- ABIT. Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
- ABIACAV. Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem
- APEX-BRASIL. Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- ASSINTECAL. Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos
- BEDA. Bureau of European Design Associations
- CICB. Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
- CDB. Centro Design Brasil
- CTASP. Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público
- DDI. Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (Espanña)
- DI. Desenho Industrial
- ESDI. Escola Superior de Desenho Industrial (Brasil)
- EUA. Estados Unidos da América
- EPP&D. Encontros de Políticas Públicas e Design
- FIESP. Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FEDECUERO. Federación Nacional del Cuero, Calzado, y Marroquinería y Afines
- IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica (Brasil)
- ICSID. International Council of Societies of Industrial Design
- IBGM. Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
- IBM. International Business Machines
- INEXMODA. Instituto para la Exportación y la Moda (Colômbia)
- INTI. Instituto Nacional de Tecnología Industrial (Argentina)
- ITMF. International Textiles and Manufacturing Federation
- MBC. Movimento Brasil Competitivo
- MEC. Ministério da Educação (Brasil)
- MPME. Micro, pequenas e médias empresas
- MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil

MinCIT. Ministerio do Comércio, Indústria e Turismo da Colômbia

PBD. Programa Brasileiro do Design

PIB. Produto interno bruto

PNDI. Programa Nacional do Design Industrial

RAD. Rede Acadêmica de Design da Colômbia

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Brasil)

SMB. Sistema Moda Brasil

SND. Sistema Nacional de Design (Colômbia)

TIC. Tecnologias da informação e comunicação

UNAL. Universidade Nacional da Colômbia

VAB. Valor acrescentado bruto

WIPO. World Intellectual Property Organization

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 OBJETIVOS.....	18
2.1 GERAL.....	18
2.2 ESPECÍFICOS.....	18
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	19
3.1 ETAPAS METODOLÓGICAS E FERRAMENTAS DESENVOLVIDAS NO PROJETO..	19
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA, SELEÇÃO DE SUJEITOS E INSTRUMENTOS.....	20
3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS.....	21
3.3.1 Seleção de sujeitos na etapa macro: representantes do sistema moda e design de ambos os países. Atores-chave de políticas públicas e design.....	21
3.3.2 Seleção de sujeitos na etapa média: representantes das associações de ambos os países....	22
3.3.3 Seleção de sujeitos na etapa micro: MPME do setor moda da Colômbia. Designers profissionais. Estudos de medição do impacto do design no Brasil em MPME.....	22
3.3.4 Instrumentos da pesquisa.....	26
3.4 JUSTIFICATIVA.....	26
3.5 PERGUNTA PROBLEMA.....	28
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
4.1 DESIGN... ..	29
4.1.1 Aproximação histórica ao conceito no Brasil e na Colômbia.....	30
4.1.2 Questão de significado do design.....	33
4.1.3 Aspectos econômicos que afetam o conceito do design.....	34
4.2 MARCO CONCEITUAL.....	37
4.2.1 Impacto do design.....	37
4.2.2 Desempenho.....	38
4.2.3 Indicadores....	42
4.2.4 Moda.....	45
4.2.5 Sistema moda.....	45
4.2.6 Cultura para o design.....	46
4.2.7 Associações empresariais.....	47
4.2.8 Tamanho das empresas do estudo.....	47
5 ESTADO DA ARTE EM MENSURAÇÃO DO IMPACTO DO DESIGN.....	49

5.1 RELATÓRIO GERAL DOS ESTUDOS CONSULTADOS NA CONSTRUÇÃO DO ESTADO DA ARTE	50
5.1.1 Periodicidade das publicações	51
5.1.2 Origem geográfica das publicações	51
5.1.3 Autores das publicações	53
5.1.4 Tipo de publicações	54
5.2 ESCOPO DAS PESQUISAS	55
5.2.1 Como o design é inserido	56
5.2.2 Medição da gestão do design nas empresas	59
5.2.3 Design como gerador de valor nas empresas e como fator para seu crescimento (modelos para medir o valor do design, desenvolvendo métodos com foco na percepção ou com ênfase na avaliação do rendimento).....	61
5.2.4 Características dos contextos geradores de inovação e ligações entre o design e a inovação.....	68
5.2.5 Avaliação do setor de design; medição da capacidade de apoiar o desenvolvimento econômico dos países; diagnóstico da situação geral do setor: comparações regionais ou internacionais.....	69
6 ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN	75
6.1 DESIGN NA COLÔMBIA	75
6.2 DESIGN NO BRASIL	79
7 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN.....	86
7.1 METODOLOGIA PARA AVALIAR O NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN	86
7.1.1 Participantes nas pesquisas.....	89
7.1.2 Aspectos avaliados no trabalho de campo	93
7.1.3 Detalhes dos Estudos Brasileiros analisados	91
7.2 ANÁLISE DO TRABALHO DO CAMPO	93
7.2.1 A situação geral das empresas	94
7.2.2 Quem desenvolve o design nas empresas?.....	100
7.2.3 Investimentos em design nas empresas	107
7.2.4 Inovação e design	109
7.2.5 Contribuição do design para os negócios	112
8 CONCLUSÕES	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	123

APÉNDICES 139
ANEXOS..... 181

1 INTRODUÇÃO

A medição do impacto do design no desenvolvimento das empresas, regiões ou países não é um tópico novo no mundo; podem-se encontrar trabalhos relacionados ao tema desde princípios da década de 1980; mas, quase quarenta anos depois, os trabalhos nesse sentido desenvolvidos na América Latina ainda são embrionários e padecem de falta de periodicidade, de representatividade e de indicadores consolidados. Essa situação dificulta a geração de políticas destinadas à melhoria e à promoção do design como ferramenta para o aumento da competitividade, não só das empresas, mas também dos países, por meio do incremento da performance de sua economia.

O design faz parte das profissões identificadas, hoje, como integrantes das indústrias criativas, ou indústrias da economia *naranja*¹; todas elas têm a mesma dificuldade, são consideradas ainda economias invisíveis. Segundo Howkins, a economia criativa no mundo representou 6,1% da economia global em 2005 – e, uma década depois, ela ainda não está registrada nos radares dos economistas (HOWKINS, 2007).

Um dos desafios identificados com maior clareza é o de demonstrar e quantificar a contribuição do design para o desempenho das empresas (MORAES; SILVA, 2008, p. 14), considerando que o mundo dos negócios é regido por aspectos tangíveis e indicadores precisos.

No âmbito internacional, a preocupação em medir o impacto do design na capacidade de inovação de um país ou região tem se refletido em pesquisas de instituições como a World Intellectual Property Organization (WIPO), o Design Council ou o Bureau of European Design Associations (BEDA), que procuram promover a indústria do design nacional e regionalmente, através de informação estatística confiável para tomadas de decisão em matéria de políticas de inovação que reconheçam as particularidades e os pontos fortes desse setor (FERRUZCA; RUIZ; SANZ, 2013).

Há décadas o design faz parte da cultura e influencia a economia de alguns países europeus. Explora-se esse recurso tanto no setor público como nas pequenas organizações. É o caso da Dinamarca, onde estudos estatísticos mostram que o design tem melhorado o rendimento bruto das empresas em 22%; os investimentos em design por empresa contribuem com o aumento das exportações em 18% a 34%; nas empresas com estratégia de design, o

¹ A economia criativa ou *naranja*, definida por Howkins, compreende os setores nos quais o valor dos bens e serviços é fundamentado na propriedade intelectual: arquitetura, artes visuais e cênicas, artesanato, cinema, design, P&D, jogos e brinquedos, moda, música, publicidade, software, TV, rádio e games (BUITRAGO; DUQUE, 2013, p. 15).

emprego é notavelmente mais sólido (AGUDO et al., 2012, p. 334).

Segundo Hertenstein e Platt (2001), apesar de incipiente, é crescente o uso de medidas de desempenho para o design. No Reino Unido, por exemplo, 65% das empresas estão convencidas de que a utilização dessa ferramenta será fundamental para o seu desempenho econômico no futuro, embora em 2005 apenas 13% delas possuíssem procedimentos de medição do retorno do investimento em design (DESIGN COUNCIL, 2005).

Ainda que o design possa ser encontrado em todos os setores econômicos, inclusive no de serviços, foi escolhido o setor moda como caso de estudo para avaliar o estado do design nas indústrias desse segmento no Brasil e na Colômbia. As empresas de moda (organizações que pertencem ao setor têxtil, de couro, de confecção e de design) são reconhecidas na Colômbia por fazer contribuições importantes à economia em geral e, sobretudo, à linha manufatureira, especialmente pela grande geração de empregos e por incentivar as exportações. O setor representa, nesse país, 10,7% do PIB (produto interno bruto) manufatureiro e 3% do PIB nacional¹, gerando 130 mil empregos diretos e 650 mil indiretos, que correspondem a 19% da ocupação fabril². No Brasil, o sistema moda³ emprega três milhões de pessoas, que representam 31,6% da população ocupada no setor de transformação (NEDER, 2013)⁴. Os dados comparativos de geração de emprego podem ser olhados na Tabela 1. Segundo Brasil (2012) para a International Textiles and Manufacturing Federation (ITMF), “o Brasil é o quinto maior produtor mundial de têxteis, o quarto maior produtor mundial de confecção, o segundo maior produtor mundial de denim (matéria prima para a fabricação de jeans) e o terceiro maior produtor de malhas” (BRASIL, 2012).

O setor da moda, na Colômbia, constitui 2% das exportações totais do país (COLOMBIA, 2017); no Brasil o sistema moda representa 3,8% das exportações totais.⁵

² Corresponde a dados que não incluem o design como setor econômico. Obtido a partir de dados das indústrias de fabricação do setor moda, em especial os segmentos têxtil e de couro.

³ Pode-se revisar o conceito de sistema moda no capítulo 4.

⁴ Dados de 2011.

⁵ Dados de 2013.

TABELA 1 - DADOS COMPARATIVOS DE EMPREGO DO SETOR MODA NO BRASIL E NA COLÔMBIA.

País	Total da população ocupada	População ocupada na indústria de transformação	% do total ocupado	População ocupada no setor de moda	Percentual de empregos no setor moda da indústria da transformação
Colômbia	34.138.671	4.096.640,00	12	780.000	19,04
Brasil	52.173.000	9.495.486	18	3.000.000	31,59

FONTE: O autor (2016). Obtido a partir de dados das indústrias de fabricação do setor moda, em especial os segmentos têxtil e de couro.

No entanto, pesquisadores de ambos os países reconhecem que não existe grande representatividade do design como atividade estratégica nos negócios, possivelmente pela falta de informação sobre a contribuição do design para a melhoria das condições gerais de uma empresa e também sobre as funções que podem ser desenvolvidas por um profissional dessa área (LEMONS, 2006; SANZ, 2012). Segundo Dumas (2000), as vantagens do investimento em design são sistematicamente subvalorizadas pelas empresas e pela economia como um todo.

Neste trabalho foi desenvolvida uma metodologia com foco misto, em em três etapas ou níveis interligados (macro, médio e micro), esta metodologia foi caracterizada pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos e pela busca de dados para a comparação nos dois países estudados. A importância do design foi qualificada na etapa macro para os atores do governo, na etapa média para as instituições de fomento e, finalmente, na etapa micro para as empresas. A etapa micro foi contrastada, além das entrevistas em 80 empresas, com as entrevistas dirigidas a 166 profissionais do design sobre sua experiência nas empresas.

No nível macro e médio pode-se concluir ao comparar os sistemas de design e as instituições para seu fomento em ambos os países, que, ainda que na Colômbia existam condições políticas favoráveis, na prática elas não foram aproveitadas pelas associações de designers nem pelos profissionais em seu conjunto, enquanto que no Brasil, ainda que essas condições não existam, as diferentes instituições desenvolvem ações políticas e estratégicas para o setor design no país, o qual tem hoje o design brasileiro como elemento de destaque internacional e um referencial não só para os países da América Latina, mas para o mundo. De acordo com os tópicos identificados anteriormente, o projeto identificou as características institucionais no nível governamental que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda; e descrever a situação encontrada na pesquisa das características institucionais nos dois países do estudo.

No nível médio consegue-se entender a estrutura geral dos setores da moda em ambos países e suas principais características; constatou-se que as associações reconhecem no design um forte potencial para a competitividade das empresas que representam, e isso acontece com intensidade semelhante em ambos os países. No entanto, na comparação de suas respostas com as ações ou estratégias para a promoção do design são apresentadas as principais diferenças entre os dois países.

Finalmente no nível micro identificou-se a percepção das empresas frente ao uso do design, a antiguidade desse uso, a composição das equipes de design, o tipo de participação dos designers nas organizações, e o tipo de investimento das empresas no design. Conseguiu-se também identificar a composição da carteira de produtos em relação às percentagens de novidades e as percentagens faturamento em comparação das empresas que fazem uso do design e aquelas que não relataram nenhum uso.

O documento atual está dividido em sete capítulos. No primeiro e no segundo, apresenta-se a introdução ao tema e definem-se os objetivos e problema da pesquisa. No terceiro capítulo é detalhada a metodologia desenvolvida, suas etapas, delimitação, sujeitos e instrumentos. No quarto capítulo é apresentada a fundamentação teórica, que se compõe em duas partes: a primeira faz uma revisão exaustiva das diferentes concepções sobre design, e a segunda é um marco conceitual que dá suporte aos desenvolvimentos metodológicos. No quinto capítulo, constrói-se o estado da arte sob o título “Estado da arte em mensuração do impacto do design”, trabalho feito a partir da revisão de 181 documentos, entre artigos científicos, teses de pós-graduação, relatórios e estudos setoriais e livros; a primeira parte desse capítulo integra um relatório geral dos estudos revisados no qual é apresentada sua origem, periodicidade, autores e tipo de publicação, já a segunda parte apresenta os trabalhos, divididos em quatro grupos de acordo com o escopo de sua pesquisa. No capítulo sexto desenvolve-se as etapas macro e média da metodologia esclarecendo qual é o entorno institucional para o desenvolvimento do design em ambos os países. E finalmente o capítulo sete descreve os resultados alcançados no nível micro, apresentando os resultados do trabalho de campo nas empresas e fazendo a comparação de dados obtidos na Colômbia com estudos realizados no Brasil.

2 OBJETIVOS

2.1 GERAL

Medir o impacto do design em empresas de setor moda: casos Brasil e Colômbia.

2.2 ESPECÍFICOS

- Identificar as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países.
- Identificar a percepção do design das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor moda.
- Conhecer o grau de inserção do design nas empresas do setor de moda.
- Conhecer a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

[...] um fenômeno pode ser melhor [sic] compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. (GODOY, 1995, p. 21).

Para desenvolver esta pesquisa foi selecionado o método misto da triangulação, com o objetivo de obter dados complementares do problema de investigação.

A pesquisa, desenvolvida em três etapas ou níveis interligados (macro, médio e micro), foi caracterizada pela combinação de métodos qualitativos e quantitativos e pela busca de dados para a comparação nos dois países estudados. A importância do design foi qualificada na etapa macro para os atores do governo, na etapa média para as instituições de fomento e, finalmente, na etapa micro para as empresas. A etapa micro foi contrastada, além das entrevistas nas empresas, com as entrevistas dirigidas a 166 profissionais do design sobre sua experiência nas empresas. A seguir são apresentados, em cada etapa, os métodos gerais, a delimitação da pesquisa, os sujeitos responsáveis por fornecer os dados de pesquisa, assim como os critérios para a sua seleção, e os instrumentos da pesquisa.

3.1 ETAPAS METODOLÓGICAS E FERRAMENTAS DESENVOLVIDAS NO PROJETO

No quadro a seguir são apresentadas as definições de cada etapa e os métodos e ferramentas desenvolvidos.

QUADRO 1 - ETAPAS METODOLÓGICAS DA PESQUISA

Etapa	Ferramentas e métodos
<p>Pesquisa de nível macro: trata-se de uma análise comparativa da institucionalidade e dos indicadores macroeconômicos para o estabelecimento de marcos acerca da capacidade em design dos países.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de casos. Países com forte institucionalidade para o design. • Análise documental. Comparação da institucionalidade e das condições que favorecem a inserção do design em termos econômicos. • Scoreboard. Medição de nove indicadores macro que contribuem para mostrar a intensidade relativa da capacidade de design dentro de uma nação. • Entrevista com atores-chave de políticas públicas e design.
<p>Pesquisa de nível médio: análise comparativa no âmbito setorial, procurando entender a estrutura organizativa do setor. Essa fase permite revelar a percepção do setor a respeito do design.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental. Dados setoriais. • Questionário para diretores de associações.
<p>Pesquisa de nível micro: consulta às empresas sobre o impacto do design em seu desempenho e competitividade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análise documental. Revisão de estudos de medição do design nas empresas. • Questionário para empresas do setor. • Questionário designers profissionais.

FONTE: A autora (2016).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA, SELEÇÃO DE SUJEITOS E INSTRUMENTOS

Nos quadros a seguir são apresentados os conceitos relevantes e necessários para a delimitação da pesquisa e para a seleção dos sujeitos em cada uma das etapas metodológicas. O desenvolvimento desses conceitos é apresentado na fundamentação teórica, capítulo 4.

Os sujeitos responsáveis por fornecer os dados de pesquisa foram selecionados de acordo com a fase metodológica em desenvolvimento no projeto.

3.3 SELEÇÃO DE SUJEITOS

3.3.1 Seleção de sujeitos na etapa macro: representantes do sistema moda e design de ambos os países. Atores-chave de políticas públicas e design

QUADRO 2 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA NA ETAPA MACRO

	Objetivos da pesquisa	Conceitos	Seleção de sujeitos
MACRO	identificar as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países.	Setor moda Sistema moda Cultura para o design Promoção do design	Representantes do sistema moda de ambos os países Pesquisadores da promoção do design

FONTE: A autora (2016).

Nessa etapa foram desenvolvidas diferentes entrevistas, aproveitando a participação da autora desta pesquisa nos Encontros de Políticas Públicas e Design (EPP&D) a partir do ano de 2013⁶. Nesses encontros foram intercambiadas ideias sobre o impacto do design na competitividade dos países, com participação de representantes dos governos do Uruguai, Chile e Brasil e de acadêmicos interessados no tema, oriundos desses países e da Argentina, Equador, Cuba, México, Espanha e Colômbia. A partir desses encontros foi desenvolvida uma pesquisa conjunta entre Uruguai, Brasil e Colômbia, com a medição de nove indicadores macro que contribuem para mostrar a intensidade relativa da capacidade de design dentro de uma nação. O estudo faz parte do Diagnóstico sobre o Design no Brasil (BRASIL, 2014). Tais trabalhos e contatos permitiram desenvolver convênios de trabalho conjunto com instituições de fomento colombianas, como a Rede Acadêmica de Design (RAD) e o Ministério do Comércio, Indústria e Turismo da Colômbia (MinCIT).

⁶ Os Encontros de Políticas Públicas e Design são uma iniciativa internacional que surgiu no ano de 2010 e continua se desenvolvendo com periodicidade anual, com a participação de representantes dos governos e pesquisadores do design. A autora desta tese participou dos encontros no Uruguai em 2013 e no Chile em 2015.

3.3.2 Seleção de sujeitos na etapa média: representantes das associações de ambos os países

QUADRO 3 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA NA ETAPA MÉDIA

	Objetivos da pesquisa	Conceitos	Seleção de sujeitos
MÉDIA	Identificar a percepção das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor, no que tange ao design, assim como sua disposição para adiantar políticas para promovê-lo.	Associações empresariais	Representantes das associações de ambos os países

FONTE: A autora (2016).

Foram entrevistados representantes de associações de ambos os países. Ainda que não tenha sido possível conversar com atores de todas as associações, consegue-se entender a estrutura geral do setor, pois foram expostas as características do setor da moda e a forma como nele se insere o design, e ainda as principais percepções sobre o papel do design na competitividade do grupo de empresas as quais eles representam. Foi aplicada uma entrevista desestruturada com perguntas abertas. Os objetivos da entrevista, os sujeitos entrevistados e a estrutura geral do trabalho de campo são apresentados no Apêndice 1.

3.3.3 Seleção de sujeitos na etapa micro: MPME do setor moda da Colômbia. Designers profissionais. Estudos de medição do impacto do design no Brasil em MPME

QUADRO 4 - DELIMITAÇÃO DA PESQUISA NA ETAPA MICRO

	Objetivos da pesquisa	Conceitos	Seleção de sujeitos
MICRO	Connecer o grau de inserção do design nas empresas do setor.	Empresa (MPME)	MPME do setor moda da Colômbia
	Connecer a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade dessas organizações (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos, posicionamento).		Designers profissionais em empresas do setor moda. Estudos de medição do impacto do design em MPME no Brasil

FONTE: A autora (2016).

Para o desenvolvimento da etapa micro, foram consultados diferentes sujeitos ligados as empresas do sistema moda colombiano, bem como designers profissionais atuantes em

empresas do setor moda. Apresentou-se grande dificuldade no contato com empresas brasileiras, razão pela qual a estratégia adotada foi comparar os resultados das entrevistas da Colômbia com estudos com esse mesmo foco desenvolvidos no Brasil. Essa decisão não resolve todas as limitações referentes à análise dos dados, mas permite obter dados para fazer comparações entre os países.

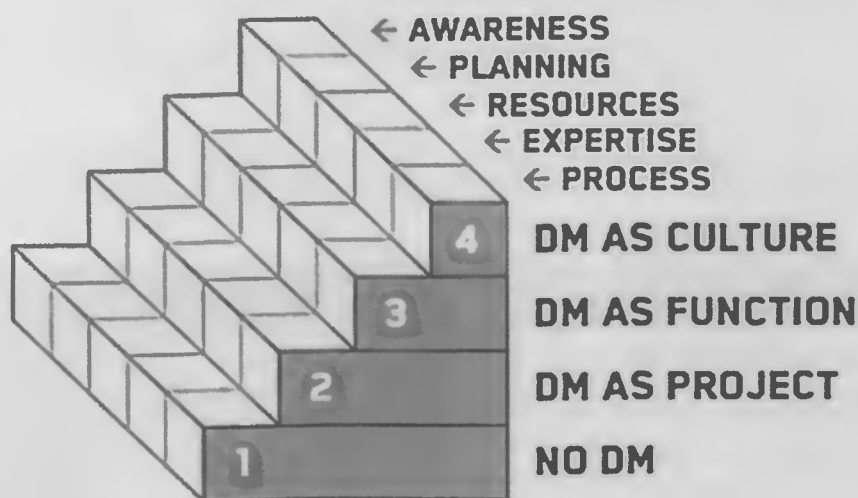
Na Colômbia foram selecionados como principais informantes os gerentes ou proprietários de micro, pequenas e médias empresas (MPME) dentro do setor moda. Esses executivos, além de detalhar o funcionamento da empresa, também expressaram sua percepção em relação às práticas indagadas na investigação. Em alguns casos, em que o informante principal não possuía informações suficientes para resolver o questionário, permitiu-se a conversa com funcionários de outras áreas, como o contador, o diretor ou gerente de design e o pessoal administrativo.

Mesmo que o questionário destinado às empresas tenha sido estruturado com perguntas fechadas (ver Apêndice 2), fez-se necessária a presença de um entrevistador para acompanhar os respondentes, especialmente nas questões relacionadas aos aspectos econômicos dessas empresas – o desconforto foi evidente nesse tipo de pergunta, e a função do entrevistador foi estabelecer um clima de confiança e esclarecer o porquê dessas questões.

O desenvolvimento do questionário nessa etapa baseou-se na análise do estado da arte, tornando possível comparar diferentes instrumentos adotados nos estudos internacionais. Foram considerados, especialmente, os questionários do The Design Management Europe Survey (KOOTSTRA, 2009), com um modelo nomeado Design Management Staircase (Figura 1), para medir as capacidades de gestão do design das empresas. O modelo avalia quatro estágios ou níveis do uso do design: nível 1 - sem gestão de projetos (nesse nível, as empresas não fazem uso do Design Management); nível 2 - gestão de projetos como projeto (nesse nível o design não é reconhecido como uma ferramenta para inovação nem implementado no processo de desenvolvimento de novos produtos); nível 3 - gerenciamento de projetos como função (o design é integrado no processo de desenvolvimento de novos produtos e várias disciplinas e especialistas se envolvem no processo de design); nível 4 - gerenciamento do design como cultura (o design é uma parte essencial de sua estratégia de diferenciação, gerando uma vantagem competitiva distinta). Os quatro níveis do modelo do Design Management Staircase são ainda definidos por cinco fatores que influenciam o sucesso ou a falha de design e indicam boa gestão de design: FATOR CONHECIMENTO - grau de consciência dos benefícios do design; FATOR PLANEJAMENTO - se os planos de projeto e os objetivos são desenvolvidos; FATOR RECURSOS - pessoas (pessoal de design), financiamento

(orçamentos) e meios de produção (instalações); FATOR EXPERTISE - o nível de experiência em gestão de design, competências e experiência; FATOR PROCESSO - se um processo eficaz é seguido. A classificação de nível depende da medida em que as empresas implementam esses cinco fatores. A seguir, apresenta-se o esquema geral do modelo original.

FIGURA 1- DESIGN MANAGEMENT STAIRCASE



FONTE: Kootstra (2009).

Dos trabalhos desenvolvidos na América Latina, foram consideradas com maior atenção as medições do Instituto Nacional de Tecnologia Industrial (INTI) em 2008, 2010 e 2012 (INTI 2008; MARINO, 2010; MARINO, 2012). Nelas, os questionários desenvolvidos enfatizam aspectos econômicos e produtivos com perguntas fechadas com opções de resposta múltipla. Foram recolhidos aspectos sobre emprego, volume da produção, insumos, financiamento, canais comerciais e exportações.

O questionário desenvolvido para a presente pesquisa foi respondido por oitenta empresas do setor moda na cidade de Cali, Colômbia, e 166 designers profissionais que trabalham nas empresas do setor moda. Alguns deles foram contrastados com a observação direta das práticas de design dentro das empresas no período entre 2015 e 2016, e posteriormente seus resultados foram comparados aos de estudos recentes desenvolvidos no Brasil (ver estudos selecionados no Quadro 5).

A seguir explicam-se os critérios para a busca e seleção dos estudos brasileiros tomados como base para a comparação com o trabalho do campo na Colômbia.

- **Estudos de medição do impacto do design no Brasil em MPME**

Para este trabalho foram considerados os estudos brasileiros que procuram entender qual é o impacto do design nas empresas. Esses estudos, apresentados no Quadro 5, são, principalmente, dissertações de pós-graduação, tanto de mestrado como de doutorado, em diferentes setores industriais. Também foram consideradas pesquisas setoriais organizadas por instituições como Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), Associação dos Designers de Produto (ADP) e MDIC.

QUADRO 5 - ESTUDOS BRASILEIROS CONSIDERADOS NA COMPARAÇÃO COM O TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA. TEMA: IMPACTO DO DESIGN NAS EMPRESAS

Autor, ano	Nome do estudo
Sanches, 2001	Metodo para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos
Prancic e Martins, 2003	Uma revisão teórica sobre a medição de desempenho do processo de desenvolvimento de produto
Teixeira, 2005	O design estrategico na melhoria da competitividade das empresas
Lemos, 2006	A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul
Emídio, 2006	A gestão de design como ferramenta estrategica para MPes do vestuário de moda
Moraes e Ferreira, 2007	O impacto do design no desempenho de empresas da industria eletrônica brasileira
Perez, 2007	Impacto do design de produto no desempenho da industria brasileira
Fundação Getúlio Vargas, 2009	O impacto do design no desempenho das empresas
Oda, 2010	Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contnuiação do design no desempenho empresarial de MPes
Brasil, 2014	Diagnóstico do design brasileiro
Raulik et al., 2014	International design scoreboard: abordagem latino-americana com Brasil, Colômbia e Uruguai

FONTE: A autora (2016).

3.3.4 Instrumentos da pesquisa

Para a coleta de dados foram elaborados diferentes questionários segundo o quadro a seguir, de acordo com a etapa metodológica desenvolvida.

QUADRO 6 - INSTRUMENTOS DA PESQUISA

	Objetivos da pesquisa	Instrumento	Detalhe
MACRO	identificar as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países.	Questionário desestruturado. Entrevista	Os respondentes indicaram seu conhecimento quanto à estrutura do sistema moda no país e sua percepção sobre a inserção do design no setor. Estrutura da entrevista (Apêndice 1).
MÉDIA	Identificar a percepção das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor, no que tange ao design, assim como sua disposição para desenvolver políticas para promovê-lo.	Questionário desestruturado. Entrevista	Os respondentes indicaram sua percepção sobre a importância do design para as empresas das associações. Estrutura da entrevista (Apêndice 1).
MICRO	Conhecer o impacto do design nas empresas do setor e sua influência nos diferentes aspectos da competitividade dessas organizações (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos, posicionamento).	Questionário estruturado on-line Observação participativa	Os empresários ou encarregados de design responderam sobre diferentes aspectos do uso do design em suas empresas. (Apêndice 2). Os designers dentro do setor moda responderam aspectos da sua experiência trabalhando no setor. Estrutura da entrevista (Apêndice 3.) Observação: estagiários avaliaram as características do design nas empresas durante quatro meses, em dois períodos consecutivos (2º semestre de 2015 e 1º semestre de 2016).

FONTE: A autora (2016).

3.4 JUSTIFICATIVA

É cada vez mais evidente, em termos de produtividade, a força que ganham os países do Oriente. Na América Latina, apesar dos diferentes esforços realizados, não se alcançaram esses níveis de competitividade mesmo em fortes indústrias de insumos com baixos custos de mão

de obra. A respeito da estrutura da indústria brasileira, em 2004 o Instituto de Pesquisa Econômica (IPEA) apresentou, segundo Lemos (2006), resultados de uma pesquisa realizada entre empresários. Os dados mostram que, de 72 mil indústrias, apenas 1,7% desenvolve, fabrica e lança novos produtos no mercado, o que evidencia que poucas investem em inovação. Por sua vez, segundo o Documento Conpes 3484, de 2007, as MPME da Colômbia apresentam características que limitam seu desenvolvimento, tais como baixa capacidade de inovação, baixo uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), problemas na comercialização dos produtos e na obtenção dos insumos e limitada participação em mercados de contratação pública. Essas condições de negócios demonstram a necessidade de dar maior relevância nas qualidades oferecidas pelo design para melhorar as condições competitivas das empresas.

No entanto, o reconhecimento do design como fator de competitividade e diferenciação não é uma conquista obtida com esforços individuais. A questão é propagar atividades educacionais e de promoção do design. Tais ações devem ser desenvolvidas transversalmente, por órgãos governamentais, uma vez que não estariam ao alcance das empresas ou mesmo das associações empresariais.

O Brasil tem um caminho percorrido ainda mais longo que o da Colômbia. As primeiras políticas públicas brasileiras de incentivo ao design surgiram no final dos anos 1970, com a criação do Núcleo de Design Industrial pelo governo federal e pela Federação das Indústrias. Em 1995, segundo o Centro de Design Paraná (2006), o governo federal lançou o Programa Brasileiro do Design (PBD), com o objetivo de incentivar a utilização do design nos setores produtivos do país.

Na Colômbia, ainda a que a criação do Sistema Nacional do Design e do Programa Nacional de Design tenha representado um progresso, a falta de continuidade nas ações políticas e na gestão das atividades promocionais transforma esses avanços em esforços isolados, perdendo apoio e capacidade de resposta.

Algumas ações de política visam a apoiar o desenvolvimento futuro de ferramentas estratégicas que poderão levar as empresas a se diferenciar e a enfrentar a concorrência interna e externa. É o caso do documento Conpes 3527, (COLOMBIA, 2008) segundo o qual o objetivo da política de competitividade é atingir a transformação produtiva do país, entendendo que um país pode aumentar o valor de seus produtos sendo mais produtivo, melhorando a qualidade de seus produtos ou desenvolvendo novos produtos. Nesse mesmo documento fica claro que, para a Colômbia, a melhor estratégia é a terceira, já que há pouco campo de ação para as duas primeiras.

Nenhuma dessas ações de política ou de suporte ou promoção do design pode, porém, ser realizada com a orientação correta se não forem medidas as condições de inserção do design dentro das empresas, a percepção dos empresários sobre sua importância e, sobretudo, o impacto – econômico, organizacional, produtivo, de posicionamento, de competitividade, de inovação etc. – gerado pelo seu uso.

Alguns dos principais problemas em uma pesquisa de avaliação do impacto do design no desempenho das empresas são: falta de periodicidade entre as avaliações desenvolvidas (estudos isolados), falta de representatividade (estudos com populações não representativas, os quais não permitem que se obtenham fatos conclusivos), falta de participação das empresas no desenvolvimento dos questionários, ausência de estatísticas do governo e de métricas que possam ser comparadas internacionalmente e dificuldade de isolar o papel do design e seu impacto.

3.5 PERGUNTA PROBLEMA

Qual o impacto do design nas empresas do setor moda no Brasil e na Colômbia?

A pergunta problema abre caminho para a compreensão da forma de medir os efeitos do design no desenvolvimento das empresas do setor moda, como caso de estudo. Nesse propósito, é necessário entender ou desenvolver a metodologia para realizar uma medição e fazer a seleção dos indicadores com os quais serão apresentados os resultados. Por outro lado, entende-se que não é suficiente medir, também é preciso entender a situação que origina os resultados obtidos, ou o contexto que leva a determinada medição. Por isso a pesquisa detecta as características institucionais que favorecem a inserção do design, identifica a percepção do design das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor moda, procura entender o grau de inserção do design nessas organizações e, finalmente, desenvolve os indicadores que buscam conhecer a influência do design nos diferentes aspectos de sua competitividade.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo, procura dar uma visão do foco teórico no qual baseou-se a pesquisa; se divide em duas partes. A primeira, concentrada no conceito de design, aborda a situação do design como setor nos dois países avaliados e as formas como se pode medir o impacto do design nas organizações empresariais. Na segunda parte é desenvolvido um marco conceitual necessário para entender o ponto de vista sob o qual foi desenvolvida a pesquisa em geral. Nessa parte são apresentados diversos conceitos, entre os quais o de impacto, desempenho e indicador, além de alguns mais específicos que ajudam a entender a estrutura do setor pesquisado, tais como moda, sistema moda e tamanho das empresas.

4.1 DESIGN

Para desenvolver o conceito de design, toma-se como referência a pesquisa desenvolvida dentro da disciplina Teorias do Design, em parceria com Denise Guimarães G. W. e Viviane Frascareli Lelis, com assessoria acadêmica dos doutores João Carlos Plácido da Silva e Luís Carlos Pasquarelli. Este trabalho foi referência para desenvolver o Taller Nacional Cuenta Satélite de Cultura de Colombia: Una Aproximación a la Medición Económica y Políticas de Diseño (Workshop Nacional Conta Satélite da Cultura da Colômbia: Uma Aproximação à Medição Econômica e Políticas do Design), encontro realizado na Colômbia em fevereiro de 2015; a partir desse evento, desenvolveu-se a publicação *Diseño: una noción de naturaleza compleja e inconclusa* (SANZ et al., 2016), cujos desdobramentos são apresentados a seguir.

Nunca se falou tanto em *design*. No entanto, o termo, de tão comum, é muitas vezes utilizado de maneira inconsistente e incorreta, afetado pelas incongruências que o cercam e impulsionado pela mídia em geral, que costuma atribuir-lhe características decorativas e sem importância, associá-lo a modismos, de acordo com Heskett (2008), ou, ainda, usá-lo como forma de conferir valor estético a algum objeto. Mas, apesar de ser tema tão usual adotado como uma espécie de grife, até mesmo denotando certo *glamour*, é ainda uma incógnita para a maioria das pessoas, especialmente quando a questão principal é determinar o que exatamente é *design*.

De tão recorrente, outras áreas têm se apoderado do termo, o que torna ainda mais necessário um aprofundamento no sentido de investigar a origem da denominação e sua abrangência, para que seja corretamente compreendida e utilizada.

No decorrer deste estudo, foi possível notar, ainda, que não há um consenso entre os autores sobre algumas particularidades do termo, como, por exemplo, a data inicial de sua utilização. As diferenças entre idiomas também são significativas. Em alguns países, a palavra é bem específica quanto ao seu significado, já no caso do Brasil, ela não tem tradução literal.

4.1.1 Aproximação histórica ao conceito no Brasil e na Colômbia

Segundo Bürdek, a palavra *design* foi descrita pela primeira vez em 1588, pelo dicionário *Oxford*, como: “um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado”; “o primeiro projeto gráfico de uma obra de arte” ou “um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras” (BÜRDEK, 2010).

Já segundo Cardoso (2011), o emprego da palavra *design* só se iniciou no século XIX, na Inglaterra e depois em outros países, quando surgiu uma nova forma de trabalho relacionada, principalmente, à confecção de padrões ornamentais para a indústria têxtil. Por esse motivo, o mesmo autor deduz que as atividades ligadas ao *design* antecedem a aparição da figura do *designer*.

Nos séculos anteriores, na produção dos objetos artesanais, já se desenvolviam artefatos ornamentados, com formas diferentes para cada uso específico. Contudo, a divisão do trabalho entre projeto e manufatura, ocorrida em meados do século XIX com a industrialização, é apontada, também por Bürdek (2010), como o divisor entre *design* e *design* industrial, no sentido atual.

No entanto, quando se entende *design* como elaboração de objetos para a produção em série por meios mecânicos, apresenta-se uma dificuldade que reside no fato de esse tipo de fabricação não ter surgido da mesma maneira nem ao mesmo tempo nos diferentes lugares. Por outro lado, é importante observar que há muito tempo se conhecem exemplos de produção em série, como a elaboração de cerâmicas e a fundição de metais que já ocorriam na antiguidade, a impressão de livros, no século XV, bem como a fabricação mecanizada de peças para relógio, no século XVII. Maldonado (1991) também considera ambígua a impossibilidade de diferenciar, nessa concepção, as atividades tradicionalmente desenvolvidas por engenheiros. Ademais, o autor realça que a evolução dos processos produtivos tem sido tal que, hoje em dia, se torna difícil formular uma definição para *design* baseada exclusivamente na modalidade do processo produtivo.

Na maioria das investigações em que se tenta entender o conceito de *design*, consideram-se, com alto grau de importância, as definições elaboradas pelo International

Council of Societies of Industrial Design (ICSID). A instituição, fundada oficialmente em Londres, em 1957, foi criada com o objetivo de se converter em organismo internacional para proteger os interesses da prática dos *designers*, a fim de garantir as normas mundiais do design.

Na primeira definição apresentada pelo ICSID, no ano de 1959, se evidenciava maior preocupação por entender as atividades que o profissional do design desempenhava dentro da produção de objetos industriais ou artesanais, principalmente os produzidos em série. A serialidade representaria uma grande fonte de debates durante a década de 1950, a começar pela tentativa de diferenciar o design do artesanato – a diferença, segundo Cardoso (2011), consiste justamente no fato de que o *designer* se limita a projetar o objeto para que este seja fabricado por outras mãos, de preferência por mãos de mecânicos.

O industrial designer é alguém qualificado por meio de treinamento, conhecimento técnico, experiência e sensibilidade visual, para determinar materiais, mecanismos, formas, cores, acabamentos e decorações de objetos produzidos em quantidade por processos industriais. O designer industrial pode em diferentes momentos preocupar-se com todos ou somente com alguns dos aspectos da produção industrial de objetos [...]. (CARA, 2010, p. 22).

Outros autores também criticam essa ótica industrialista e a ideia de caracterizar o *design* pelo entendimento de que seus produtos se processam somente por meios industriais e mecânicos, o que Branzi apud Moraes (2006) considera um conceito extremamente linear, que se constitui num erro histórico e confunde os fins e os meios do design. Para o autor, essa concepção também impede que a indústria seja vista como um instrumento à disposição do designer, e não como seu único parâmetro.

No que diz respeito à década 1960, Cara (2010) encontra em importantes autores, como Bonsiepe (2006) e Maldonado (1977), marcante oposição à visão do design como uma profissão que embeleza os produtos industriais. Tais autores acreditavam que essa abordagem teria como consequência um distanciamento entre as etapas projetivas ou produtivas, e que ela considerava o design somente dentro de suas qualidades formais, limitando seu papel às etapas finais do processo de concepção dos produtos. Nessa mesma época, o ICSID realizou um novo congresso no qual a definição em voga foi revisada, formulando-se um novo texto:

A função do designer industrial é dar forma aos objetos e serviços que possam contribuir para a eficiência e satisfação da vida humana. A esfera de atividade do designer industrial no presente aborda praticamente todo tipo de artefato humano, especialmente aqueles de produção em massa por meios mecânicos. (CARA, 2010, p. 23, traduzido de ICSID).

Maidonado (1977) exerceu, posteriormente, uma forte influência nas definições do ICSID e introduziu a função de “projetar a forma”, que significava, para o autor, coordenar, integrar e articular todos aqueles fatores que, de uma maneira ou outra, participam do processo constitutivo da forma do produto.

O design industrial é uma atividade criativa que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente. Por propriedades formais não se entendem somente as características exteriores, mas, sobretudo, as relações funcionais e estruturais que fazem com que o objeto tenha uma unidade coerente tanto do ponto de vista do produtor quanto do usuário. (CARA, 2010, p. 24, traduzido de ICSID).

Na década de 1970, o ICSID organizou diferentes seminários, com os quais procurou promover a assistência de profissionais de diversas nações. Com o objetivo de ampliar o conceito de produto orientado pelo design, identificou nesses profissionais a necessidade de tornarem mais abrangentes as abordagens da disciplina em relação a seu papel para o desenvolvimento da sociedade.

Já nos anos 2000, Cara (2010) refere-se à última definição do ICSID como uma análise que não se preocupa em estabelecer parâmetros ou limites definitivos para a área, e que, além disso, inclui temáticas abordadas nos debates contemporâneos da disciplina, como as novas tecnologias e seus impactos socioculturais e ambientais.

Design é uma atividade criativa na qual o objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas dos objetos, processos, serviços, compreendendo todo o seu ciclo de vida. Portanto, design é um fator central de inventiva humanização das tecnologias e fator crucial de mudanças culturais e econômicas. (CARA, 2010, p. 27, traduzido de ICSID).

Essa definição, segundo a autora, compreende o design como um fenômeno capaz de moldar o ambiente humano, em consequência das complexas relações entre a produção e os aspectos tecnológicos, econômicos, sociais, políticos e psicológicos. Esse conceito também evidencia o caráter interdisciplinar da área e o caráter transitório de suas preocupações, já que estas são delimitadas por um espaço e por um tempo específicos, conferindo à noção de design uma natureza complexa e inconclusa.

No último encontro da Assembleia Geral do ICSID, em Gwangju, Coreia do Sul, em outubro de 2015, o Comitê de Prática Profissional da organização apresentou uma definição renovada de design industrial:

Design industrial é um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos inovadores, sistemas, serviços e experiências. (ICSID, 2015)⁷.

O ICSID atualmente apresenta uma versão estendida dessa definição:

Design industrial é um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos inovadores, sistemas, serviços e experiências. Design industrial preenche a lacuna entre o que é e o que não é possível. É uma transdisciplinar profissão que aproveita a criatividade para resolver problemas e cocriar soluções com a intenção de fazer um produto, sistema, serviço, experiência ou um negócio melhor. No seu coração, desenho industrial fornece uma maneira mais otimista de olhar para o futuro reformulando problemas como oportunidades. Ele liga inovação, tecnologia, investigação, empresas e clientes para fornecer novo valor e vantagem competitiva através das esferas econômica, social e ambiental. Os designers industriais colocam o ser humano no centro do processo. Eles adquirem uma profunda compreensão das necessidades dos utilizadores através da empatia e aplicam um processo de resolução de problemas centrado no usuário para projetar produtos, sistemas, serviços e experiências. Eles são atores estratégicos do processo de inovação e estão numa posição única para colmatar variadas disciplinas profissionais e interesses comerciais. Eles valorizam o impacto econômico, social e ambiental do seu trabalho e sua contribuição para a cocriação de uma melhor qualidade de vida. (ICSID, 2015).

4.1.2 Questão de significado do design

A origem mais remota da palavra design está em *designare*, verbo do latim que abrange tanto o sentido de designar como o de desenhar. Com isso, Cardoso (2011) percebe que existe, do ponto de vista etimológico, uma dificuldade de distinção entre o aspecto abstrato da concepção (projetar, atribuir) e o aspecto concreto (configurar, formar). Flusser (2002) define aquele como substantivo e este como verbo. Segundo Cardoso (2011), a maioria das definições considera essa dualidade entendendo design como o operador que atribui forma material aos conceitos intelectuais.

O termo possui, na língua espanhola, uma aproximação mais fiel a sua origem, já que conta com dois vocábulos diferentes, sendo *dibujo* o que se refere às representações gráficas e *diseño* o que se encontra mais próximo de projeto. Já na língua inglesa, design é sinônimo de projeto, configuração, distinguindo-se da palavra *drawing*, que significa desenho, representação de formas por meio de linhas e sombras.

No Brasil, a expressão desenho industrial (DI) passou a ser utilizada por volta de 1950, período em que a atividade começou a ter referência no país. A tradução da palavra design,

⁷ Traduzido pela autora. Texto original: *Industrial design is a strategic problem-solving process that drives innovation, builds business success and leads to a better quality of life through innovative products, systems, services and experiences.*

empregada em outros países, como Estados Unidos, Inglaterra e Portugal, foi inadequada, segundo Niemeyer (2000), por contrariar o significado original. A autora afirma, ainda, que o termo permaneceu sem uma denotação específica no país, não designando, portanto, um significado coerente ao conceito e/ou à profissão ligada a ele.

O termo *desenho industrial* era confundido com desenho técnico ou, simplesmente, com desenho. Em 1993, um projeto de lei que regulamentaria a profissão de *designer* no país foi negado porque a comissão responsável entendeu que a palavra *designer* era outra designação para a profissão de desenhista técnico, em tramitação em outro projeto. No total, foram sete tentativas infrutíferas de regulamentação da profissão (BRASIL, 2015b). Segundo Niemeyer (2000), a confusão sobre o significado de desenho industrial foi institucionalizada com a fundação da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI); em 1970, o professor da ESDI Aloísio Magalhães propôs, juntamente com o filólogo Antônio Houaiss, a alteração do termo *desenho industrial* para *projética*, o que não se concretizou.

Em 1988, no V Encontro Nacional de Desenhistas Industriais, foi aprovada a proposta de alteração do nome da profissão para *designer*, como termo genérico. Assim, a cada área de atuação do profissional soma-se outro termo mais específico: *design* gráfico, *design* têxtil etc.

Em vista da confusão gerada durante anos sobre o termo *desenho industrial*, nos quesitos significado e abrangência da profissão, muitas dúvidas também envolvem o termo recente, agora incorporado ao português, *design*. Como consequência, nesses quinze anos em que tem sido utilizada formal e oficialmente, a palavra *design*, como expressão que dá nome a uma profissão ou ao produto desenvolvido por quem a exerce, também vem sendo adotada de maneira aleatória. De acordo com Bonsiepe (2006), a popularização do *design* durante a década de 1980 transformou a palavra *design* em um termo multiuso, distorcendo a visão a seu respeito. Possivelmente, a não regulamentação da profissão foi a grande responsável pela disseminação do termo de maneira deturpada pelo uso geral, provocando, portanto, seu entendimento pelo viés estético, em detrimento do trabalho projetual do *designer*.

4.1.3 Aspectos econômicos que afetam o conceito do design

O *design* é fruto de três grandes acontecimentos históricos que ocorreram a partir do século XIX: primeiro a industrialização, depois a urbanização moderna, que influiu nas grandes concentrações populacionais nas cidades, e, por último, a globalização, entendida como integração de redes de comércio. Tais acontecimentos também afloraram o sistema capitalista, no qual a profissão se encontra inserida. Sob esse aspecto, o *designer* é uma força produtiva que

contribui na organização e no fortalecimento de outras forças de igual categoria, aumentando a produtividade e o lucro das empresas.

Para o entendimento das relações entre as dinâmicas econômicas e as diferentes definições por meio das quais se abordou a profissão do design, Cara (2010) faz uma revisão dos paradigmas econômicos das décadas de 1950, 1960 e 1970, destacando, principalmente, as dinâmicas de desenvolvimento da profissão, tanto no Brasil como na América Latina, configuradas pela necessidade de alcançar maior desenvolvimento a partir da transição do modelo econômico predominantemente agrário para o industrial, sustentado pelo aumento da produtividade.

Tal fato explica por que as primeiras definições do ICSID tentam dar conta de aspectos relativos à produção. Segundo a autora, a noção de *design* industrial ou design se mostra incapaz de relacionar aspectos significativos da produção atual de artefatos, se dirigindo principalmente à construção de um campo de atividades do *designer* e de aspectos do projeto do produto dentro de um ambiente industrial definido pelas tecnologias dos países desenvolvidos.

Posteriormente, com a globalização e o crescimento da economia financeira acima da produção industrial, estabelecem-se novas concepções para os artefatos, o que trouxe como consequência um olhar mais amplo sobre o vocábulo *design*, em lugar do termo *desenho industrial*. Assim a noção de design passou a abarcar os novos paradigmas que se impõem na criação de objetos e, sobretudo, de significados, processo que foi influenciado pelo grande crescimento do setor serviços e pelos novos avanços da tecnologia digital.

Com as diferentes contribuições de teóricos, entre eles Maldonado (1977) que afirma, embora não tão recentemente, que o design na contemporaneidade assume um papel mais de planejador e de construtor de experiências, que faz com que não se limite somente a aspectos relacionados ao produto e se concentre mais em entender as relações e experiências contemporâneas do homem, procurando proporcionar melhoras significativas em sua condição de vida.

Finalmente, e muito além de considerar apenas questões históricas, etimológicas ou de significado, compreende-se que hoje em dia o design ganha, com muitos esforços, um importante lugar nos debates sobre desenvolvimento econômico e competitividade, graças a sua indiscutível relação com a inovação, que atualmente é considerada a principal estratégia competitiva das empresas.

A partir de uma primeira aproximação histórica sobre os diferentes estágios pelos quais tem passado a profissão e, com ela, a definição do que seja a atuação do designer e do conceito

de design em si, evidencia-se a necessidade de entender o caráter de mudança e evolução da profissão, que se livra de qualquer tentativa de ser mensurada ou limitada.

Uma profissão que faz parte da mudança dificilmente poderá encontrar uma definição de natureza conclusiva. Seu compromisso com a transformação e a inovação exige constante autoavaliação, numa frenética busca por atingir o futuro. Esse aspecto deve ser interiorizado, e o valor da mudança, entendido pelo designer, trabalho nada fácil tanto no campo da formação como na prática.

Um desafio que a profissão tem diante de si é trabalhar em prol da formação de profissionais atentos e conscientes de seu meio, preocupados não só com os aspectos produtivos de suas criações, mas com os impactos dessas criações no crescimento de seu país, na melhora das condições da população e na diminuição do consumo frenético, que também é uma consequência negativa do design mal focado nas novas dinâmicas do consumo contemporâneo.

Outro aspecto a ser trabalhado nas escolas e instituições de formação de designers é a compreensão das dinâmicas econômicas que afetam o desenvolvimento dessa profissão e a capacidade desses profissionais de responderem ativamente às necessidades do mercado, conscientes de seu papel como geradores de emprego e livres de quaisquer preconceitos em relação ao capital e ao crescimento econômico. E se está estreitamente ligado ao sistema capitalista, com todos os seus erros e em plena crise, como já foi mencionado, o design também deve repensar seu papel nesse processo de transformação.

O *design* é uma atividade criativa e flexível, cujo objetivo é estabelecer as experiências contemporâneas por meio de um trabalho inter e multidisciplinar, o que permite uma ampla visão para compreender em que meio o *design* se desenvolve. Nessa dinâmica, o *design* vem mantendo uma relação, principalmente, com o desenvolvimento de produtos, mas também com as experiências vividas dentro dos espaços ocupados pelos usuários, espaços que na contemporaneidade não só são físicos, mas também virtuais. Finalmente, o *designer* é um profissional que compreende seu papel no desenvolvimento e crescimento da economia de seu país e de sua sociedade.

4.2 MARCO CONCEITUAL

Nesta parte são desenvolvidos os principais conceitos considerados na construção teórica desta pesquisa, necessários para a abordagem e o desenvolvimento do projeto. São trabalhados os conceitos de impacto do design, desempenho e indicador. Por outro lado, são conceituados os termos de moda (como fenômeno e como setor industrial) e sistema moda; na sequência são desenvolvidos os conceitos necessários para a compreensão das características dos atores considerados na metodologia da pesquisa (cultura para o design, associações empresariais e tamanho das empresas).

4.2.1 Impacto do design

Mesurar os aportes qualitativos e quantitativos do design num país é muito importante para compreender seus impactos sociais, culturais, econômicos e ambientais a fim de determinar ações para o desenvolvimento dessa profissão, em concordância com o contexto. A medição deve incluir um agrupamento de indicadores e critérios que permitam comunicar o efeito da profissão no país. A atualização da informação e a avaliação sistemática podem garantir uma “linha de base” fundamental para uma avaliação *ex ante* e, a partir da comparação com os resultados de eventuais intervenções, uma avaliação *ex post*.

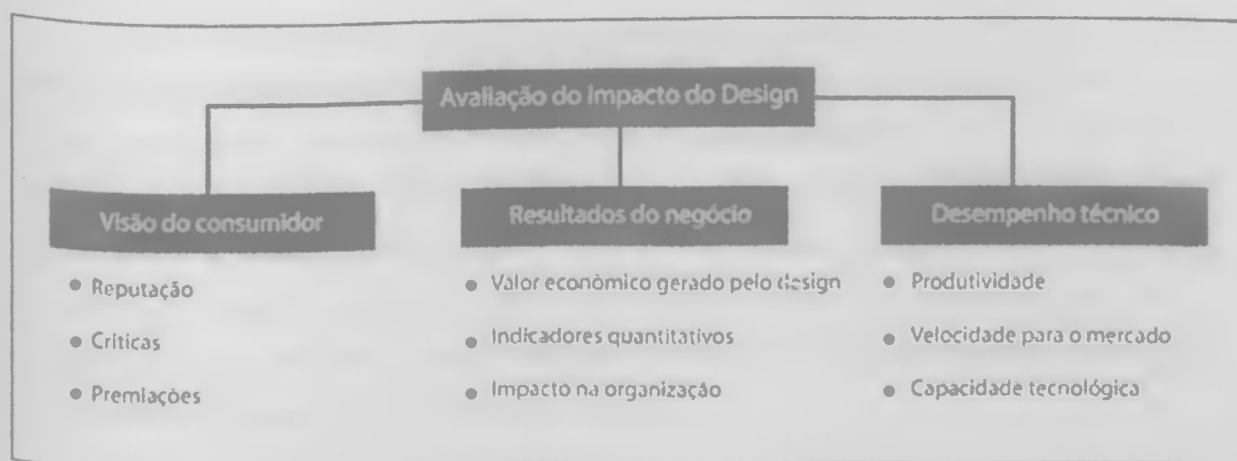
Nesse sentido deve-se compreender a linha base de indicadores como o conjunto de indicadores selecionado para a monitorização e avaliação sistemáticas das políticas e programas através de informação estatística sistemática, confiável, que leve a níveis ótimos de gestão e permita a evolução do processo da tomada de decisões (PFENNIGER, 2004).

A medição e a avaliação do impacto do design têm, para Teixeira (1999) e Hertenstein e Platt (2001), duas abordagens, uma que considera a visão do consumidor e outra que avalia os resultados do design a partir dos resultados do negócio ou do valor econômico gerado pelo design nas empresas. Outros autores, como Pranic e Martins (2003, p. 7), identificam três fatores que incluem os dois anteriores: o **desempenho financeiro**, cujas medidas mais utilizadas são o alcance de metas de lucro e o retorno sobre o investimento; o **sucesso com os clientes**, cujas principais medidas de desempenho em design são a satisfação, a aceitação dos clientes, as metas de participação de mercado e as metas de receitas; e o **sucesso de desempenho técnico**, que tem como medidas a vantagem competitiva, o alcance de especificações de desempenho e a velocidade para atingir o mercado.

Moraes e Siiva (2008, p. 16) consideram que a avaliação depende do enfoque, uma vez que os diferentes departamentos da empresa têm interesses e prioridades distintos; a gerência pode ter maior interesse nos lucros, a engenharia, no desempenho técnico ou na produtividade, a área comercial, na aceitação do mercado etc.

Na figura a seguir apresentam-se as diferentes posturas para avaliar o impacto do design, expostas anteriormente:

FIGURA 2 - ABORDAGENS DE MEDIÇÃO E AVALIAÇÃO DO IMPACTO DO DESIGN



FONTE: Elaborado pela autora a partir das leituras.

Sem desconsiderar que as três abordagens são importantes, este estudo será focado na medição dos resultados do negócio. O interesse desta pesquisa é entender se as empresas melhoram seu desempenho com o uso do design. Esse foco também exige analisar a forma como o design se insere em cada empresa e quais são as capacidades que elas têm de geri-lo, de entender as relações entre os investimentos (não só econômicos) e seu desempenho.

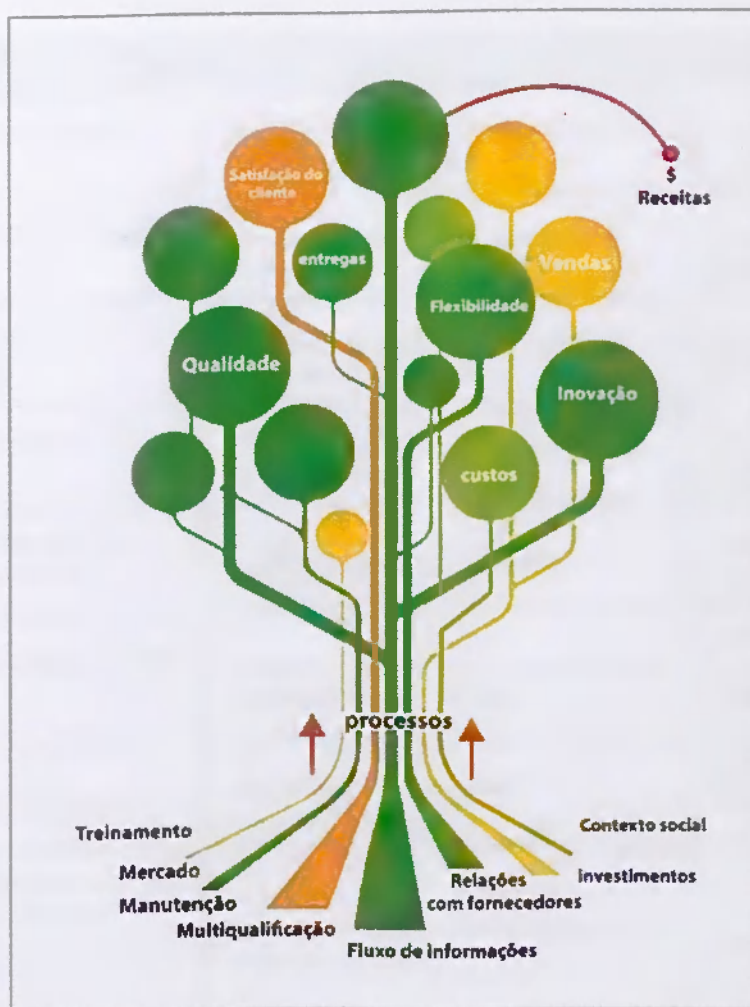
4.2.2 Desempenho

Avaliar o impacto do design em uma organização, ou setor industrial, está estreitamente relacionado com medir seu desempenho a partir do design; é preciso esclarecer como era a situação da empresa antes de fazer uso do design e qual sua situação depois de fazer investimentos nessa área. Considera-se a empresa como uma “entidade independente” e o design, um fator com potencial para transformá-la – transformação essa que pode ser medida com indicadores de desempenho.

Desempenho é a capacidade de uma instituição ou organização para gerir adequadamente seus recursos e cumprir metas e objetivos definidos. A medição de desempenho é a melhor forma de identificar se uma medida da gerência tem resultados positivos ou negativos na empresa. Essa medição “proporciona o *feedback* que facilita o controle de processo e ajuda na definição de responsabilidades e objetivos, alinhamento estratégico dos objetivos, entendimento do processo e da capacidade dele, maior eficiência na alocação de recursos, possibilidade de delegação e de mudança na cultura organizacional” (PRANCIC; MARTINS, 2003, p. 3).

Na gestão tradicional, a medição do desempenho baseia-se na estrutura contábil e financeira das empresas (isto é, lucro antes de imposto, retorno sobre capital empregado ou retorno sobre lucro). Tais medidas comunicam informações precisas sobre a operação das empresas e, em muitos casos, são municiadas com dados disponíveis publicamente. No entanto, reconhecem-se as limitações desse tipo de medição para refletir o estado atual dos produtos e processos (JOHNSON; KAPLAN, 1993). Para Moraes e Silva (2008, p. 44), uma dessas limitações é que, geralmente, não é possível avaliar por completo o valor de recursos intangíveis, importantes para o sucesso da empresa.

FIGURA 3 - ÁRVORE DO DESEMPENHO



FONTE: Adaptado de Lebas (1995).

Num sistema de medidas de desempenho, é importante considerar tanto aquelas não financeiras quanto as financeiras tradicionais, que possibilitam uma tomada de decisão e ações com base em informações, permitindo quantificar “a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, exame, classificação, análise, interpretação e disseminação dos dados adequados” (NEELY, 1998). A Figura 3, desenvolvida a partir de Lebas (1995), apresenta o desempenho como resultado de processos relacionados às condições das organizações, e a variedade tanto dessas condições como de seus resultados mostra que um desempenho de sucesso não é relacionado somente a aspectos econômicos.

Existem diversas formas de medir o desempenho das organizações. Martins (1999) faz, em sua pesquisa, o levantamento das principais características dos sistemas de avaliação de desempenho segundo revisão documental, resumidas no Quadro 7.

QUADRO 7 - PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Características mais citadas	Outras características importantes	Autores
Congruentes com a estratégia competitiva.	Servir de comparação com padrões externos (benchmarks).	Bonelli et al. e Graddy (1991)
Tem medidas financeiras e não financeiras.	Apresentar medidas de eficiência e eficácia.	Fortuin (1988) e Kaplan (1991)
Direcionam e suportam a melhoria contínua.	Ser direcionados para os processos-chave de negócio.	Binnensiey (1996) e Walsh (1996)
Identificam tendências e progressos.	Ter um número reduzido de medidas de desempenho.	Brown (1996) e Waish (1996)
Facilitam o entendimento das relações de causa e efeito.	Medir resultados e processos.	Graddy (1991) e Walsh (1996)
Facilmente compreendidos pelos funcionários.	Suportar o processo de aprendizagem individual e organizacional.	Mcnair et al. apud Mcmann e Nanni (1990)
Abrangem todo o processo.	Coletar e processar dados continuamente.	Santon e Anderson (1987)
Dispõem informações em tempo real para toda a organização.	Ser parte integrante dos sistemas de gestão da empresa.	Sink (1991)
Dinâmicos.		
Influenciam a atitude dos funcionários.	Apresentar medidas internas e externas, e ambas serem interligadas.	Gregory (1993)
Avaliam o grupo e não o indivíduo.		
De acesso barato.	Proporcionar uma perspectiva do desempenho passado, presente e futuro.	Brown (1996)
Aceitos pelos usuários.		

FONTE: Adaptado de Martins (1999 apud SANCHEZ, 2001).

Apesar da existência dessas formas de avaliação, ainda não existe um consenso no que tange à medição do desempenho a partir do uso do design.

Com base nessas considerações o projeto concentra-se na avaliação dos “resultados do negócio” (ver Figura 2) a partir do uso do design, integrando medidas financeiras e não financeiras, compreendendo aspectos do processo de desenvolvimento de produto e

organização para o design, estratégia de produto e nível de informação de design, aspectos considerados nos estudos de Emidio (2006) e também neste estudo.

Por outro lado, foram considerados aspectos da percepção da importância e do impacto do design, o que expõe o tipo de cultura para o design da organização (ver item 4.2.6). Para verificar os aspectos avaliados no trabalho do campo, ver capítulo 7.

4.2.3 Indicadores

Os indicadores possibilitam conhecer melhor os avanços dos resultados ou impactos. “Um indicador é uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão” (ODA; MERINO; OGAVA, 2012).

A Fundação Prêmio Nacional da Qualidade conceitua indicador de desempenho como uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados com o objetivo de comparar essa medida com metas numéricas preestabelecidas (FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE, 1999). Em outras palavras, a finalidade dos indicadores é medir o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao alcance do objetivo estabelecido.

Lipsett et al. (1995) apud Sanches (2001, p. 60), afirmam que a dificuldade das pequenas e médias empresas em obter indicadores com dados fidedignos está no esforço necessário para coletar, dispor e analisar os dados.

Existem múltiplas classificações dos tipos de indicadores. Na classificação geral, podem-se encontrar indicadores de eficiência, eficácia, economia, intensidade, cultura e qualidade, entre outros, como mostra o Quadro 8.

QUADRO 8 - TIPOS DE INDICADORES

Nome do indicador	Descrição / Função
Indicadores de eficiência	Medem a relação entre os produtos/serviços gerados e os insumos/recursos usados.
Indicadores de eficácia	Medem o grau de cumprimento de um objetivo.
Indicadores de economia	Medem a capacidade do programa para gerar ou mobilizar recursos financeiros suficientes.
Indicadores de intensidade	Medem a quantidade de vezes em que uma ação é realizada na organização, mas não consideram os resultados dessa ação.
Indicadores de cultura	Medem o quanto um conceito está difundido entre as pessoas da organização.
Indicadores de qualidade	Medem os atributos, habilidades ou características que os bens ou serviços devem ter para atender adequadamente aos objetivos do programa.

FONTE: A autora (2016).

Os indicadores de eficiência podem ser usados para avaliar o processo de desenvolvimento de produtos, na medida que pode-se comparar a quantidade de recursos usados para obter um novo produto ou serviço. Os indicadores de eficácia, podem ser usados quando a organização quer atingir um objetivo por exemplo número de novos produtos com sucesso nas vendas. Também pode ter relação quando o objetivo é aumentar o faturamento em relação ao desenvolvimento de novos produtos. Este grupo de indicadores e os indicadores da cultura são usados na presente pesquisa.

No Quadro 9 (SANCHES, 2001), apresentam-se exemplos de indicadores financeiros e não financeiros.

QUADRO 9 - EXEMPLOS DE INDICADORES FINANCEIROS E NÃO FINANCEIROS

	Financeiros	Não financeiros
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado. • Percentual da receita gerada por novos produtos. • Receita de novos produtos. • Meta de lucro. • IRR/ROI • Crescimento da receita oriunda de novos produtos. • Custo das devoluções de novos produtos. • Valor dos pedidos dos novos produtos oriundos de novos clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação do cliente. • Vantagem competitiva. • Aceitação do cliente. • Confiabilidade. • Número de reclamações devido à qualidade de projeto. • Tempo para desenvolvimento de novos produtos. • Número de novos produtos. • Pontualidade da entrega dos novos produtos. • Relação dos novos produtos com total de produtos. • Participação de componentes recicláveis.
Meios	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxo de recursos (investimento x tempo). • Percentual da receita investido no processo de desenvolvimento de novos produtos. • Gastos com o desenvolvimento de novos produtos. • Custo do protótipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo para desenvolvimento de protótipos. • Número de não conformidades nos lotes-piloto. • Taxa de redução de peças. • Taxa interna de não conformidade de novos produtos. • Qualificação dos funcionários que atuam no desenvolvimento de novos produtos. • Número de componentes-padrão nos novos produtos. • Mudanças no projeto para atender a capacidade do processo. • Competências de gestão do processo de desenvolvimento de produtos.

FONTE: Sanches (2001, p. 62).

No capítulo 7 item 7.1.2 é apresentada a metodologia para a seleção dos indicadores medidos na etapa micro da pesquisa, aspectos avaliados no trabalho do campo com as empresas e com os designers profissionais em comparação com resultados obtidos em estudos brasileiros.

Os indicadores como percentual da receita gerada por novos produtos, a receita de novos produtos e o crescimento da receita oriunda de novos produtos foram algumas das medidas usadas nesta pesquisa, tendo como foco os resultados do negócio; e indicadores como número de novos produtos, relação dos novos produtos com total de produtos, qualificação dos funcionários que atuam no desenvolvimento de produtos, todos eles indicadores não financeiros que permitem avaliar as características da cultura que ajudam ao cumprimento das metas da organização.

4.2.4 Moda

O conceito de moda, proveniente do francês *mode*, que deriva do latim *modus*, ainda que esteja comumente relacionado a vestuário, tecidos e adornos, pode ser aplicado, de maneira geral, a tendências repetitivas de uso de qualquer objeto ou produto, bem como a condutas e maneiras. Assim, moda vai além do vestuário, articula-se com o mobiliário, os objetos decorativos, a linguagem, os modos os gostos e as ideias.

Moda tem dinâmica cíclica e contínua, gerando constantes mutações que possibilitam releituras do passado ou leituras do futuro e promovendo transformações sociais pela alteração de hábitos e costumes de um coletivo. É plausível considerar que a moda se define a partir de critérios como coletividade, fugacidade, efemeridade, autodestruição e reconfiguração, mantendo-se sempre vigente.

4.2.5 Sistema moda

De acordo com o Instituto para a Exportação y a Moda (Inexmoda), da Colômbia, a moda é um sistema em si, que compreende das indústrias sociais à indumentária, mas que codifica também outros campos como, por exemplo, a cosmética, os serviços de cabeleireiro, a música, o cinema, a arte etc. (INEXMODA, 2011). Segundo a instituição, o sistema moda é um processo no qual coexistem a produção, os canais de distribuição, a publicidade, o apoio financeiro das sociedades, *holdings* ou conglomerados e o suporte para uma gestão eficaz, entre outros aspectos.

O Sistema Moda Brasil (SMB) foi criado em 5 de novembro de 2008 pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). O SMB promove ações que visam ao desenvolvimento das cadeias produtivas ligadas à moda brasileira: da indústria têxtil aos componentes de calçados, do couro às gemas e metais preciosos (BRASIL, 2008?).

Na Colômbia, o setor moda é composto por dois setores de produção: têxtil e de vestuário e calçados e artigos de couro. Cada um é formado por vários elos interdependentes entre si: fibras (incluem algodão e fibras sintéticas), fiações, têxteis, confecções, curtumes, insumos (incluem ferragens, solados, palmilhas, saltos, formas), artigos de couro e calçados (ACICAM; ANDI; PTP, 2014).

Em Brasil o Sistema Moda é composto por indústrias e associações do setor de Couro, Calçados, Indústria Têxtil e de Confecção, da cadeia produtiva de gemas, joias, bijuterias e

designers, também fazem parte deste as instituições para o fomento e promoção das indústrias do governo. (BRASIL, 2008?)

Segundo o portal do Sistema Moda Brasil, (BRASIL, 2008?) do sistema fazem parte as seguintes associações:

- ABIACAV - Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem;
- ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;
- ABEST - Associação Brasileira de Estilistas;
- ABIT - Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção;
- ASSINTECAL - Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos. Entidade sem fins lucrativos que atua como agente de mudanças no setor de componentes para calçados;
- CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil;
- IBGM - Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos. Entidade que representa, mobiliza, desenvolve e promove todos os elos da cadeia produtiva de gemas, joias, bijuterias, folheados e relógios.

Na Colômbia, as entidades com esse caráter, de acordo com ACICAM, ANDI e PTP (2014), são:

- Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil, Confecciones ANDI;
- Cámara Colombiana de la Confección y Afines;
- ACICAM - Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas;
- Cámara Sectorial del Cuero ANDI;
- FEDECUERO - Federación Nacional del Cuero, Calzado, y Marroquinería y Afines.

4.2.6 Cultura para o design

Pode-se reconhecer em diferentes estudos, e no próprio trabalho de campo desta pesquisa, a importância da cultura organizacional como uma das características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias. Cabe destacar que o design é fortemente relacionado com a cultura das empresas: em Moraes (2007 apud ROSENTHAL; TATIKONDA, 1992) sugere-se que análises relacionadas ao design necessitam de uma abordagem de longo prazo, considerando estrutura organizacional, recursos e habilidades. Essa perspectiva é apoiada por Von Stamm (2004), que percebe o design como uma competência incrustada no pensamento e na cultura organizacional. A partir desse ponto, algumas perguntas

dos questionários do trabalho de campo foram construídas com o objetivo de revelar características da cultura organizacional e sua relação com a performance e o design das empresas.

4.2.7 Associações empresariais

É interesse desta pesquisa compreender o conceito de associação, já que dentro da metodologia são entrevistadas algumas das associações de empresas do setor da moda de ambos os países.

Uma associação de empresas é uma organização sem fins lucrativos que reúne empresas (representadas por pessoas físicas ou jurídicas) num setor econômico específico para enfrentar conjuntamente questões que ajudam a indústria e todos os parceiros a progredir.

No Brasil, a Lei nº 10.406/2002, em seu artigo 53, assim define: “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos” (BRASIL, 2002).

Segundo Brasil (2002), uma associação se constitui pela reunião de duas ou mais pessoas para a realização de objetivos comuns; seu patrimônio é formado pela contribuição dos associados, por doações, por subvenções etc.; são entidades de direito privado e não público.

O Portal Sebrae.com.br (Sebrae, 2017) expõe que, de modo geral, essas organizações não têm a atividade econômica como objetivo principal, mas defendem os interesses de um grupo que encontrou na união de esforços a melhor solução para determinados problemas.

4.2.8 Tamanho das empresas do estudo

Os atores mais importantes dentro do desenvolvimento metodológico desta pesquisa foram as empresas e muitos dos dados apresentados foram classificados de acordo com seu tamanho, por isso foi relevante entender a forma como são classificadas em ambos os países.

Segundo Freitas, Souza e Messias (2009), existem diversas formas de classificar e definir as micro, pequenas e médias empresas no contexto nacional e internacional.

Na Colômbia, os parâmetros atuais para classificar as empresas por seu tamanho se constituem a partir do número de empregados e de seus ativos totais, de acordo com o artigo 2º da Lei nº 590/2000, alterado pelo artigo 2º da Lei nº 905/2004 (COLOMBIA, 2004). A disposição exige que, em cada empresa, as duas condições sejam observadas. Os valores são apresentados no Apêndice 4.

Por sua vez, o Brasil tem diferentes normas para definição e classificação das empresas: a Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, o Estatuto das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006), o critério para exportação a partir do Decreto nº 3.474/2000, o Programa Brasil Empreendedor, a Resolução nº 59/1998 do Mercosul e o IBGE/SEBRAE. Essa grande variedade de parâmetros usada para a definição das micro, pequenas e médias empresas (MPME) brasileiras exige uma análise da estrutura de cada empresa para estabelecer a base de enquadramento em que está inserida. No Apêndice 4, podem-se observar, comparativamente, os dados considerados para essa classificação nos dois países do estudo.

No exercício comparativo, pode-se notar que os critérios para definir o tamanho das empresas diferem entre os dois países. Os parâmetros apresentados, em especial aqueles comuns entre Brasil e Colômbia, tiveram seus dados padronizados a fim de que se alcançasse uma comparação equilibrada; no entanto, existem grandes diferenças tanto de número mínimo e máximo de pessoal ocupado em cada categoria (na Colômbia, correspondem a 50% dos níveis brasileiros) como de valores requeridos em ativos totais (com uma conversão de taxa atualizada para 2017), que no Brasil são inferiores aos exigidos na Colômbia. Quer dizer, uma empresa no Brasil considerada de pequeno porte pelo número de pessoas empregadas pode ser média na Colômbia, mas pela quantidade de ativos pode ser micro. Essa é uma situação que dificulta o exercício comparativo, que deve ser considerado em futuras medições. Para este projeto, medições que consideram o tamanho da empresa só foram desenvolvidas com o trabalho de campo na Colômbia.

5 ESTADO DA ARTE EM MENSURAÇÃO DO IMPACTO DO DESIGN

Neste capítulo é apresentada a pesquisa documental desenvolvida para entender a forma como tem sido estudado o problema da medição do impacto do design em diferentes âmbitos, temporalidades e espaços. A primeira parte é um resumo da totalidade das publicações revisadas (181 documentos); na segunda parte é detalhado o escopo dessas pesquisas, com ênfase em cinco temas principais assim:

- Experiência das empresas de pequeno porte no uso de design;
- Medição da gestão do design nas empresas;
- Relações entre o design e o desempenho das empresas. Nesse conjunto de trabalhos foram identificados os principais indicadores usados nas pesquisas para avaliar o uso do design. Foco principal do estudo atual;
- Relações entre o design e a inovação. Exploram o design como fonte de inovação;
- Capacidade em design dos países.

No processo de construção do estado da arte em mensuração do impacto do design, foram consultados inicialmente documentos do tipo setorial, já que as associações industriais e instituições de fomento ao design no mundo foram os principais motivadores para o desenvolvimento de estudos dessa natureza. A dificuldade em encontrar documentos de tipo científico foi compensada com uma grande quantidade de documentos com foco na medição da inovação em diferentes indústrias, o que permitiu compreender outros aspectos do fenômeno da medição. Finalmente, consegue-se aperfeiçoar a fórmula dos metadados nas bases de dados, garantindo um norte mais abrangente e completo para a construção do estado da arte.

Tratando-se de um novo tópico de investigação, é feita uma pesquisa exploratória, sem limitação de temporalidade, ou seja, incluindo todos os documentos, de qualquer data, relevantes para o tema da pesquisa, priorizando os que desenvolvem estudos empíricos da medição do impacto do design em uma indústria.

5.1 RELATÓRIO GERAL DOS ESTUDOS CONSULTADOS NA CONSTRUÇÃO DO ESTADO DA ARTE

Foram revisados no total 181 documentos⁸; no quadro a seguir é apresentado um resumo dos temas desenvolvidos nesses documentos, classificados por seu escopo. Nos itens a seguir são apresentadas as principais características dos documentos pesquisados considerando a evolução das datas de publicação, a origem geográfica dos autores e a quantidade de publicações por país o tipo de publicação e no especial o escopo das pesquisas desenvolvidas por os autores.

QUADRO 10 - RESUMO DOS DOCUMENTOS AVALIADOS NA CONSTRUÇÃO DO ESTADO DA ARTE

Quantidade de documentos	Descrição
67	Documentos que estudam as relações entre o design e o desempenho das empresas. Fazem propostas de indicadores para a medição do impacto do design nas emoresas.
10	Casos de introdução do design nas empresas. Apresentam casos de práticas de design.
23	Documentos de diferentes temas, especialmente reacionados com a medição e a construção de indicadores. História do design. Foram selecionados por sua potencial contribuição metodológica.
17	Documentos que apresentam o conceito de "capacidade de design", forma ou tipo de design desenvolvido na empresa, em relação a outros estilos.
9	Documentos sobre métodos de design e suas contribuições em outras áreas da empresa ou do conhecimento. Impactos positivos do uso do design em diferentes áreas.
9	Inovação no desenvolvimento de produtos. O design como fonte de inovação.
13	Documentos que apresentam uma relação entre a competitividade econômica regional ou nacional e a existência de estratégias para a promoção do design e ações de políticas públicas.
8	Setor do design, as indústrias criativas.
11	Gestão de design, estratégias para gerenciar melhor o design, teoria de gestão do design. Avaliação da qualidade do design.

FONTE: A autora (2016).

No quadro 10 e apresentada uma classificação geral dos documentos analisados numa categoria geral do escopo da pesquisa, esta mesma classificação e usada para explicar as temáticas desenvolvidas pelos autores.

⁸ Catorze desses documentos não foram encontrados na versão original, mas foram mantidos na lista geral devido à grande quantidade de citações que fazem referência a eles.

5.1.1 Periodicidade das publicações

Dentro dos estudos analisados encontram-se, como é possível observar na figura a seguir, documentos e pesquisas relativos aos últimos quarenta anos. Ainda que o design tenha sido amplamente reconhecido como fator de diferenciação e ferramenta para a competitividade desde o final da Segunda Guerra, estudos que se preocupam com esse tópico não surgiram até a década de 1980, mas apresentam um forte crescimento a partir da primeira década do século XXI.

FIGURA 4 - PERIODICIDADE DAS PUBLICAÇÕES RELACIONADAS À MEDIÇÃO DE IMPACTO DO DESIGN



FONTE: A autora (2016).

5.1.2 Origem geográfica das publicações

O continente europeu tem a maior quantidade de publicações sobre o tema, sendo o Reino Unido o grupo de países mais forte e avançado nesse quesito. Na Figura 6, em que se vê a quantidade de documentos produzidos por país, é possível observar a forte contribuição do Reino Unido. Na América Latina, o Brasil reúne 12% do total dos documentos analisados. Outros países, como Argentina, Colômbia, Chile, Uruguai e México, apresentam alguns avanços nesse sentido, mas ainda incipientes. Canadá e Estados Unidos, juntos, representam 14% do total das publicações; só os Estados Unidos reúnem, ao todo, 33 documentos. A Figura 5 ilustra a distribuição percentual de publicações por continente.

FIGURA 5 - PERCENTAGEM DE PUBLICAÇÕES POR CONTINENTE



FONTE: A autora (2016).

FIGURA 6 - QUANTIDADE DE PUBLICAÇÕES POR PAÍS

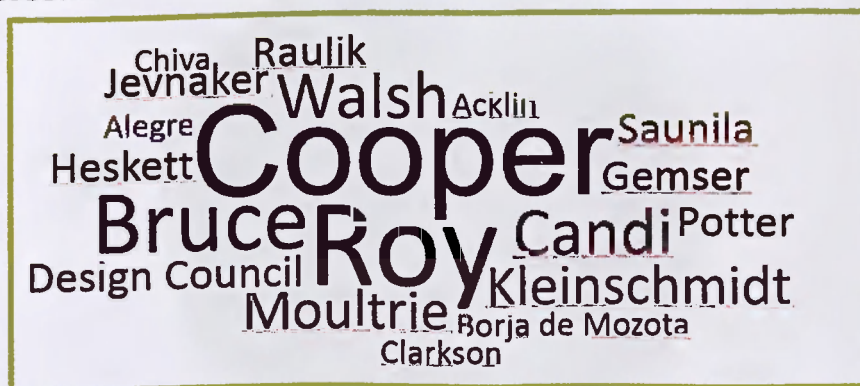


FONTE: A autora (2016).

5.1.3 Autores das publicações

Quanto aos autores dessas publicações, Racnel Cooper e Robin Roy têm o maior número de documentos desenvolvidos, cada um com onze trabalhos. Cooper é uma pesquisadora canadense que concentra a maior parte de sua produção na década de 1990. A autora tem duas pesquisas empíricas sobre medição de impacto do design sob o ponto de vista da gestão do design; seus temas principais são a inovação e o design como ferramenta para o desenvolvimento da inovação. Roy, do Reino Unido, é um dos autores mais citados nos diferentes documentos pesquisados. A maior parte de sua produção é do princípio dos anos 1990. Na Figura 7, o tamanho da fonte tipográfica é proporcional à quantidade de publicações por autor.

FIGURA 7 - AUTORES ENCONTRADOS NA PESQUISA DOCUMENTAL



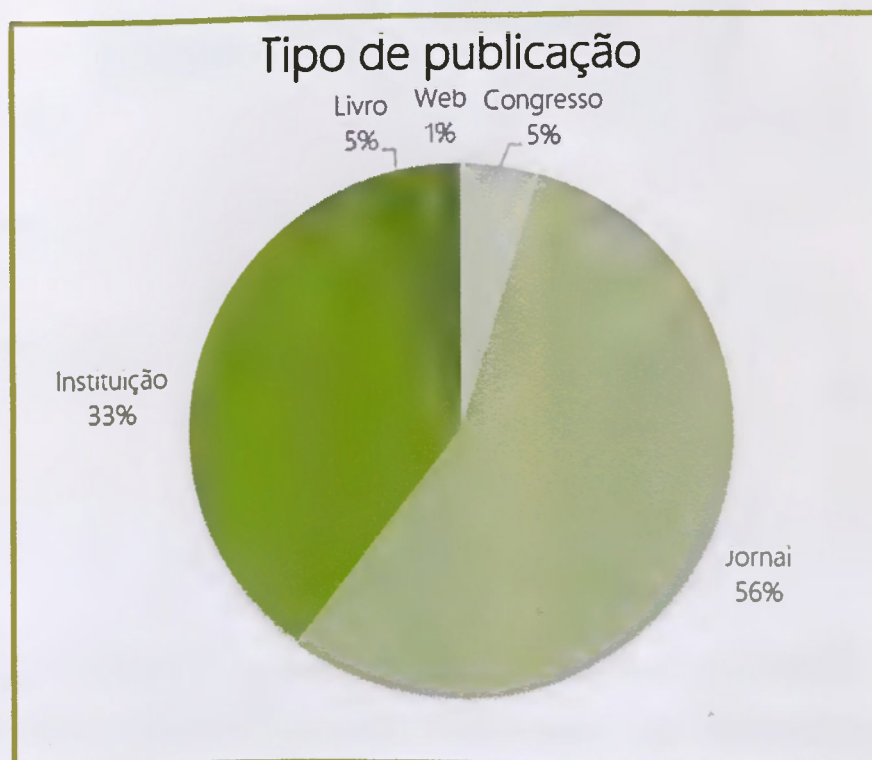
FONTE: A autora (2016).

Foram encontrados oito documentos de Margaret Bruce, do Reino Unido, alguns deles em companhia de Cooper e de Micher Potter. Este último é célebre por suas recomendações para a competitividade dos países da América Latina nos anos 1990. Potter trabalhou com importantes autores que pesquisaram o tema, como Vivien Walsh, pioneira no estudo da avaliação do desempenho do design na década de 1980. Giselle Raulik é a autora do Brasil, e da América Latina, com o maior número de publicações sobre o tema, especialmente no que diz respeito à relação entre a competitividade econômica regional ou nacional e a existência de estratégias para a promoção do design e ações de políticas públicas; participou, em 2014, da pesquisa que resultou no Diagnóstico do Design Brasileiro (BRASIL, 2014).

5.1.4 Tipo de publicações

Com relação ao tipo de publicação, a forma mais comum de apresentação do tema, como mostra a Figura 8, é o jornal científico (periódicos indexados nas bases de dados) – são 95 documentos nessa categoria. Outra forma habitual é a divulgação por meio de instituições, como as associações de designers, os ministérios e as entidades encarregadas da promoção do design – nessa categoria foram analisados 57 documentos.

FIGURA 8 - TIPO DE PUBLICAÇÃO



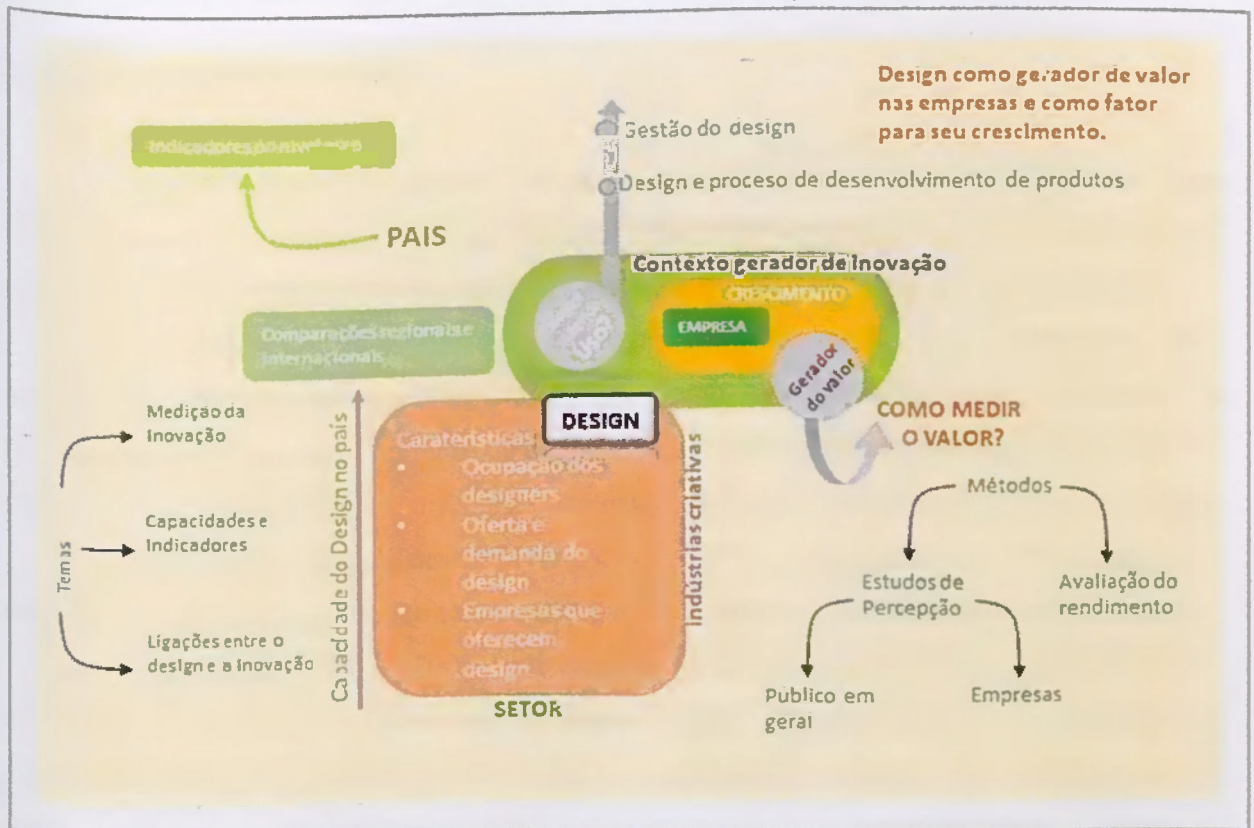
FONTE: A autora (2016).

Dois periódicos lideram as publicações, o *Journal of Product Innovation Management* e o *Design Studies*. O primeiro, com treze documentos analisados, é dedicado à teoria e à prática na criação de novos produtos e no desenvolvimento de serviços, além de contribuir para o conhecimento na área de gestão da inovação. O segundo, com nove documentos, estuda a atividade de design em todos os domínios de aplicação, incluindo engenharia de concepção e de produto e design arquitetônico e urbano.

A instituição com maior número de publicações é o Design Council, do Reino Unido, com oito documentos. Fundada em 1944 para demonstrar o valor do design industrial, sua visão é criar um mundo melhor por meio do design.

5.2 ESCOPO DAS PESQUISAS

FIGURA 9 - FOCO DOS TEMAS NAS PUBLICAÇÕES



FONTE: A autora (2016).

A Figura 9 apresenta os principais temas desenvolvidos nas publicações analisadas. O centro da discussão é o design a forma como este se insere nas organizações, ou seu uso nas empresas, é o segundo foco temático. Um grupo grande de documentos trata da forma como é desenvolvida a gestão do design nas empresas ou de como são os processos de desenvolvimento de produtos. Outro se destina a entender como o design gera valor nas empresas funcionando, assim, como um fator para seu crescimento. Nesse mesmo sentido, alguns autores buscam compreender quais são as características dos contextos geradores de inovação. Finalmente, outros têm maior interesse em gerar modelos para medir o valor do design, desenvolvendo métodos (com foco na percepção ou com ênfase na avaliação do rendimento) ou aprofundando-se em assuntos como design e inovação, capacidades do design ou ligações entre design e inovação.

Em outro grande ramo das pesquisas, os autores trabalham o conceito de setor de design, cuja capacidade deve ser medida para apoiar o desenvolvimento econômico dos países. Alguns

estudos têm a finalidade de diagnosticar a situação geral do setor, outros, ainda, fazem comparações regionais ou internacionais. Estudos com ampla cobertura oferecem uma visão geral para planejar ações, atividades e políticas de promoção do design.

5.2.1 Como o design é inserido

Nessa categoria, como mostra o Quadro 11, foram encontrados 26 documentos que falam de casos de introdução do design em empresas, em geral sem experiência ou de pequeno porte, e casos de projetos para desenvolver estratégias de design e programas de inovação.

Os trabalhos revisados mostram como as empresas desenvolvem estratégias para absorver as aprendizagens na área de design, como é a participação dos designers na identificação de novas oportunidades de negócio ou de novos produtos, como o design pode se desenvolver-se e adaptar-se em diferentes contextos e como se adquire experiência em design.

As diferentes formas de desenvolver o design dentro das empresas e a forma como seus resultados impactam o desempenho dessas organizações podem ser observados, por exemplo, nos estudos de Chiva e Alegre (2009), que expõem como as empresas desenvolvem diferentes estratégias para gerir o design e concluem, depois de entrevistar 177 gerentes de desenvolvimento de produto, que a melhor forma para alcançar um maior grau de desenvolvimento e habilidades em gestão de design é através de um departamento interno de design. Czarnitzki e Thorwarth (2012) corroboram essa ideia com seu estudo em empresas belgas, cujos resultados indicam que o design adquirido externamente não é superior às atividades de design na empresa, já que estas apostam de forma crucial no sucesso da inovação de produtos.

QUADRO 11 - ESTUDOS SOBRE A INSERÇÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS

Ano	Autores	Título do documento	Periodico/ instituição que publica	Palavras-chave	Tipo de estudo
2010	Acklin	Design-driven innovation process model	Design Management Institute (DMI)	In-house design teams; design; innovation capabilities of a firm; design management; SMEs; design experience	Artigo
2011	Acklin	The absorption of design management capabilities in SMEs with little or no prior design experience	Lucerne University Of Applied Sciences And Arts – Art & Design	Design management and absorptive capacity; design management capabilities; design management as a dynamic capability	Artigo
2003	Arvidsson, Gremyr, Johansson	Use and knowledge of robust design methodology: a survey of Swedish industry	Journal of Engineering Design	Seis Sigma, 9000 certificação QS	Artigo
1991	Baillet-Latour, Guild	Designers' impressions of direct contact between product designers and clients	The Journal of Product Innovation Management	Não apresenta	Artigo
2003	Bertola, Teixeira	Design as a knowledge agent: how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation	Design Studies	Design knowledge; design management; design practice; design process(es); innovation	Artigo
1995	Bruce Cooper, Vazquez	Effective design management for small businesses	Design Studies	Design management; design strategy	Artigo
1998	Bruce, Jevnaker	Management of Design Alliances. Sustaining Competitive Advantage	The Design Journal: An International Journal for All Aspects of Design	Não apresenta	Livro
2001	Candi, Gemser	Design as an element of innovation: evaluating design emphasis in technology-based firms	International Journal of Innovation Management	innovation; design; technology-based firms; performance	Artigo
2007	Candi	The role of design in the development of technology-based services	Design Studies	case studies; design activity; design practice; innovation; service design	Artigo
2007	Chiva, Alegre	Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers	Technovation	Approach; product development; project management; product design	Artigo
1995	Cooper	Benchmarking firms' new product performance & practice	IEEE Engineering Management Review	Best practices; benchmarking; practices and performance	Artigo
2012	Czarnitzki, Thorwarth	The contribution of in-house and external design activities to product market performance	Journal of Product Innovation Management	Control factors; creative design; design activity; design innovations; design process; design skills; external sources; internal resources; knowledge flow; knowledge sources; model specifications; new product development; open innovation; outsourcing design; product innovation; product markets; research and development; service firms; spill over; strategic tool; technological development	Artigo

Ano	Autores	Título do documento	Periódico/ instituição que publica	Palavras-chave	Tipo de estudo
2002	Drew West	Design and competitive advantage: strategies for market acceptance	Journal of General Management	Não apresenta	Artigo
2005	Economics paper 15	Creativity, Design and Business Performance	DTI Economics paper no.15	Não apresenta	Artigo
1989	Hise O'neal Mcneal Parasura- man view	The effect of product design activities on commercial success levels of new industrial products	Journal of Product Innovation Management	Não apresenta	Artigo
2005	Jevnaker	Vita activa. on relationships between design(ers) and business	Design Issues	Não apresenta	Artigo
2008	Lindian Scozzi Otero-Neira	Low-tech, small- and medium-sized enterprises: and the practice of new product development: An	European Business Review	Design; furniture industry; innovation; new products; product development; small to medium-sized enterprises	Artigo
2011	Noble Kumar	Exploring the appeal of product design: a grounded, value-based model of key design elements and relationships	Journal of Product Innovation Management	Competition, consumer products; management; managers; marketing; product development; research	Artigo
1992	Rosentnal Tatikonda	Competitive advantage through design tools and practices	Oxford University Press	Não apresenta	Livro
1990	Roy Potte	Managing design projects in small and medium-s	Technology Analysis & Strategic Management	Benefits and costs of investment in design; small and medium-sized manufacturers	Artigo
	Rua Design	Product Design, Innovation and Competitiveness	http://www.ruaesign.org/	Não apresenta	Página Web
2005	Swan Kotabe Alfred	Exploring robust design capabilities, their role in creating global products, and their relationship to firm performance	Journal of Product Innovation Management	Global products; product attributes, product market; robust design	Artigo
2006	Verganti	Innovating through design	Harvard Business Review	Innovating design	Artigo
1981	Walsh	Plastics products: successful firms. innovation and good design	Design Studies	Marketing; plastics, product design	Artigo
1991	Wray	Design or Decline — A National Emergency?	Engineering Management Journal	Design; motivated workforce	Artigo
2015	Yosnioka Watanabe	Linking product design and technology: An empirical study on performance and experience in novel product development teams	Fortana International Conference on Management of Engineering and Technology	Conditional effects; design and technology; design performance; innovative product design; optimal conditions; patent applications; product development teams; research and development	Conference paper

FONTE: A autora (2016).

5.2.2 Medição da gestão do design nas empresas

Ainda que, nesta seção, sejam apresentados apenas onze documentos sobre gestão de design nas empresas, esse é um tópico muito estudado. A quantidade de documentos que revisam o tema ultrapassa o escopo deste estudo, assim, são incluídos somente alguns, que dizem respeito à estreita relação entre uma adequada gestão do design e a medição do impacto do design nas empresas.

Os estudos analisados, apresentados no Quadro 12, demonstram como a gestão do design pode ser medida com o uso de indicadores de desempenho e como as empresas podem ser classificadas de acordo com seu foco de design. Fernández et al. (2013) sugerem que a capacidade de aprendizagem de uma organização favorece a inovação através do uso da capacidade para gerir o design. Jevnaker (2000) descreve três focos na gestão de ativos que permitem aproveitar os recursos de design de forma mais eficaz. Moultrie, Clarkson e Probert (2006) apresentam uma ferramenta para avaliar o processo de design procurando melhorias – essa ferramenta, pioneira, hoje em dia é usada mundialmente como referência para o desenvolvimento de medições; é baseada nos princípios de maturidade do processo de desenvolvimento de produtos, permitindo identificar oportunidades de melhoria e conhecer as percepções dos usuários das características do produto. Nesse mesmo sentido, Koria (2015) apresenta o estado da arte em ferramentas para medir o design e propõe uma ferramenta para aumentar o design nas empresas.

QUADRO 12 - DOCUMENTOS COM FOCO NO ESTUDO SOBRE COMO É A GESTÃO DO DESIGN NAS EMPRESAS

Ano	Autores	Título do documento	Periodico/ Instituição que publica	Palavras- -chave	Tipo de estudo
2013	Acklin	Design management absorption model: a framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMEs with little or no prior design experience	Creativity and Innovation Management	Design management; measure; absorption process; design knowledge; smes; design experience	Artigo
1995	Cooper, Press	The design agenda: a guide to successful design management.	Wiley edition	Não apresenta	Livro
	Design Council	Design atlas: a tool for auditing design capability	Design Council	Design capability	Livro
1989	Dumas, Whitfield	Why design is difficult to manage: a survey of attitudes and practices in British industry	European Management Journal	Não apresenta	Artigo
2013	Fernández, Alegre, Chiva, Gutiérrez	Design management capability and product innovation in SMEs	Management Decision	Design management; dynamic capability; innovation; Italy; organizational learning capability; product innovation; small to medium-sized enterprises; Spain	Artigo
1990	Hollins, Pugh	Successful product design	Butterworth-Heinemann Ltd	Management of the design process	Livro
2000	Jevnaker	How design becomes strategic	Design Management Journal	management of the design process	Artigo
2015	Koria	International design business management (IDBM) design audits	IDBM	Design audit tool	Livro
2006	Moultrie, Clarkson, Probert	Development of a product audit tool	Journal of Engineering Manufacture	Design audit tool; Design process; Product	Artigo
2006	Moultrie, Clarkson, Probert	A tool to evaluate design performance in SMEs	International Journal of Productivity and Performance Management	Product design, Product development, Small to medium-sized enterprises	Artigo
2011	Noble	On elevating strategic design research	Journal of Product Innovation Management	Não apresenta	Artigo

FONTE: A autora (2016).

5.2.3 Design como gerador de valor nas empresas e como fator para seu crescimento (modelos para medir o valor do design, desenvolvendo métodos com foco na percepção ou com ênfase na avaliação do rendimento)

Este é o maior grupo de documentos, por ser o foco principal deste trabalho. Foram revisados 59 documentos que estudam as **relações entre o design e o desempenho** das empresas ou fazem propostas de indicadores para a medição do impacto do design nas empresas.

Quanto às tendências metodológicas preferidas pelos autores, vinte estudos desenvolvem uma abordagem qualitativa utilizando como ferramenta principal de investigação a entrevista pessoal com o gerente ou o executivo sênior das empresas. Outra estratégia utilizada dentro desse paradigma foi a escala de Likert para determinar as percepções. Os nomes desses estudos são apresentados no Quadro 13.

QUADRO 13 - DOCUMENTOS QUE USAM METODOLOGIA QUALITATIVA PARA AVALIAR O IMPACTO DO DESIGN

Ano	Autor-país	Nome do estudo	Tamanho da amostra
1984	Kotler, Rath	Design: a powerful but neglected strategic tool	Não tem
1995	Price - Austrália	Design users view of their design experiences: some western australian evidence	81
1995	Walsh - Gran Bretaña	The evaluation of design	221
1995	Press - Gran Bretaña	From mean design to lean design and a smarter future: design management in the british ceramic tableware industry	80
1996	Arbonies - Espanha	Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial	21
1999	Paul, Fricke - EE.UU.	The pursuit of performance metrics: measuring the value of design at eastmann kodak	12
2001	Gemser, Leenders	How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance	Não tem
2005	DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. - España	Estudio del Impacto económico del diseño en España.	1000
2006	Emídio - Brasil	A gestão de design como ferramenta estratégica para MPES do vestuário de moda: um estudo de caso na região de Londrina	2
2007	Moraes, Silva - Brasil	O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira	67
2008	SENA - UNAL-Colombia	Estudio de caracterización ocupacional del diseño en la industria colombiana	250
2008	DDI - Espanha	Estudio del impacto económico del diseño en España	400
2008	Moll, I.; Montaña, J.; Parellada, F. S. España	Nuevo modelo de gestión para desarrollar la orientación al mercado	28
2009	Fundação Getúlio Vargas (FGV) ADP, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), Programa Brasileiro de Design (PBD)	Associação dos designers de produto (adp), junto com o ministério do desenvolvimento, indústria e comércio exterior (mdic), por intermédio do programa brasileiro de design (pbd), contratou a fundação getúlio vargas (fgv) para realizar uma pesquisa denominada "indicadores do impacto do design na competitividade"	19
2010	Bastias - Chile	Incorporación del diseño en la gestión de las mipymes de la región de Valparaíso - Chile	76
2010	Oda - Brasil	Diagnóstico de design: definição indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES	25
2011	Abad - Colombia	El diseñador industrial y las prácticas de diseño	51
2013	Vaencia, Person, Sneiders	An in-depth case study on the role of industrial design in a business-to-business company	2
2015	Kramoliš	Design as a condition for prosperity in czech businesses - a comparative study	Não tem
2015	kramoliš, Staňková, Richtř	The importance of design in business practices of czech companies	Não tem

FONTE: A autora (2016).

Esses estudos, que desenvolvem como tema principal a inserção do design nas empresas, preocupam-se em identificar o papel que a empresa atribui ao design – em Kotler e Rath (1984) e DDI (2005) – e a percepção da importância do design na empresa – em Press (1995), Arbonies (1995) e Oda (2010) –, além de determinar a contribuição do design percebida no desempenho do produto e da empresa ou a relação entre o investimento em design e o desempenho da empresa – em Gemser e Leenders (2001), Oda (2010) e Kramoliš (2015).

Entre os resultados desses estudos destacam-se, na metodologia, a dificuldade de encontrar confiança entre os entrevistados, especialmente no que se refere aos dados financeiros, e a contradição entre a valoração explícita positiva e as ações implícitas (contratação do design, nível de investimento em design etc.). De modo geral, os dados apontam que em mais de 70% das empresas o design é cada vez mais um fator de competitividade (DDI, 2005; ODA, 2010; PAUL; FRICKE, 1999); as empresas que fazem gestão de design têm um aumento nas vendas três vezes mais elevado do que aquelas que não o fazem (Press, 1995). Como conclusão, foi validada a hipótese de que o desempenho dos negócios tem uma relação positiva com a intensidade do design industrial (GEMSER e LEENDERS, 2001; MORAES, 2007). Finalmente, outros indicadores dignos de nota são desenvolvidos por Oda (2010): incremento na entrada em novos mercados em 56% dos casos, aumento de 56% na produção, aumento de 50% no faturamento, no lucro e na entrada em redes de varejo. O mesmo estudo revela que as empresas perceberam a mudança positiva de sua identidade visual ao receber elogios e comentários de distribuidores, clientes, compradores e revendedores, conquistando seu reconhecimento e fidelização.

Por outro lado, Kotler e Rath (1984) afirmam que “apesar da disponibilidade do design, muitas empresas negligenciam ou têm má administração de suas capacidades de design. As razões são analfabetismo no design, restrições de custo, o comportamento ligado à tradição, e à política” (KOTLER; RATH, 1984, p. 18). No estudo da FGV (2009) observa-se que em 25% das empresas os projetos são realizados pelo próprio dono ou por parentes, e uma porcentagem significativa das MPMEs tem a percepção de que o design é uma só forma de agregar estilo aos seus produtos e serviços, desconhecendo que ele também pode ser utilizado de forma estratégica para o negócio.

Destaca-se, nos estudos, a diversidade dos tamanhos de amostras, que vão de duas empresas em Emidio (2006) até mil em DDI (2005). Sendo a metodologia qualitativa a mais complexa de se desenvolver, foram observadas mostras acima dos 75 sujeitos em sete desses trabalhos. Não obstante, eles indicam uma relação positiva entre design e desempenho, apesar de não poderem comprovar tal constatação estatisticamente em vários casos devido ao tipo de estudo desenvolvido.

No modelo quantitativo, 29 estudos (Quadro 14) preferem o levantamento de dados através de indicadores objetivos do desempenho das empresas. Um desses estudos os combina, ainda, com ferramentas qualitativas (WALSH, 1995). O tema principal das pesquisas com esse paradigma é o impacto do design com mensurações da situação da empresa em especial com dados tangíveis. Cinco desses estudos fazem a análise do desempenho financeiro com

monitoramento dos estados financeiros de 5, 7 e 10 anos: Cooper e Kleinschmidt (1995), Roy e Riedel (1997), Danish Centre (2003), Design Council (2004) e Hertenstein, Platt e Veryzei (2005).

QUADRO 14 - DOCUMENTOS QUE USAM METODOLOGIA QUANTITATIVA PARA AVALIAR O IMPACTO DO DESIGN

ANO	AUTOR	Nome do estudo	Tamanho da mostra	Cobertura
1988	Walsh, Roy, Bruce	Competitive by design	100	Indústrias britânicas
1991	Roy, Potter	The commercial impacts of investment in design	221	Pequenas e médios fabricantes do Reino Unido que receberam um subsídio do governo para empregar um consultor de design profissional
1991	Bruce, Potter, Roy	The risks and rewards of design investment	Não tem	Geral
1995	Cooper, Kleinschmidt	benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development	135	Geral
1995	Cooper, Kleinschmidt	Performance typologies of new product projects	Não tem	Multinacionais de classe mundial na indústria química em quatro países
1997	Hertenstein, Platt	Developing a Strategic Design Culture	8	Empresas com política ativa em gestão de design
1997	Roy, Riedel	Design and innovation in successful product competition	220	MPMEs britânicas que receberam apoio financeiro do governo para projeto de design
2001	Hertenstein, Platt, Brown	Valuing design: Enhancing corporate performance through design effectiveness	51	4 setores (móveis, eletrodomésticos, computadores, automóveis)
2001	Sanches	Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos	Não tem	Pequenas e médias empresas
2001	Torbett, Salte, Gann, Hobday	Design Performance Measurement in the Construction Sector: A Pilot Study	Não tem	Setor da construção, com foco na área de consultoria de engenharia
2003	Boria De Mozota	Design and competitive edge: A model for management excellence in European smes	33	Empresas de 14 países dentro da competição europeia de design.
2003	Danish Centre	The Economic Effects of Design	1016	Empresas privadas dinamarquesas com um mínimo de 10 trabalhadores
2004	Design Council	The Impact of Design on Stock Market Performance: An Analysis of UK Quoted Companies 1994	166	Empresas lideradas pelo design acompanhadas por 10 anos
2005	Hertenstein, Platt, Veryzei	The impact of industrial effectiveness on corporate financial performance. Journal of Product Innovation Management	93	Empresas de capital aberto em 9 setores industriais
2006	Lemos	A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul	6	Empresas fabricantes de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul
2007	Moraes	O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica Brasil	67	Indústria eletroeletrônica
2007	Perez	Impacto do design de produto no desempenho da indústria brasileira	40	Medição na indústria hospitalar
2008	INTI	Diseño en la argentina estudio del impacto económico	Não tem	Geral
2009	Chiva, Alegre	Investment in design and firm performance: The mediating role of design management	Não tem	Indústria cerâmica italiana e espanhola
2009	Hsu	Exploring design innovation and performance: The roles of issues related to design strategy	Não tem	Empresas de Informática e de utilidades de Taiwan
2009	Talke, Saionio, Wieringa, Lutz	What about design newness? Investigating the relevance of a neglected dimension of product innovativeness	157	157 carros novos lançados entre 1978 e 2006, na Alemanha
2011	Candi, Saemundsson	Exploring the relationship between aesthetic design as an element of new service development and performance	Não tem	Novas empresas de base tecnológica
2012	Sanz	Estudio de la implementación del diseño en empresas del sector textil, cuero, confección, diseño y moda en la ciudad de Santiago de Cali	30	Sector textil, cuero, confección, diseño y moda
2012	Oda, Menno, Ugava	Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES.	Não tem	Geral
2014	MDIC	Diagnóstico do design brasileiro	39	20 empresas do setor de calçados e 19 do setor têxtil e de vestuário
2014	Moultrie, Livsey	Measuring design investment in firms: Conceptual foundations and an exploratory UK survey	Não tem	Geral
2015	Coldrick	The Importance of measuring the economic value of design	Não tem	Geral
2015	Liu, Nousiainen, Imeri	Design as a source of International competitive advantage for SMEs	Não tem	Geral
2016	Nevado, Barata, Almendra	Boosting innovation and growth through the use of design	Não tem	Indústria transformadora portuguesa

FONTE: A autora (2016).

Entre os principais aportes metodológicos encontrados nos estudos de corte quantitativo está o quadro de mando para avaliar o rendimento do design, desenvolvido por Torbett, et al. (2001), que identifica os indicadores chave de design; a escala para avaliar as habilidades em gestão de design, validada empiricamente por Chiva e Alegre (2009); e os destacados trabalhos

de Hertenstein e Platt (1997, 2001) e Hertenstein, Platt e Veryzer (2005) que fazem observações detalhadas em períodos de cinco e sete anos nas empresas mensurando o desempenho financeiro com o uso de índices financeiros relativos a cada setor. O Design Council (2004) faz um acompanhamento de dez anos do rendimento econômico das carteiras de produtos de empresas vencedoras em competições de design.

Da mesma forma como nos trabalhos com foco qualitativo, os documentos que desenvolveram metodologias quantitativas encontram fortes evidências de que o design eficaz está associado a um melhor desempenho financeiro, e os padrões de desempenho financeiro no horizonte de sete anos sugerem que esses efeitos são persistentes, de acordo com Hertenstein, Platt e Brown (2001). Constatou-se que o investimento em design implica em riscos relativamente baixos e pode produzir benefícios substanciais, abrindo novos mercados e melhorando a rentabilidade, segundo Bruce. Potter e Roy (1996). Por sua vez, Danish Centre (2003) conclui que empresas que “têm experimentado aumento na atividade de design (ou seja, os investimentos em treinamento de funcionários relacionados com o design ou a terceirização de serviços de design) alcançam um aumento de 40% de receita bruta” em comparação com empresas cuja atividade de design tem diminuído.

Porém, é claro que existem diferenças entre a visão do conhecimento e a realidade do uso do design, segundo Liu, Nousiainen e Imeri (2015). Hertenstein, Platt, Brown (2001), por exemplo, mostram que projetos deficitários tendem a envolver um olhar muitas vezes apenas orientado ao estilo ou à estética, com mais foco na redução de custos do que no aumento da performance, da qualidade e da inovação.

Conhecer experiências de medição em outros países permitiu construir uma classificação dos indicadores para a medição do impacto do design considerando quatro categorias assim: indicadores de percepção, indicadores financeiros, indicadores do recurso humano e indicadores do uso do design, (Quadros 15, 16, 17 e 18).

QUADRO 15 - INDICADORES DE PERCEPÇÃO, CULTURA E COMPROMISSO DA EMPRESA COM O DESIGN

Percepção, cultura e compromisso com o design	Satisfação da organização com o design		
	Percepção da importância do design		
	Envolvimento do CEO no PDP		
	Localização do design na estrutura da organização	Localização do design nas funções estratégicas da empresa	
		Incorporação do design na estratégia competitiva	
		Responsabilidades da área do design	
		Impacto do design nas atividades de apoio	
		Caracterização da incorporação do design na gestão estratégica da empresa	
		Participação na tomada de decisões	
	Nível de integração e dependência do design em relação às outras áreas funcionais	Contribuição esperada do design por parte da empresa	
Cultura orientada pelo design			
Organização e gestão da função do design na empresa			

FONTE: A autora (2016).

Na maioria dos estudos considera-se pelo menos um indicador do tipo financeiro. Trata-se de indicadores muito interessantes pois demonstram de forma conclusiva o impacto positivo do uso do design e o aumento de desempenho se usado de modo persistente.

QUADRO 16 - INDICADORES FINANCEIROS, COMERCIAIS E PRODUTIVOS

Indicadores Financeiros, comércio, produção	Investimento em design	Estrutura
		recursos (pessoal, tecnologia, tempo)
Sucesso na comercialização dos projetos		Canais do comércio
		Participação no mercado
		Aumento das exportações
Período de retorno sobre o investimento		Taxas de crescimento
		Retorno das vendas
		Fluxo de caixa
		Utilidade neta
		Receita
		Aumento do faturamento
		Lucratividade
Incremento da produtividade		Custo do produto
		Custo do PDP
		Padronização
		Normalização

FONTE: A autora (2016).

Ainda que os recursos humanos sejam considerados dentro dos investimentos em estrutura, para o design as características desses recursos são um fator de diferenciação no interesse da empresa para envolver o design na estrutura e na cultura organizacional.

QUADRO 17 - INDICADORES DO RECURSO HUMANO

Recurso Humano	Nível de Integração e dependência dos designers na estrutura da empresa
	Pessoal que lidera o design na empresa
	Formação dos designers
	Perfil do pessoal do design
	Tipo de contratação do design
	Pagamento aos designers

FONTE: A autora (2016).

Outros tipos de indicadores foram encontrados nos estudos analisados, entre os quais destacam-se aqueles adotados para medir o grau de satisfação dos clientes e o grau de inovação.

QUADRO 18 - IINDICADORES DE OUTROS ASPECTOS ASSOCIADOS AO DESIGN

Outros Indicadores	Tipo de gestão do design	
	Uso do design	
	Integração do design no PDP	
	Tipos de projetos do design	Número dos novos projetos em design:
		Inovação, funcionalidade, ergonomia, estilo
		Atratividade, qualidade
		P&D, ações de propriedade intelectual
	Satisfação do cliente	Valor do design para o usuário
Design como fator da mudança	Integração do design na coordenação e liderança dos projetos de inovação	
Como a empresa mede e valora o retorno do design e seus benefícios tangíveis e intangíveis		

FONTE: A autora (2016).

5.2.4 Características dos contextos geradores de inovação e ligações entre o design e a inovação

Foram analisados nove documentos cujo escopo é entender as ligações entre o design e a inovação, como mostra o Quadro 19. Estudos empíricos, como de Cooper e Kleinschmidt (1988), exploram o impacto de uma estratégia internacional no sucesso de novos produtos a partir da avaliação de 123 sucessos e 80 falhas, em 125 empresas industriais do Canadá. Outros autores também adotam como estratégia a revisão de casos de empresas de sucesso. Sung e Gilmour (2002), por exemplo, encontram, no estudo de cinco empresas de informação, uma relação direta entre o alinhamento estratégico para o design e a obtenção de patentes de utilidade ou de design. Ravasi e Lojacono (2005) adotam essa mesma metodologia; selecionando líderes em design como Apple, Alessi e Bang & Olufsen, os autores descrevem a inovação impulsionada pelo design como um processo de quatro fases, que combina inovação contínua de produtos e revisão periódica do curso estratégico da empresa. Filippetti (2011) investiga os modos de inovação, mediante pesquisa com cinco mil empresas da Europa, explorando o papel do design como fonte de inovação. O trabalho revela que design e pesquisa e desenvolvimento (P&D) são fontes de inovação que se complementam. Rodríguez e Pérez (2012) também fazem

uma comparação entre design e P&D, mas em contextos de menor desenvolvimento tecnológico, e concluem que, ainda que ambos sejam importantes para a inovação, o design permanece escondido nos exercícios de medição.

QUADRO 19 - DOCUMENTOS QUE ESTUDAM AS LIGAÇÕES ENTRE DESIGN E INOVAÇÃO

Ano	Autores	Título do documento	Periódico/ Instituição que publica	Palavras-chave	Tipo de estudo
1987	Cooper, Kleinschmidt	Success factors in product innovation	Industrial Marketing Management	Não apresenta	Artigo
1988	Cooper, Kleinschmidt	The performance impact of an international orientation on product innovation	European Journal of Marketing	Não apresenta	Artigo
1993	Cooper	Winning at new products: accelerating the process from idea to launch	Perseus Books	Não apresenta	Livro
1999	Cooper	The invisible success factors in product innovation	Journal of Product Innovation Management	Product innovation process, critical success factors, blockers, portfolio approaches, and capacity analysis	Artigo
2011	Filippetti	Innovation modes and design as a source of innovation: a firm-level analysis	European Journal of Innovation Management	Companies; design; innovation	Artigo
2013	Lau Baark, Lo, Sharif	The effects of innovation sources and capabilities on product competitiveness in Hong Kong and the Pearl River Delta	Asian Journal of Technology Innovation	Innovation, Pearl River Delta, Product competitiveness, sources of innovation, technological innovation capability	Artigo
2005	Ravasi, Lojcono	Managing design and designers for strategic renewal	Long Range Planning	Design-driven, product innovation, periodic revision	Artigo
2012	Rodriguez Perez	Lights and shadows of the relationship between industrial design and innovation	Innovation	CIS, design, innovation innovation surveys, R&D	Artigo
2002	Sung, Gilmore	An empirical examination of the relationship between design, the NPI process and strategy implementation	International Journal of Technology Management	business strategy, design, information industry, new product innovation, strategic alignment	Artigo

FONTE: A autora (2016).

5.2.5 Avaliação do setor de design; medição da capacidade de apoiar o desenvolvimento econômico dos países; diagnóstico da situação geral do setor: comparações regionais ou internacionais

Foram avaliados 21 documentos, apresentados no Quadro 20, que expõem a relação entre a competitividade econômica regional ou nacional e a existência de estratégias para a promoção do design ou para desenvolver ações de políticas públicas. Alguns deles descrevem

a composição do setor de design e as características das indústrias criativas. A maioria e de documentos setoriais desenvolvidos por instituições do governo ou por organizações privadas ligadas a uma associação; alguns casos correspondem a pesquisadores interessados no tema.

O documento PBD 2002 resume o encontro para alinhamento estratégico do Programa Brasileiro do Design. O objetivo geral desse trabalho foi apresentar o panorama dos diferentes resultados que estão sendo alcançados pelos diversos atores envolvidos com o design no país, bem como elaborar uma visão de futuro para o programa, traçar metas e desenvolver um cronograma de ações com as definições de responsabilidade – para um horizonte de cinco a dez anos – propiciando a retomada do Fórum Permanente do PBD. O encontro contou com a participação de 36 instituições. Já Cox (2005) apresenta a avaliação “Cox review of creativity in business: building on the UK’s strengths”, encomendada pelo chanceler do Tesouro do Reino Unido. Nesse trabalho, o autor descreve que muitas das indústrias criativas do Reino Unido são líderes mundiais reconhecidas. Na arquitetura, na moda, no design de produto, em publicidade, nos jogos de software e, sob muitos aspectos, no cinema e na radiodifusão, segundo o autor, profissionais de empresas britânicas estão entre os melhores do mundo. Em 2003, essas empresas representaram 8% do valor acrescentado bruto (VAB) e contribuíram em 11,6 bilhões de libras com o equilíbrio do comércio do Reino Unido. Outro caso, dessa vez na América Latina, foi o estudo de Campos (2007), que procurou entender a realidade profissional dos designers em El Salvador, mas como um setor da economia desse país. Raulik (2006)⁹ apresenta um relatório sobre as diversas maneiras de fomento ao design por diferentes organismos em diferentes países, com o objetivo de subsidiar a elaboração de uma política ou programa nacional de design no Brasil. Raulik, Cawood e Larsen (2008) tratam da relação entre a competitividade econômica e a promoção do design em diferentes países, e concluem que as economias mais avançadas têm explorado o design como um ativo, como vantagem econômica e para a promoção internacional de sua imagem, no sentido contrário dos países em desenvolvimento, que ignoram o design como ferramenta de desenvolvimento econômico e social. Nesse mesmo sentido, Bryson e Rusten (2010) e Ferruzca e Rodríguez (2011) analisam as formas como as empresas situadas em economias desenvolvidas competem na base do design, marca e a distribuição geográfica da produção.

Sobre o tema medição, existem diferentes pesquisadores que procuram desenvolver métodos para avaliar o uso do design internacionalmente. Ferruzca, Ruiz e Sanz (2013) constroem um estado da arte sobre indicadores para avaliar o desempenho do design como

⁹ Giselle Raulik é reconhecida como líder em pesquisas sobre políticas públicas e design.

ferramenta de inovação na América Latina. Moultrie e Livesey (2009) apresentam os resultados de um estudo para desenvolver um painel de avaliação internacional do design; a estrutura dos indicadores usados nesse trabalho baseia-se, principalmente, em dados de fontes secundárias apresentados em termos absolutos e relativos. Os indicadores *relativos* (por exemplo, número de licenciados em design por milhão de habitantes) ajudam a mostrar a intensidade relativa dos recursos de design dentro de uma nação. Os indicadores *absolutos* (por exemplo, número total de diplomados em design) mostram a escala global da capacidade de design em cada país. (ver tabela 2)

QUADRO 20 - DOCUMENTOS QUE APRESENTAM A RELAÇÃO ENTRE A COMPETITIVIDADE ECONÔMICA REGIONAL OU NACIONAL E A EXISTÊNCIA DE ESTRATÉGIAS PARA A PROMOÇÃO DO DESIGN E AÇÕES DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Ano	Autores	Título do documento	País (países) / instituição que publica	Tipo de estudo
2010	Bryson Rusten	Design economies and the changing world economy: Innovation, production and competitiveness	Routledge Studies in Human Geography	Livro
2007	Campo	Realidad profesional de los diseñadores. Caso el diseñador, situación profesional y posibilidades del diseño	Universidade de Palermo	Artigo
2006	CDP Milasaki Pougy Saavedra	Panorama das ações de design no Brasil	Relatório preparado por solicitação da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)	Livro
2005	Cox	Cox review of creativity in business: building on the UK's strengths	Chancellor of the Exchequer of UK	Artigo
2011	Ferruzca Rodríguez	La I+D+i y su vinculación con la sociedad y el Impacto económico: el papel de la creatividad y el diseño en la Ciudad de México	ALTEC	Artigo
2015	Ferruzca Vindio Rodríguez Adolf	Indicadores para conocer mejor la creatividad, diseño e Innovación en México	Universidade Autónoma Metropolitana	Artigo
2013	Ferruzca Ruiz Sanz	Una aproximación al estado del arte sobre indicadores de diseño para Latinoamérica	IX Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología	Artigo
2009	Garone Menin Pacheco Pinheiro Silva	The state and Industrial design: industrial policies	UNESP	Artigo
2009	Hollanders van	Design, creativity and Innovation: scoreboard approach	PRO INNO/INNO Metrics	Documento setorial
2012	INTI	Diseño de Incentivos de autor en Argentina	Instituto Nacional de Tecnología Industrial	Documento setorial
2013	Jerrard Hands	Design Management Exploring Fieldwork and Applications	Institute of Art and Design, University of Central England	Artigo
2009	MCTT	Estudio estratégico y de caracterización del diseño para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), dentro del proyecto "política de diseño para la industria"	Ministerio de Comercio, industria y Turismo Colombia	Documento setorial
2009	Mourne Livsey	International design scoreboard: Initial Indicators of International design capabilities	Management Technology Policy	Artigo
2002	PBD	Caminhos do design brasileiro. estratégias para agregar valor ao produto nacional	Programa Brasileiro de Design	Livro
	PND	Argentina: políticas públicas orientadas al diseño	Secretaría de Industria, Presidencia de la Nación	Documento setorial
2009	Potts	Why creative Industries matter to economic evolution	Economics of Innovation and New Technology	Artigo
2006	Rauilk	Panorama internacional das políticas de promoção e Incentivo ao design	Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) Brasil	Documento setorial
2008	Rauilk Cawood Larsen	National design strategies and country competitive economic advantage	Design Journal	Artigo
2010	Rauilk	A comparative analysis of strategies for design promotion in different national contexts	The university of Wales	Tese doutorado
2009	Van ark Hao Corrao Hulten	Measuring intangible capital and its contribution to economic growth	EIB Papers	Artigo
2014	Vankan Frenker Castaldi	Designing for a living? Income determinants among firm founders in the Dutch design sector	Industry and Innovation	Artigo

FONTE: A autora (2016).

Pode-se entender, a partir da revisão da literatura, que o tema da medição do impacto do design nas empresas tem sido tratado de forma diversa e sistemática, especialmente por pesquisadores do Reino Unido. Provavelmente, o interesse tem relação com a existência do

Design Council “fundado em 1944 para demonstrar o valor do design industrial na revitalização da Grã-Bretanha do pós-guerra” (DESIGN COUNCIL, 201-). Essa instituição de 70 anos consegue fazer com que o impacto do design seja amplamente reconhecido, não só pelas empresas mas também pelas instituições governamentais do Reino Unido, onde existe um chefe de design em todos os departamentos. Segundo o Design Council, o Reino Unido tem o segundo maior setor de design do mundo, e suas indústrias criativas geram £ 8 milhões por hora para sua economia; o design é o setor de indústrias criativas de crescimento mais rápido, tanto em termos de novos empregos quanto de valor agregado bruto (DESIGN COUNCIL, 2015). Quanto ao escopo dos trabalhos referenciados, aqueles que procuram entender como o design é inserido nas empresas destacam que a existência de um departamento interno é a melhor forma de alcançar um maior desenvolvimento em design. Nos trabalhos que pesquisam e aplicam modelos para medir o valor do design e as relações entre o design e o desempenho, encontram-se pesquisas desenvolvidas tanto no modelo qualitativo como no modelo quantitativo; no primeiro caso destaca-se na metodologia a entrevista com o gerente da empresa e a escala de Liker como ferramentas principais de investigação. Nesses estudos, mais de 70% das empresas informaram que o design é cada vez mais um fator de competitividade, mas verifica-se também uma contradição entre a valoração explícita positiva do design e as ações implícitas (contratação do design *versus* nível de investimento em design). Nos trabalhos com aplicação do modelo quantitativo encontram-se fortes evidências de que o uso do design está associado a um melhor desempenho financeiro, e padrões de desempenho medidos durante sete anos sugerem que esses efeitos são persistentes.

Nos últimos dois grupos de trabalhos revisados, procura-se entender as ligações entre design e inovação e a medição da capacidade do setor design para apoiar o desenvolvimento econômico dos países. No primeiro desses dois grupos destaca-se na metodologia a escolha de casos de empresas de sucesso como forma de entender como o design desenvolve um papel estratégico para obter tais resultados. No segundo e último grupo de trabalhos da revisão documental exploram-se as diferenças no tratamento do design a partir das políticas públicas dos países, e pode-se concluir que as economias mais avançadas têm explorado o design com um ativo, como vantagem econômica, enquanto nos países em desenvolvimento o design é ignorado como ferramenta de desenvolvimento econômico e social.

Esse cenário aponta para a possibilidade de igualar a posição do design nos países da América Latina à do Reino Unido, mas é necessário muito trabalho no plano governamental.

Por outro lado, ainda que a revisão desses estudos tenha permitido desenvolver as ferramentas do presente trabalho, deve-se reconhecer que a ferramenta final pode ser

melhorada, em especial na forma como ela é aplicada nas empresas, já que demanda a participação de observadores nessas organizações ou a complementação dos resultados com outras fontes documentais.

6 ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN

A institucionalidade é fundamental nos processos de construção de políticas públicas para melhorar a inserção do design nos diferentes setores industriais. Os países que mostram uma estrutura institucional mais complexa também mostram melhores resultados na consolidação do design como uma ferramenta para o desenvolvimento e a competitividade. (SANZ, 2014).

Os resultados apresentados no presente capítulo são decorrência da pesquisa desenvolvida com os representantes das associações empresariais dentro do setor design e setor moda de ambos países, desenvolvidas nas etapas macro e media de este projeto.

A organização das instituições públicas e privadas para o fomento da indústria demonstra se existe a intenção de inserir a indústria do design nas políticas dos países. Um exemplo disso é o caso de Dinamarca, onde há décadas o design faz parte da cultura e influi na economia. Os estudos estatísticos desse país mostram que: o design tem melhorado o rendimento bruto das empresas em 22%; os investimentos em design, por empresa, contribuem entre 18% e 34% com o aumento das exportações; e, nas empresas com estratégia de design, o emprego tem sido notavelmente mais sólido (AGUDO et al., 2012 p. 334).

Na América Latina a institucionalidade para o design ainda carece de objetivos alinhados aos processos de inovação e precisa de um regime de governo coerente e estável, que procure consolidar um sistema de incentivos fortes para investir, eficientemente, nas empresas e no desenvolvimento de capital humano.

A falta de continuidade no comando das instituições impede a realização de uma adequada tomada de decisão no nível setorial e dificulta a formulação de políticas de curto, médio ou longo prazo.

6.1 DESIGN NA COLÔMBIA

Na Colômbia, o design surgiu na metade da década de 1960, graças ao impulso, principalmente no setor acadêmico, de profissionais (em geral arquitetos) regressos de universidades europeias, especialmente alemãs. À época, esses profissionais promoveram a criação de disciplinas de design na Universidade Nacional da Colômbia, na Universidade dos Andes e na Universidade Jorge Tadeo Lozano.

Os primeiros programas de design surgiram em 1973 (Design Industrial, na Universidade Jorge Tadeo Lozano) e 1974 (Design Industrial, na Universidade Pontificia Bolivariana de Medellín).

Segundo um documento da Universidade Nacional da Colômbia (UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA, 2009 p. 27), a origem da profissão no país não estava ligada à existência real de uma demanda. Em campos distantes da tecnologia e da economia, seu caráter foi marcadamente acadêmico. Nos anos 1960 e 1970, a Colômbia tinha um entorno industrial protegido, que, embora necessitasse do design, não investia nessa área; essa situação fez com que, na década de 1990, houvesse um distanciamento entre o design industrial e o setor produtivo.

São vários os intentos, sem êxito, para a criação de uma associação de designers. A primeira delas, a Associação Colombiana de Designers (ACD), em 1976, procurava organizar os serviços de design, diferenciando-os do trabalho de arquitetos e publicitários.

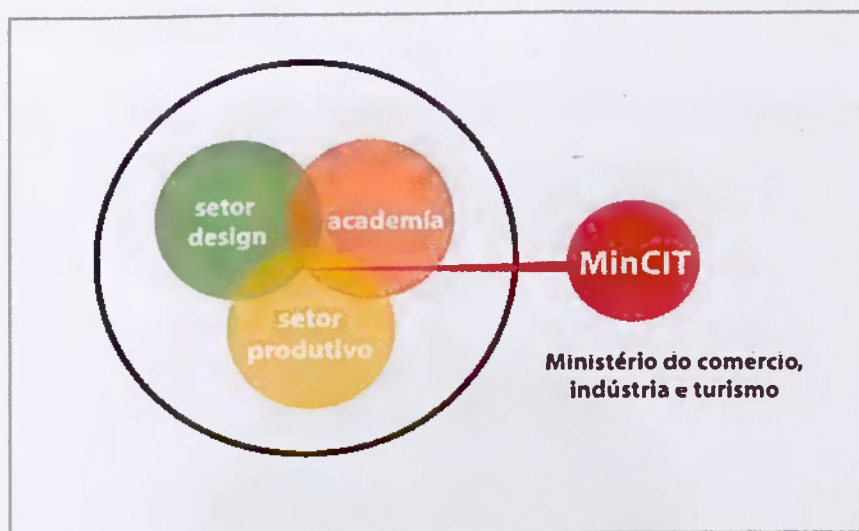
As políticas públicas ou ações de promoção do design na Colômbia têm sido lideradas pelo MinCIT, instituição que em 1994, com a então recente abertura econômica do país, passou a reconhecer o profissional de design industrial. Implementou-se a Lei nº 157/1994, que regulamenta a atividade, e com ela foi criada a Comissão Profissional Colombiana de Design Industrial (COLOMBIA, 2003), organismo auxiliar do governo, ligado ao MinCIT, que tem como responsabilidade controlar, vigiar e desenvolver o exercício da profissão em todo o país.

Outras ações políticas que contribuem para a argumentação sobre a inserção do design nas indústrias são as diferentes leis de ciência e tecnologia, os princípios de competitividade e produtividade, a transformação produtiva e o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas. No entanto, nem todas consideram o design em sua estrutura ou formulação.

No princípio da década de 2000, o MinCIT criou o Programa Nacional do Design Industrial (PNDI) com o objetivo de estimular e promover a inserção do design na estrutura produtiva do país. Nessa mesma década, os programas de formação de designers deram início à Rede Acadêmica de Design (RAD), como um espaço de encontro e articulação dos associados de instituições educativas.

Em 2009, a Universidade Nacional da Colômbia (UNAL) formulou um documento de apoio técnico ao MinCIT para a implantação do Sistema Nacional de Design (SND), composto, principalmente, por três âmbitos (figura 10), acadêmico, do profissional de design e do setor produtivo – articulados pelo ministério (UNAL; MINCIT, 2009).

FIGURA 10- MODELO GERAL DO SISTEMA NACIONAL DE DESENHO (SND)



FONTE: Universidad Nacional de Colombia (2009).

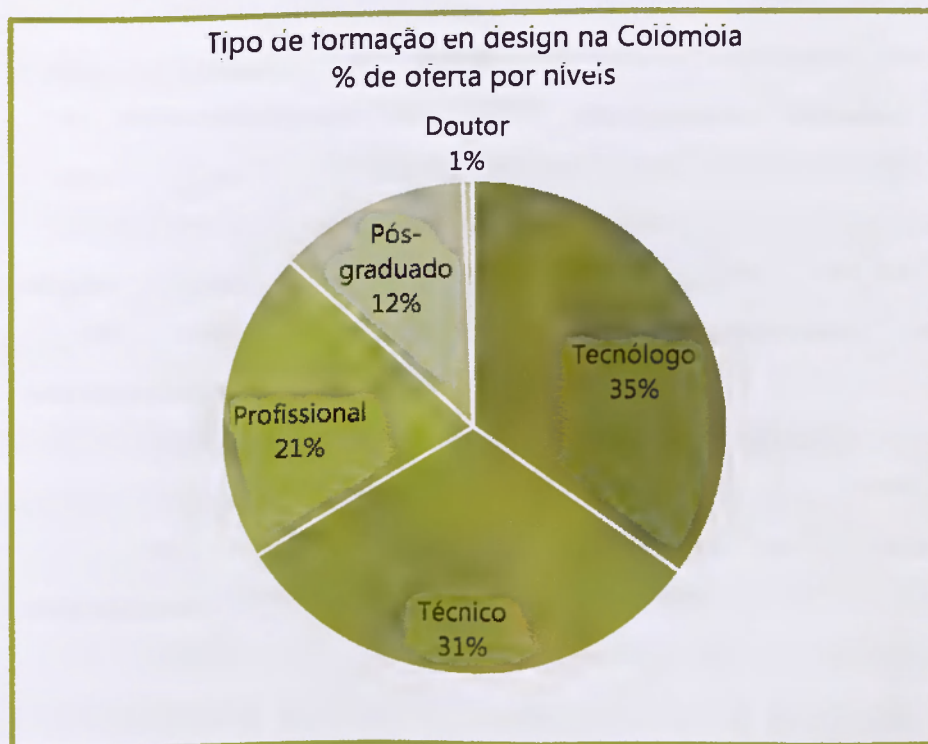
Esse sistema tinha o objetivo de contribuir com o desenvolvimento econômico, social e cultural do país mediante uma política pública de design assentada em estratégias e ações orientadas pela consolidação da cultura do design no setor empresarial (UNAL; MINCIT, 2009). Os documentos do MinCIT indicam que o SND era responsável pelos processos de planejamento, gestão, procura e coordenação de recursos, pela execução de programas e atividades e pela geração de seus próprios espaços de interação interna. Na prática, o SND funcionou até 2013, enquanto o MinCIT contava com um diretor no PNDI. Com sua saída, os programas ficaram acéfalos e os pressupostos planejados não tiveram continuidade.

Segundo o Observatório Laboral para a Educação Superior, (COLOMBIA, 2017) na atualidade existem no país 146 instituições de formação em design no nível profissional, técnico e tecnológico (ver Figura 11) e até 2015 havia 57.734 formados em design nos diferentes níveis de formação. A RAD continua articulando mais de 60% das escolas de formação.

Em 2015, o Ministério da Cultura iniciou workshops para a criação de uma conta satélite de design, ação que ainda não foi concretizada por mudanças no pessoal do governo. Iniciativas isoladas de políticas permitiram quantificar os aportes do design na economia do país dentro do conceito de indústrias criativas ou culturais, e atualmente encontra-se em avaliação por parte do congresso uma proposta de lei para o fomento que tem como objetivo desenvolver, promover, incentivar e proteger as indústrias criativas. Algumas das ações a serem realizadas com a aprovação dessa lei em 2017 são a criação de uma política pública de

estímulo, orientações para a coordenação institucional e a criação de um selo feito na Colômbia (ECHAVARRIA, 2016).

FIGURA 11 - TIPOS DE FORMAÇÃO NA COLÔMBIA E PERCENTAGEM DE OFERTA POR NÍVEIS EM 2015



FONTE: Adaptação de Observatório Laboral para a Educação Superior. (COLOMBIA, 2017)

Visão do panorama atual do design na Colômbia

Todas essas ações não fazem nenhum sentido se o design no país não tiver uma forte base na indústria nacional. A Colômbia vem sofrendo uma perda gradual e constante de indústrias como consequência de tratados de livre comércio com diferentes países. O design precisa da indústria para existir, assim como a indústria precisa do design para melhorar sua competitividade. O crescimento dos sistemas comerciais de grandes superfícies no país substituiu o produto nacional pelo produto chinês, e o consumidor, pouco formado em qualidade, design e estilo, deixa-se seduzir pelos baixos preços. As poucas empresas que ainda têm capacidade para fazer investimentos em design e inovação preferem os profissionais estrangeiros por acreditar que eles tenham melhor visão do mundo ou melhor formação, e, depois de várias experiências negativas causadas pela desconexão desses profissionais com a realidade nacional, terminam por não acreditar em nenhum. Mas essa é uma situação que não está distante do Brasil, segundo o Diagnóstico do Design Brasileiro de 2014, que avaliou o

desenvolvimento do setor de design temendo a invasão de talentos estrangeiros que vêm ganhando espaço no mercado criativo interno (BRASIL, 2014).

Em muitos lugares o design continua sendo uma novidade, e os recém-formados têm que procurar emprego em empresas que ainda não sabem o que fazer com um designer, ou mesmo como esse profissional pode ajudar sua organização. O profissional do design não recebe um pagamento adequado por seu trabalho. No Anexo 1, os dados apresentados pelo pesquisador e designer industrial Cesar Galan (2009), observam-se os salários dos designers na Colômbia de acordo com seu nível acadêmico que, em comparação com os valores pagos aos designers dos Estados Unidos ou da Europa, são muito baixos. De acordo com o site PayScale (201-) um designer industrial sênior recebe no mínimo U\$ 57.700 ao ano nos EUA, o que equivale a U\$ 4.808 ao mês, cifra que é mais do que o dobro do pagamento de um doutor em design na Colômbia, segundo os dados de Galan (2009).

Até agora, a Colômbia foi um país de grandes investimentos em defesa (forças militares, polícia, luta contra o narcotráfico e criminalidade). Em 2016 esses valores corresponderam a 13% do orçamento geral da nação (COLÔMBIA, 2017). Hoje, com o acordo de paz, a esperança é de que o país precise de menos investimento nesses segmentos e mais no social, e que se desenvolva com o crescimento da indústria, dos empreendimentos e das pequenas e médias empresas, que são as grandes geradoras de emprego na Colômbia. O país terá uma grande necessidade de empregar pessoas que antes estavam na guerra e agora precisam aprender novos ofícios e novas formas de desenvolver suas vidas, e ao design cabe repensar sua posição nesse novo panorama.

6.2 DESIGN NO BRASIL

O design no Brasil teve início a partir da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI), em 1962. Com forte influência do design europeu (Bauhaus e Escola de Ulm), alguns autores consideram que a origem da ESDI foi ligada à ideologia nacional-desenvolvimentista dos anos 1950, ou período dos “Anos Dourados” (HATADANI; ANDRADE; SILVA, 2010).

Esse momento se caracterizou pelo grande crescimento econômico e industrial durante o governo de Juscelino Kubitschek, que se comprometeu a promover o desenvolvimento de forma absoluta no Brasil, realizando cinquenta anos de progresso em apenas cinco de governo, o famoso “50 anos em 5”.

Nesse período, apesar do desconhecimento dos industriais brasileiros sobre o design, um segmento da elite paulista vislumbrou a necessidade da formação de profissionais com a

qualificação adequada para suprir a demanda de projetos de produtos e de comunicação visual, decorrente da atividade econômica crescente e da indústria nacional nascente (NIEMEYER, 2000).

As primeiras políticas públicas de incentivo ao design no Brasil surgiram no final dos anos 1970, mas o PBD foi implantado somente em 1995, “com o objetivo de incentivar a utilização do design nos setores produtivos brasileiros” (CENTRO DE DESIGN PARANÁ, 2006, p. 5). O PBD contava com um comitê executivo que desenvolvia cinco subprogramas gerais:

1. Promoção e difusão;
2. Normalização e proteção legal;
3. Capacitação de recursos humanos;
4. Integração da infraestrutura do design;
5. Articulação e fomento.

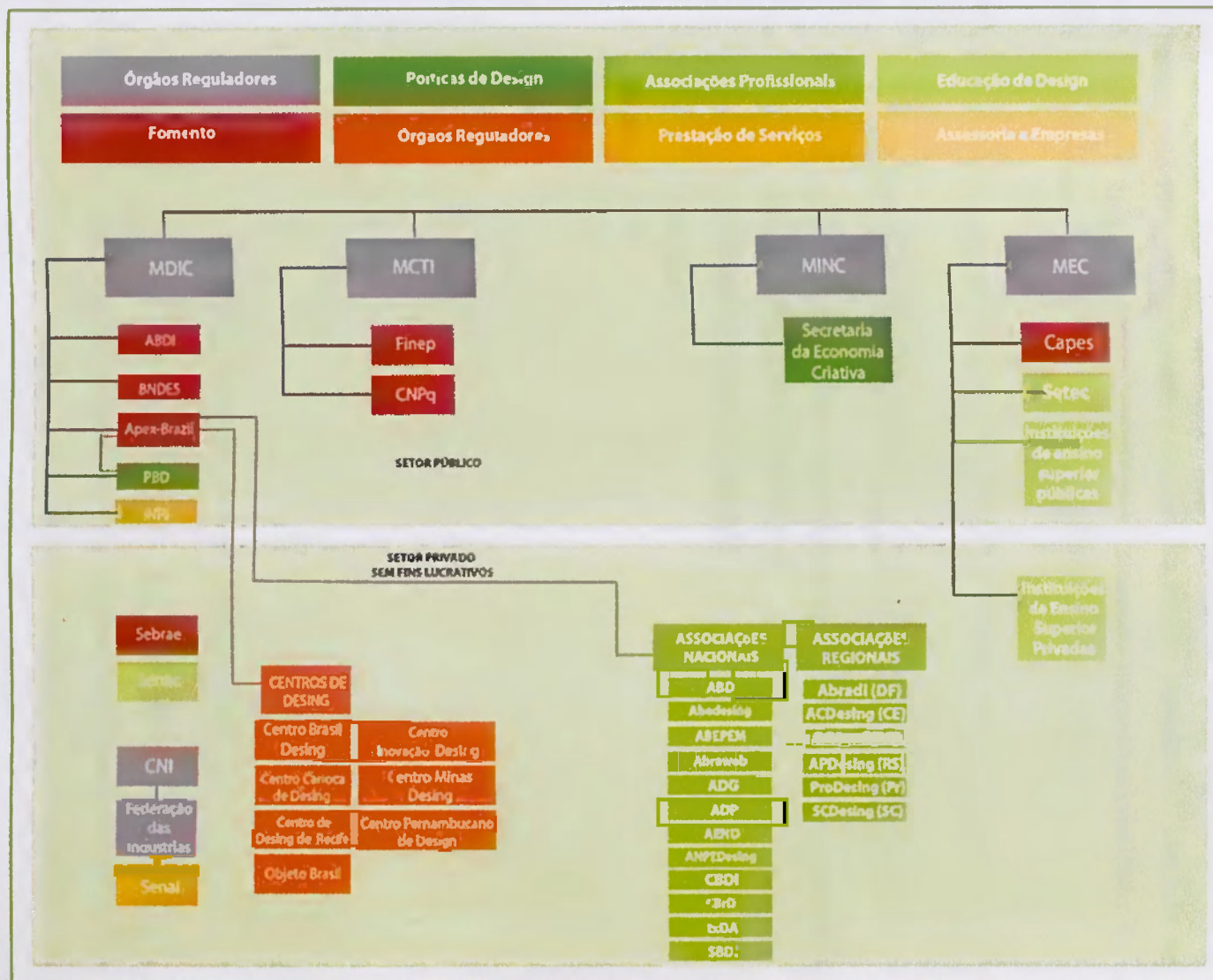
Depois de 1997, foram lançados no Brasil os diferentes programas de design por setor, (cerâmico, têxtil, gemas e joias, calçados). Em 1998, iniciou-se o desenvolvimento de pesquisas e publicações sobre design por parte do governo (*Importância do design na empresa, Estágios da gestão do design, Design e proteção legal, Materiais*). A partir do ano 2000, foram desenvolvidos acordos de cooperação entre as instituições de fomento MDCL/Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Apex-Brasil, Movimento Brasil Competitivo (MBC), Itaípu e organização não governamental Noisinho da Silva. Entre 2004 e 2007, foi criada uma série de prêmios nacionais de design (Ecodesign, Gestão do Design, Design do Mobiliário, Design de Caráter Social, Design para o Setor de Plásticos, if Design Award e Design Mercosul de Móveis). Em 2006, levou-se a cabo a primeira Bienal Brasileira de Design. Em 2009, o design foi reconhecido como manifestação cultural pelo Ministério da Cultura. Em 2012, foi desenvolvido um mapeamento estratégico para a inserção do design na Copa do Mundo de 2014 e nas Olimpíadas de 2016 – esse projeto contribuiu para o impacto positivo da Marca Brasil. Em 2014, foi apresentado o Diagnóstico do Design Brasileiro.

Segundo o Diagnóstico do Design Brasileiro (BRASIL, 2014), hoje o Sistema Brasileiro de Design é composto por diferentes entidades representativas que atuam no setor:

- Órgãos reguladores - entidades que supervisionam e direcionam as ações das instituições a eles vinculadas.
- Políticas de design - agentes que participam ou promovem o desenvolvimento das políticas de design no país.
- Associações profissionais - organizações de classe, nacionais e regionais, gerais ou específicas.
- Educação em design - instituições de ensino superior, públicas ou privadas, que oferecem cursos de formação em design.
- Agências de fomento - organizações que disponibilizam recursos financeiros para o desenvolvimento do design no Brasil.
- Promoção do design - organizações que divulgam e promovem o design por meio de ações regionais e nacionais.
- Prestação de serviços - instituições que prestam serviços de design.
- Assessoria a empresas - organizações que disponibilizam serviços e/ou programas que auxiliam, de forma indireta, o desenvolvimento do design.

Os autores do diagnóstico desenvolveram um esquema do Sistema Brasileiro de Design, apresentado na Figura 12:

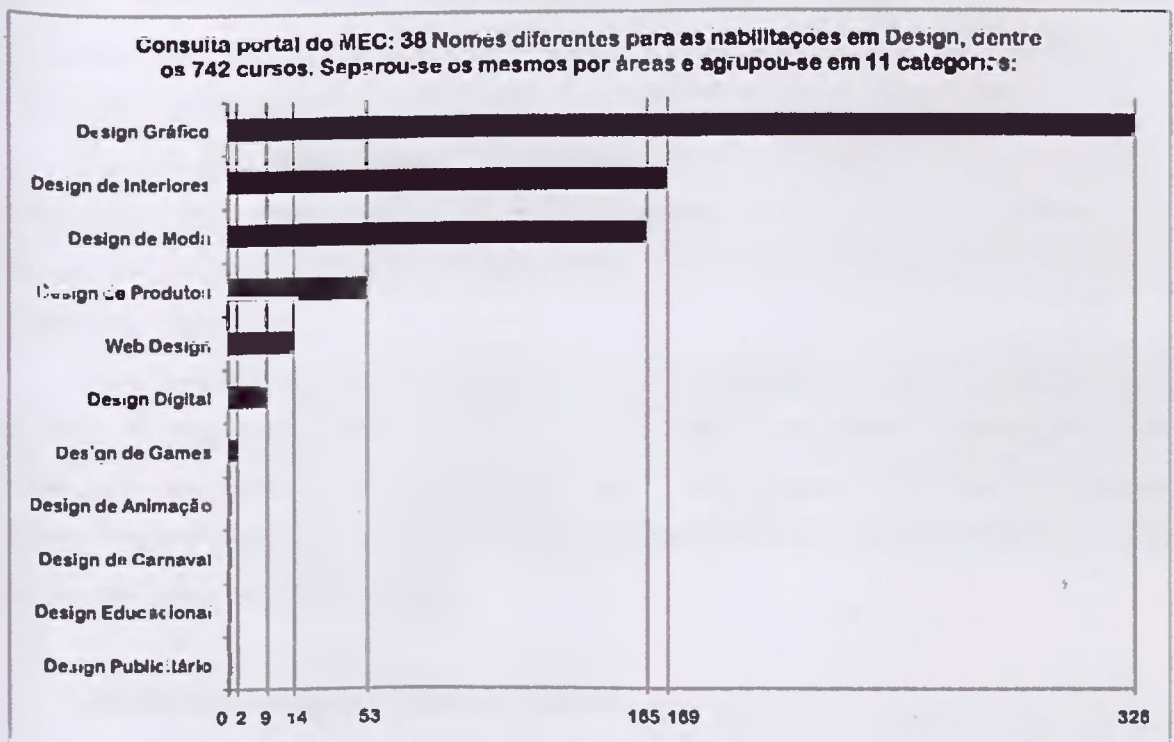
FIGURA 12 - SISTEMA BRASILEIRO DE DESIGN



Fonte: BRASIL (2014).

Apesar de os designers trabalharem no Brasil há mais de quarenta anos, sua atuação profissional ainda não foi formalizada. O Projeto de Lei nº 1.391/2011, que determinava que a profissão fosse exercida somente por titulares de curso superior, ou pessoas com experiência mínima de três anos na área até a data de publicação da lei, foi aprovado pela Comissão de Trabalho, de Administração e Serviço Público (CTASP) em 2012. Em setembro de 2015, o texto passou pelo Plenário do Senado e seguiu para sanção presidencial. Um mês depois, a presidente Dilma Rousseff vetou-o integralmente alegando inconstitucionalidade, de acordo com despacho publicado no *Diário Oficial da União* (BRASIL, 2015a).

FIGURA 13 - NOMES DIFERENTES PARA AS HABILITAÇÕES EM DESIGN, DENTRE OS 742 CURSOS DE DESIGN NO BRASIL



FONTE: Schnaider e Fernandes de Freitas (2016).

Na formação dos designers no Brasil, fica claro que falta uma instituição que possa disponibilizar, com segurança, as informações sobre a situação do ensino do design no país, de acordo com o estudo desenvolvido por Schnaider e Fernandes (2016) a partir dos dados do portal do Ministério da Educação (MEC). O portal tem registrados 742 cursos de design, no entanto, uma “busca Interativa por Nome de Curso ‘Design, Design Gráfico e Desenho Industrial’”, segundo as autoras, “permitiu identificar 384 cursos superiores na área: 199 com grau de bacharelado e 185 tecnológicos (ver Figura 13). A maior concentração de cursos

tecnológicos está na região Sudeste do país: 170 cursos” (SCHNAIDER; FERNANDES, 2016, p. 59).

Sobre a situação atual do design no Brasil encontram-se ideias contrárias: por um lado pessoas que consideram que a atividade no país não está indo bem, na medida em que ainda não recebeu o reconhecimento do governo, e por outro pessoas que identificam indicadores importantes que falam do bom momento da profissão, como a participação dos designers em projetos de montadoras internacionais, na indústria da animação, de próteses ortopédicas, de fontes tipográficas digitais, de mobiliário de madeira, etc., de acordo com o design Freddy Van Camp em entrevista para o site *Panorama Mercantil* (FONSECA, 2017).

Hoje em dia o design brasileiro é internacionalmente reconhecido, seja na criação de produtos, seja na de sistemas de todo tipo. Seu sucesso é percebido por meio da mídia especializada e da grande imprensa. Além disso, é notório o interesse do público nas mostras de design levadas ao exterior.

Sua relevante participação na Feira de Milão e sua presença em mostras de projeção internacional, como a Brazil S/A e a Rio+Design, e em eventos realizados em cidades como Miami e Paris refletem a mudança cultural do país em relação à produção de seus designers (FONSECA, 2017).

De acordo com o Diagnóstico do Design Brasileiro (BRASIL, 2014), o Brasil reúne 683 escritórios formais que geram 4.200 postos de trabalho e, em 2014, contava com 13.600 profissionais formados em design. Segundo esse mesmo estudo, 89% das 453 empresas entrevistadas, de diferentes setores, utilizam o design de produto, aplicado por escritórios externos de design em 58% dos casos.

Visão do panorama do design no Brasil

O design no Brasil, ainda que não tenha sido formalizado, tem uma estrutura robusta e complexa, que suporta o desenvolvimento dos profissionais e os escritórios de design. Têm sido reconhecidas múltiplas associações e centros de design, cada um com especialização por tipo de produto ou serviço, o que ajuda o designer a encontrar direcionamento e apoio.

Não são poucos os casos de designers profissionais e estilistas que foram destaque em diferentes eventos de design de nível internacional no Brasil e hoje são referência para a América Latina.

A estrutura industrial no Brasil tem sido fortificada e ampliada, o que ocorreu especialmente nas décadas de 1970 e 1980, com programas de estímulo às exportações. De

acordo com SEBRAE (2014), desde o ano 2000 desenvolvem-se estratégias para disseminar a percepção da importância e a cultura do design na sociedade em geral.

Atualmente, percebem-se uma conjunção de investimentos em políticas públicas de incentivo ao design, o surgimento de diversos concursos, exposições, livros, associações de classe, revistas especializadas, faculdades e cursos técnicos, os quais chegam a ter o reconhecimento do design nacional em várias premiações internacionais. (SEBRAE, 2014).

Pode-se concluir ao comparar os sistemas de design e as instituições para seu fomento que, ainda que na Colômbia existam condições políticas favoráveis, na prática elas não foram aproveitadas pelas associações de designers nem pelos profissionais em seu conjunto, enquanto que no Brasil, ainda que essas condições não existam, as diferentes instituições desenvolvem ações políticas e estratégicas para o setor design no país, o qual tem hoje o design brasileiro como elemento de destaque internacional e um referencial não só para os países da América Latina, mais para o mundo.

7 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

7.1 METODOLOGIA PARA AVALIAR O NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

Os resultados apresentados neste capítulo correspondem ao desenvolvimento da metodologia na etapa micro (ver capítulo 3, Quadro 1).

Nessa etapa, foram selecionados onze estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014, a descrição geral desses estudos é apresentada no quadro 21.) e posteriormente a análise e comparação são desenvolvidas com sete estudos que apresentam resultados empíricos. Os resultados destes sete documentos são comparados com o trabalho do campo com empresas realizado na Colômbia entre 2014 e 2015.

Ainda que quatro desses estudos não pertençam ao setor da moda, eles oferecem interessantes abordagens e tratamentos metodológicos, envolvendo questões que vão desde visão empresarial até cultura organizacional. Os detalhes metodológicos do trabalho do campo na Colômbia podem ser vistos no capítulo 3.

QUADRO 21 - DETALHES DOS DOCUMENTOS BRASILEIROS ANALISADOS

Autor, ano	Nome do estudo	Tipo de pesquisa	Objetivo	Cobertura
Sanches, 2001	Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos	Qualitativa (entrevista e observação)	Avaliar um método, centrado nas competências de gestão, para o estabelecimento de medidas de desempenho do processo de desenvolvimento de produtos para pequenas e médias empresas.	Faz o diagnóstico do processo de desenvolvimento de produtos em 3 empresas, elabora um plano de ação para cada uma, introduz indicadores para avaliar as ações.
Prancic e Martins, 2003	Uma revisão teórica sobre a medição de desempenho do processo de desenvolvimento de produto	Documental (fontes secundárias)	Apresentar uma revisão teórica sobre a medição de desempenho do processo de desenvolvimento de produto.	Faz breve revisão sobre processo de desenvolvimento de produto, medição de desempenho e medição de desempenho no processo de desenvolvimento de produto, e finaliza com a discussão sobre os limites da medição de desempenho do processo em questão.
Teixeira, 2005	O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas	Documental, entrevista com empresas europeias, análise de programas de aprendizagem dos cursos superiores de design	Discutir o design como elemento estratégico para a melhoria da competitividade das empresas.	Empresas europeias premiadas na área do design.
Lemos, 2006	A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul	Questionário quantitativo. Entrevistas qualitativas	Avaliar o crescimento a partir da inserção do design. Avaliação de metodologias de desenvolvimento de produtos	Empresas fabricantes de utensílios domésticos. 14 empresas respondentes. Pesquisa qualitativa com 6 empresas
Emídio, 2006	A gestão de design como ferramenta estratégica para MPEs do vestuário de moda	Estudo de caso com empresas de confecção	Apresentar as contribuições da gestão de design como ferramenta estratégica para micro e pequenas empresas do vestuário de moda.	Estudo de caso múltiplo entre duas empresas de confecção do vestuário de moda feminina.
Moraes 2007	O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletrônica brasileira	Questionários com testes estatísticos.	Identificar se as empresas que adotavam o design efetivo como estratégia competitiva apresentavam desempenhos superiores.	Indústria eletroeletrônica, 67 empresas.
Perez, 2007	Impacto do design de produto no desempenho da indústria brasileira	Questionário via e-mail	Avaliar o impacto do design no desempenho das empresas do segmento médico hospitalar e odontológico.	Medição na indústria hospitalar, 40 empresas.
FGV, 2009	O impacto do design no desempenho das empresas	Entrevista pessoal e questionário na internet	Avaliar o impacto do design no desempenho das empresas.	Medição na indústria da moda, 19 empresas. Metodologia desenvolvida pelo Design Council.

Oda, 2010	Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES	Pesquisa bibliográfica, qualitativa, é utilizada para averiguar a avaliação por parte das MPES quanto ao atendimento dos escritórios de design.	Identificar, no diagnóstico de design, indicadores necessários para mensurar os resultados da ação do design no desempenho econômico de micro e pequenas empresas.	25 MPES (setores: alimentos, acessórios, vestuário, artesanato, bebida alcoólica, construção civil, higiene, informática e serviços) 56% do setor de alimentos. 16 empresas desenvolveram projetos de embalagem. Entrevista a 6 escritórios de design
MDIC, 2014	Diagnóstico do design brasileiro	Questionário <i>on line</i>	Diagnosticar o uso de design pela indústria brasileira.	20 empresas do setor de calçados e 19 do setor têxtil e de vestuário.
Raulik et al., 2014	International design scoreboard: abordagem latino-americana com Brasil, Colômbia e Uruguai	Revisão documental, entrevistas	Desenvolver uma análise do sistema de design no Brasil, na Colômbia e no Uruguai, em comparação com os dados obtidos para 12 países em 2009.	Análise de dados secundários para o levantamento de 7 indicadores, segundo a metodologia do International Design Scoreboard, 2009

FONTE: A autora (2016).

7.1.1 Participantes nas pesquisas

Na Colômbia, a coleta de dados foi desenvolvida entre agosto de 2014 e novembro de 2015, com o apoio da Rede Acadêmica de Design (RAD) e a participação dos estudantes do Programa de Design de Vestuário da Universidade de San Buenaventura. O envolvimento da RAD implicou em ampliar a pesquisa ao estado do design nas instituições de formação e junto a seus estudantes, aos designers profissionais e às empresas que prestam serviços de design, além das que consomem design. Para responder ao escopo desta pesquisa são apresentados somente os resultados obtidos nestas últimas. Na Figura 14 é apresentada a distribuição da totalidade dos respondentes. Para o presente estudo são detalhados os resultados relacionados às empresas que consomem serviços de design, que foram 80 ao todo (13% dos respondentes), e a 166 designers profissionais do setor moda (29% dos respondentes).

FIGURA 14 - PARTICIPANTES DO TRABALHO DE CAMPO DESENVOLVIDO NA COLÔMBIA



FONTE: A autora e RAD (2016).

As informações dos participantes dos sete estudos brasileiros analisados são apresentadas no Quadro 22.

QUADRO 22- DETALHES DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DOS ESTUDOS ANALISADOS

Autor, ano	Setor	Número de empresas participantes	Micro empresas	Pequenas empresas	Médias empresas	Grandes empresas
Sanz, 2015	Indústria da moda	71	23%	37%	30%	11%
Lemos, 2006	Empresas fabricantes de utensílios domésticos	14 + pesquisa qualitativa com 6 empresas	N.A. (10)	N.A.	N.A.	N.A.
Emídio, 2006	Confecção de vestuário de moda, segmento feminino em Londrina	2	N.A.	100%	N.A.	N.A.
Moraes, 2007	Indústria eletroeletrônica	67	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Perez, 2007	Indústria hospitalar	40	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
FGV, 2009	Indústria da moda	19	8%	31%	23%	38% (o estudo diz que essas empresas têm mais de 100 empregados) (11)
Oda, 2010	Setores: alimentos, acessórios, vestuário, artesanato, bebida alcoólica, construção civil, higiene, informática e serviços	25 MPES Entrevista a 6 escritórios de design	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
BRASIL, 2014	Indústria da moda	20 empresas do setor de calçados e 19 do setor têxtil e vestuário (12)	2 do setor de calçados 6 de têxtil e confecção	2 do setor de calçados 4 de têxtil e confecção	4 do setor de calçados 6 de têxtil e confecção	6 do setor de calçados 2 de têxtil e confecção

Fonte: elaboração pela autora.

Os sete estudos escolhidos para a comparação do trabalho do campo na Colômbia, foram desenvolvidos entre o 2006 e 2014. Quatro deles tem resultados empíricos em indústrias do setor moda e em indústrias de utensílios domésticos, eletrônica e hospitalar. As mostras das empresas participantes estão entre duas de Emídio 2006 e 67 em Moraes 2007; os estudos são

¹⁰ N.A. Não aplica

¹¹ Na Colômbia, considerada média empresa.

¹² Seis empresas do setor calçadista e uma do setor têxtil e de confecção não declaram tamanho.

desenvolvidos na indústria da moda tem em média 21 empresas. A maioria dos estudos não indicam o tamanho das empresas analisadas.

7.1.2 Detalhes dos estudos brasileiros analisados

Destaca-se, dentre os estudos brasileiros selecionados, o trabalho desenvolvido por Raulik et al. (2014), que aplicaram a metodologia desenvolvida por Moultrie e Livesey (2009), coletando dados gerais para o setor de design no Brasil, na Colômbia e no Uruguai. Nesse trabalho, procura-se assinalar, com os indicadores, a situação do setor de design no nível macroeconômico, com dados obtidos de fontes secundárias; a dificuldade dessa metodologia encontra-se no fato de que nem todos os dados estão disponíveis aos pesquisadores e alguns deles precisam de uma centralização das informações que não têm setor. Os sete indicadores procurados nesta pesquisa estão na Tabela 2, em que os resultados são comparados com os resultados iniciais dos outros países no 2009 no International Design Scoreboard (MOULTRIE; LIVESSEY, 2009)

TABELA 2 - DADOS ABSOLUTOS E RELATIVOS DOS QUINZE PAÍSES PARA O INTERNATIONAL DESIGN SCOREBOARD

DATOS ABSOLUTOS E RELATIVOS	INVESTIMENTO PÚBLICO EM DESIGN		GRADUADOS EM DESIGN		REGISTRO DE DESENHO INDUSTRIAL		REGISTROS DE MARCA (VIPO)		NÚMERO DE EMPRESAS DO DESIGN		FATURAMENTO DO SETOR DE DESIGN		EMPREGOS NO SETOR DO DESIGN	
	Milhões de Dólares (US\$)	% de PIB	Número total	Por milhões de habitantes	Número total	Por milhões de habitantes	Número total	Por milhões de habitantes	Número total	Por milhões de habitantes	Faturamento total (bilhões US\$)	% de PIB	Número total	Por milhões de habitantes
BRASIL	NA	NA	13.600	69	4.333	22	55.230	281	686	3	NA	NA	4.200	21
CANADÁ	NA	NA	3.208	102	2.178	69	22.878	701	12.411	380	237	2.130	44.000	1.402
COLÔMBIA	0.257	0.00069	5.096	109	772	17	26.182	562	NA	NA	NA	NA	NA	NA
COREIA DO SUL	67.800	0.06004	36.397	766	27.235	573	69.359	1.436	2.500	52	678	6.596	8.384	175
FRANÇA	2.250	0.00760	450	82	1.166	217	7.694	1.416	2.860	534	0.7	2.400	1.846	531
EUA	0.000		38.000	131	15.451	54	154.812	518	30.485	106	1.951	1.626	141.390	469
INDIA	2.200	0.00026	1944	179	763	147	3.121	593	921	176	0.76	3.640	165	166
HONG KONG	2.560	0.01240	NA	NA	2.992	44	17.907	259	1.797	27	0.17	0.910	5.659	84
ISLÂNDIA	NA	NA	54	188	22	77	4.357	14.683	12	283	0.03	3.220	90	311
JAPÃO	NA	NA	28.000	219	31.503	247	104.440	817	2.349	18	1.26	0.240	11.113	17
NORUEGA	19.810	0.01018	167	37	683	151	8.088	1.739	927	203	0.15	12.950	1.483	325
REINO UNIDO	11.890	0.00653	13.270	218	91.192	155	32.044	529	12.450	207	8.29	3.310	61.680	1.014
SINGAPURA	26.120	0.16449	767	185	1.473	353	4.002	17.615	3.657	819	0.47	4.700	5.049	1.254
SUECIA	5.590	0.01679	540	60	1.635	183	11.753	1.295	7.459	948	1.12	3.520	4.238	475
URUGUAI	0.211	0.00900	250	76	111	31	10.545	3.172	470	143	0.02	0.406	1.100	332

FONTE: Raulik et al. (2014).

Na análise desse trabalho, apresentada em Brasil (2014), expõe-se que:

[...] os indicadores absolutos da capacidade de design no Brasil são, muitas vezes, elevados em comparação com outros países, mas isso pode ser enganoso, pois, quando colocados os números no contexto nacional de acordo com o tamanho da população, os recursos de design do Brasil são classificados na parte mais baixa da tabela de todos os indicadores, considerando ainda que faltam dados sobre os indicadores investimento público em design e o volume de negócios do setor. (BRASIL, 2014, p. 48).

Situação semelhante acontece com a Colômbia, mas a falta de dados em vários indicadores impede que se faça uma generalização a respeito.

Finalmente, os resultados apresentados em Brasil (2014, p. 49) “mostram que a capacidade de design no Brasil não é suficiente para um país de seu tamanho e que isso poderia ser uma limitante na sua capacidade de ser competitivo pelo design”.

Para outro dos estudos selecionados, o de Prancic e Martins (2003), as medidas de desempenho mais utilizadas nos programas de desenvolvimento de produtos são: retorno sobre o investimento no programa, compatibilidade dos novos produtos com a estratégia do negócio, taxa de sucesso e falha, percentagem de lucros de novos produtos, percentagem de vendas de novos produtos, alcance de objetivos nos cinco primeiros anos do programa, produtos que conduzem a oportunidades futuras, percentagem de vendas sob proteção de patente e percentagem de lucro sob proteção de patente.

Outros estudos brasileiros, como o de Emídio (2006), também focam nas ações de design medidas nos processos de desenvolvimento e organização das atividades, nas estratégias de produto e no nível de informação de design, e em última instância mostram as capacidades (recursos) para gerenciar o design em uma empresa. Os itens do modelo de checagem de Emídio (2006) são apresentados na Figura 15. O trabalho desse autor serviu como referência para a classificação dos indicadores escolhidos no desenvolvimento do questionário.

FIGURA 15 - ALGUNS DOS ITENS DO MODELO DE CHECAGEM COM POTENCIAL DE SEREM INDICADORES PARA A MEDIÇÃO DO USO DO DESIGN NAS EMPRESAS

<p>Quanto ao processo de desenvolvimento e organização das atividades :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● existência de um departamento de desenvolvimento de produtos. ● responsável pelo processo de desenvolvimento de produto; ● formação do profissional ou (profissionais) que desenvolve(m) esta atividade na empresa. ● nível de Interação do profissional designer ou da equipe de design com outras áreas de empresa. ● metodologia/procedimentos utilizados) pela empresa no processo de desenvolvimento de produto; ● fontes de pesquisas utilizadas para o desenvolvimento de produtos; ● estágio do desenvolvimento de produto dos quais o designer participa. 	<p>Quanto a estratégia de produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● o que diferencia o produto dos concorrentes; ● decisão sobre novos produtos na empresa; ● como são trabalhados os elementos obsolescência programada da moda e o novo como operativo categorico; ● os projetos de produtos são desenvolvidos: por meio de aperfeiçoamento de produtos existentes, utilizando-se de adéias ainda não experimentadas, mesma utilização em categorias diferentes ou outros, ● como dar competitividade ao produto; ● importância da pesquisa de tendências. 	<p>Nível de informação de design:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● possibilidades de atuação do profissional designer de moda na empresa; ● existência de um profissional designer de moda na empresa; ● atividades desempenhadas pelo designer na empresa; ● entendimento da relação dos elementos da gestão como o design, por parte da empresa; ● o design é inserido na estratégia e no modelo de gestão da empresa. ● benefícios gerados pela adoção da gestão do design como uma estratégia competitiva; ● impacto de design no negócio da empresa; ● relação das questões de investimento e retorno do design para a empresa.
---	---	---

FONTE: Adaptado de Emílio (2006).

Essa visão completa dos estilos de medição facilita a compreensão da necessidade de medir o nível de uso que as empresas fazem do design e, a partir dele, medir o sucesso de suas estratégias ou o desempenho obtido pelas empresas em cada nível.

7.2 ANÁLISE DO TRABALHO DE CAMPO

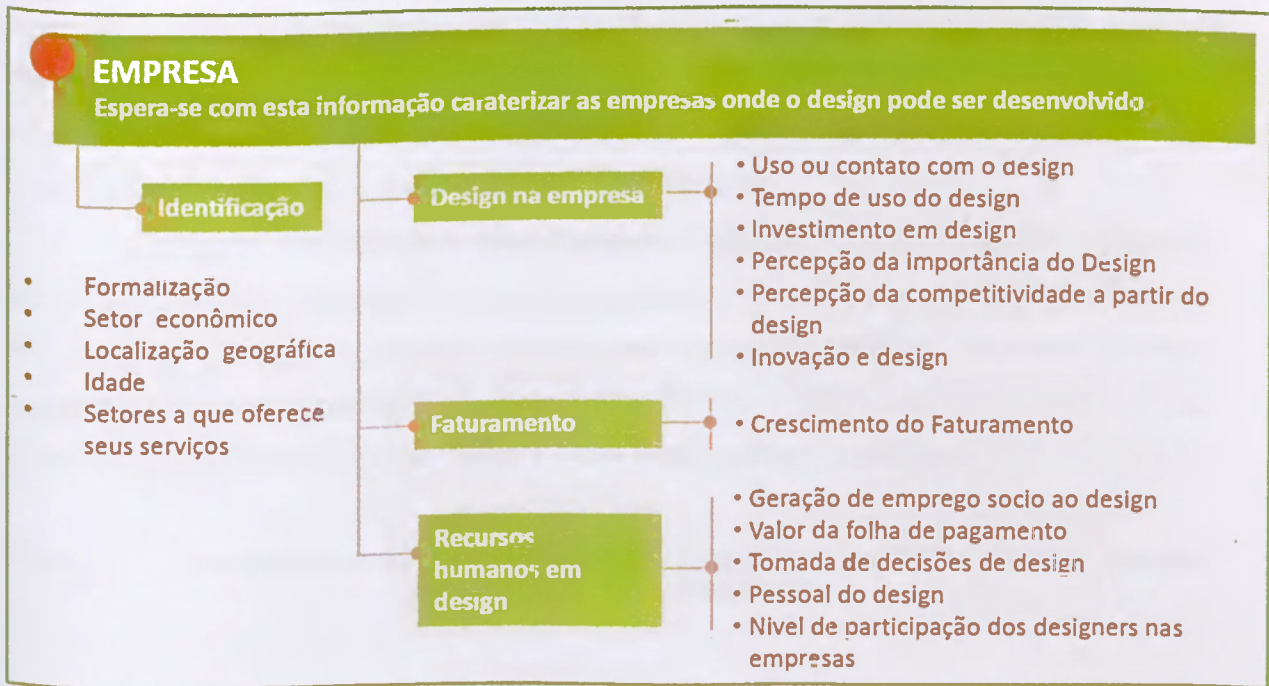
7.2.1 Aspectos avaliados no trabalho de campo

Como foi apresentado nos quadros 21 e 22 os aspectos avaliados nos estudos brasileiros analisados são variados e nem todos apresentam os mesmos indicadores; assim, foi desenvolvida uma estrutura geral para o questionário (apresentada na Figura 16) que procura entender as características gerais das empresas participantes, seu desenvolvimento quanto a processos de organização das atividades de design. Os dados resultantes do trabalho de campo foram comparados com os dados de estudos que tivessem resultados a partir de perguntas iguais ou semelhantes.

Como foi explicado anteriormente, o questionário para a presente pesquisa foi subdividido, por sugestão da RAD, com o fim de obter dados da situação do setor referentes à formação em design, às empresas prestadoras de serviços de design e àquelas que o consomem.

Em relação a esta pesquisa é apresentada a estrutura do questionário criado para as empresas consumidoras, de acordo com a Figura 16 e o Apêndice 2.

FIGURA 16- ESTRUTURA GERAL DO QUESTIONÁRIO APLICADO NA PESQUISA



FONTE: A autora (2016).

7.2.2 A situação geral das empresas

Na seção a seguir são apresentados os resultados dos principais indicadores tanto qualitativos como quantitativos obtidos no trabalho do campo na Colômbia em comparação com os resultados apresentados nos estudos brasileiros selecionados. A seção apresenta os seguintes pontos:

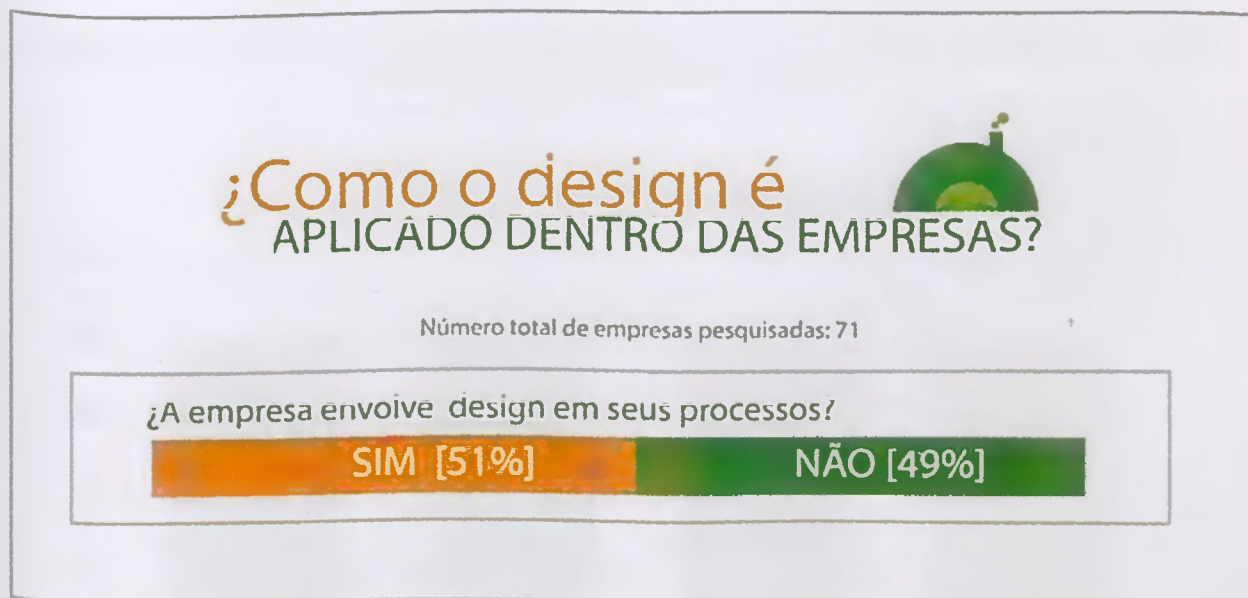
- Uso de design por parte da empresa (tempo de uso, nível de importância do design para a empresa).
- Recursos humanos para o design (permite avaliar a forma de tomada de decisões de design e o uso de ferramentas de formação do designer).
 - Existência de departamento de design.
 - Número de designers nos departamentos.
 - Quantidade de designers segundo o tamanho das empresas.
 - Tipo de vinculação, nível de participação nas empresas e folha de pagamento.
- Investimento das empresas em design.
- Inovação e design.

- Volume dos negócios e contribuição do design no faturamento.

Uso de design por parte da empresa. Em três dos estudos analisados, questiona-se se o design é utilizado dentro das empresas; outros estudos também fazem essa mesma pergunta, e por fim excluem de seu escopo as empresas cuja resposta foi negativa. No trabalho de campo desenvolvido na Colômbia, considerou-se que é importante conhecer a porcentagem de empresas com resposta negativa, e, assim, ter referências de comparação em medições futuras. Além disso, é importante entender o porquê dessa resposta.

As perguntas e as estruturas dos estudos não coincidem nos instrumentos de coleta de dados, conforme já foi mencionado, no entanto, alguns indicadores são comparados em busca de possíveis evoluções ou mudanças no comportamento dos empresários. Na maioria dos casos os estudos coincidem em perguntar se a empresa envolve o design em seus processos, como pode ser visto no Quadro 23 e na Figura 17, que apresentam comparativamente as respostas:

FIGURA 17 - A EMPRESA ENVOLVE DESIGN EM SEUS PROCESSOS? RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



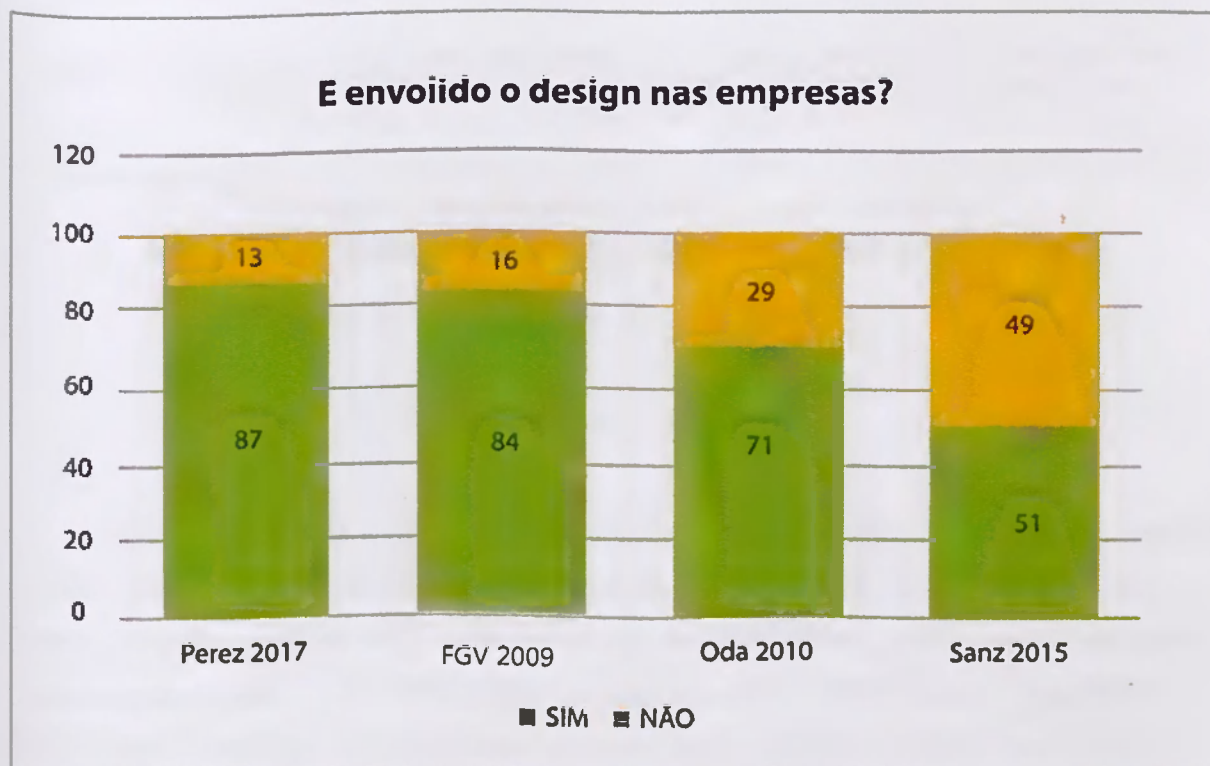
FONTE: A autora e RAD (2016).

QUADRO 23 - A EMPRESA ENVOLVE DESIGN EM SEUS PROCESSOS? QUADRO COMPARATIVO DAS RESPOSTAS EM DIFERENTES ESTUDOS

A empresa envolve design em seus processos?				
	SIM	NÃO		
Pérez, 2007	87%	13%	Investe em design?	Indústria hoteleira
FGV, 2009	84%	16%	Utiliza design de produto?	Indústria da moda
Oda, 2010	71%	29%	Design como investimento?	Setores: alimentos, acessórios, vestuário, artesanato, bebida alcoólica, construção civil, higiene, informática e serviços
Sanz, 2015	51%	49%	Envolve o design em seus processos?	indústria da moda

FONTE: A autora (2016).

FIGURA 18 - A EMPRESA ENVOLVE DESIGN EM SEUS PROCESSOS? FIGURA COMPARATIVA DAS RESPOSTAS EM DIFERENTES ESTUDOS



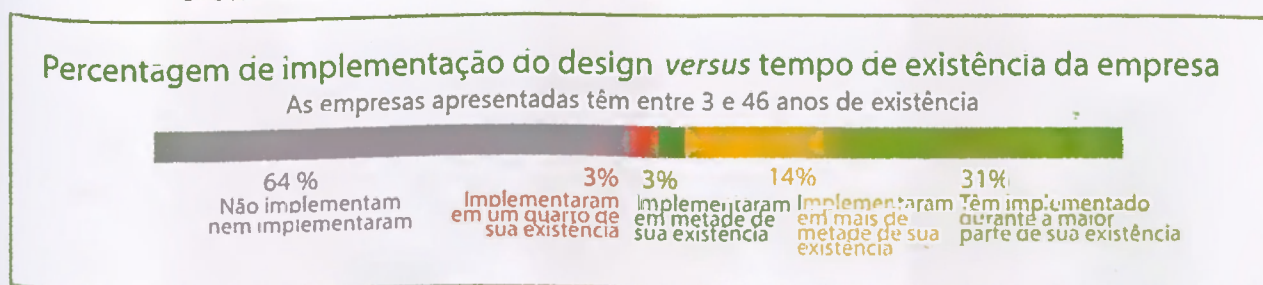
FONTE: A autora e RAD (2016).

Ainda que os setores consultados e a forma das perguntas sejam diferentes entre si, é interessante notar a involução das respostas positivas no tempo. Na Colômbia, a percentagem distribuída de maneira equilibrada nas duas opções é coerente com outros pequenos estudos em desenvolvimento na América Latina nesses mesmos anos. Deve-se reconhecer que, embora não haja a figura do designer, as empresas realizam processos de desenvolvimento de produtos e outras atividades do design, razão pela qual é necessário entender a forma como tais processos têm sido levados a cabo e que resultados podem ser obtidos sem um designer na equipe.

No trabalho de campo da Colômbia, foram cruzados o tempo de existência da empresa e o tempo de uso de design. As empresas respondentes têm um tempo de existência entre 3 e 46 anos. As respostas foram agrupadas em cinco categorias, segundo a Figura 19:

- Zero: empresas que nunca usaram design.
- 25%: empresas que usam/usaram design durante um quarto do tempo desde que foram criadas.
- 50%: empresas que usam/usaram design durante a metade do tempo desde que foram criadas.
- 75%: empresas que usam/usaram design durante três quartos do tempo, desde que foram criadas.
- 100%: empresas que usam design desde que foram criadas.

FIGURA 19 - PERCENTAGEM DE IMPLEMENTAÇÃO DE DESIGN VERSUS TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

Das 36 empresas da Colômbia que responderam de forma afirmativa ao uso do design, a maioria manifesta tê-lo adotado desde sua criação (22 empresas), sendo mais representativo o grupo daquelas que têm até 25 anos de existência (15 empresas). Ainda que a mostra seja pequena, essa generalidade representa um bom sintoma entre as empresas que fizeram parte do estudo, que evidenciaram uma preocupação em adotar estratégias de design desde o início de suas atividades.

Dos estudos brasileiros, apenas o questionário de Perez (2007) pergunta sobre o tempo de uso do design (ver Figura 20), mas, nas opções de resposta, não é possível verificar a idade da empresa, tornando-se difícil avaliar e comparar esse tempo.

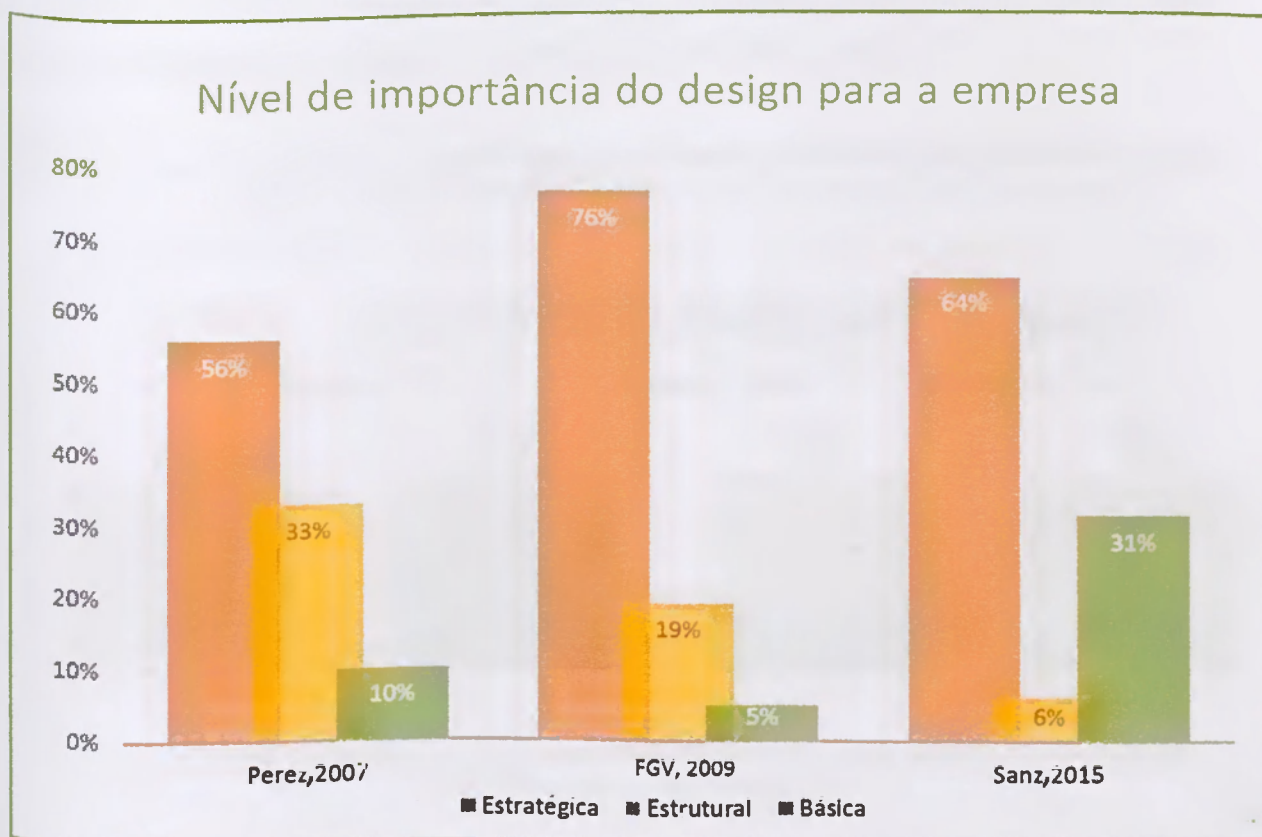
FIGURA 20 - HÁ QUANTO TEMPO INVESTE EM DESIGN?

c - Há quanto tempo investe em design?

1 ano	13%
2 anos	16%
3 anos	71%

FONTE: Perez (2007).

FIGURA 21 - NÍVEIS DE IMPORTÂNCIA DO DESIGN PARA A EMPRESA. FIGURA COMPARATIVA DAS RESPOSTAS NOS DIFERENTES ESTUDOS



FONTE: A autora (2016).

Nos diferentes estudos brasileiros e no trabalho de campo, as empresas foram indagadas sobre a importância do design. As perguntas partiram de três estágios, segundo e apresentado na Figura 21, referentes ao tipo de uso do design:

- Básico: preocupação com a aparência externa ou com a estética dos produtos.

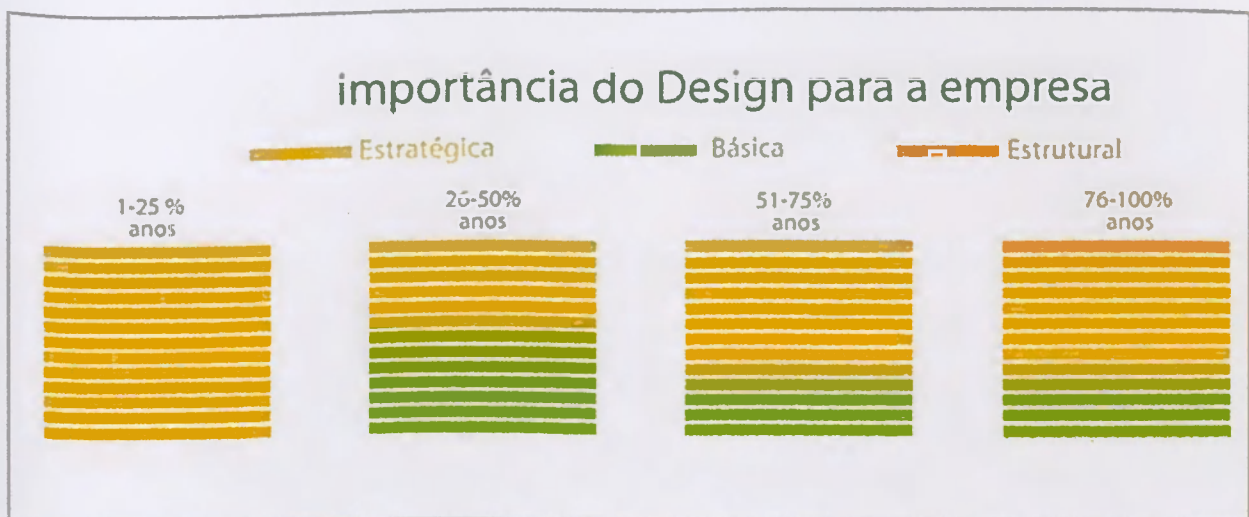
- Estrutural: o design como ferramenta de conexão e comunicação entre os departamentos.
- Estratégico: o design como chave dentro dos processos de inovação.

Ainda que Perez (2007) utilize outras palavras para definir os estados – “importância signficante” ou “uso limitado”, suas definições correspondem às dos conceitos estrutural e básico, respectivamente.

Em Perez (2007) e FGV (2009), observa-se que, entre as respostas das empresas brasileiras, há uma evolução coerente da percepção do design como ferramenta estratégica. Na Colômbia, ainda que esse estágio não tenha sido alcançado pela maioria das empresas, 11 das 36 organizações consultadas (31%) consideram que ele tenha uma importância básica.

Ainda que não tenha feito essa pergunta em seu estudo, Oda reflete sobre a necessidade dos designers de pensar e expressar-se em termos estratégicos para que as empresas possam visualizar a profissão de design como estratégica (ODA 2010, p. 84).

FIGURA 22 - IMPORTÂNCIA DO DESIGN PARA A EMPRESA VERSUS O TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

No trabalho com as empresas da Colômbia foi feito um cruzamento entre as respostas sobre a importância e o tempo de uso do design. Destaca-se na Figura 22 que empresas que usam design há menos tempo consideram que sua importância seja estratégica, enquanto entre 30% e 50% das empresas que o utilizam há mais tempo consideram que sua importância seja básica. Então as empresas que usam o design a pouco tempo têm uma visão do design dentro

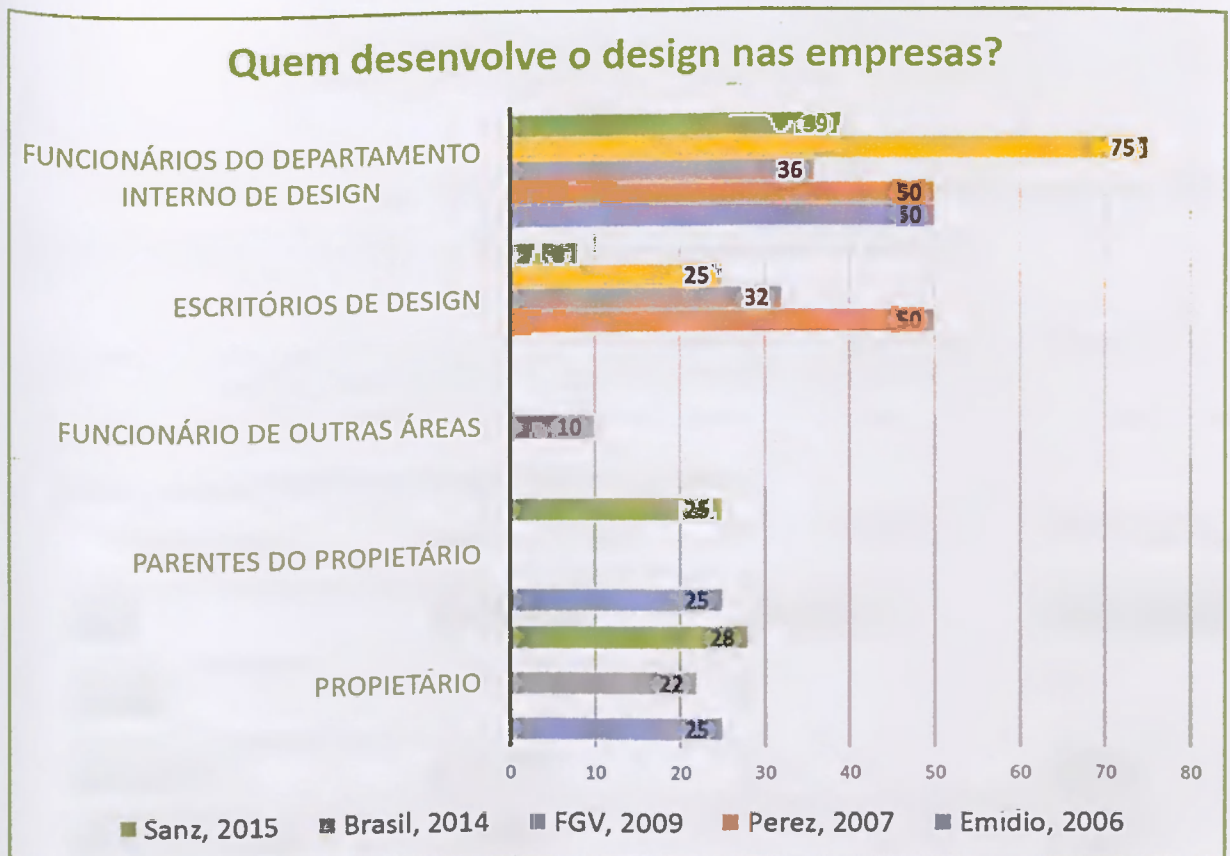
dos processos chave para a inovação, entanto as empresas que usam o design a mais tempo acreditam que o design e útil para melhorar a aparência externa dos produtos.

7.2.3 Quem desenvolve o design nas empresas?

Identificar quem desenvolve o design nas empresas permite visualizar os tipos de recursos adotados. Nos diferentes estudos analisados, o recurso mais utilizado é o departamento de design interno, o que evidencia a necessidade dessas empresas de desenvolver e controlar seus processos de desenvolvimento de produtos ou sua marca.

O uso de outras modalidades, como os escritórios de design externos ou os designers *freelancers*, segundo Brasil (2014, p. 34), “podem ser uma indicação da capacidade limitada das equipes de design das empresas de lidar com diferentes demandas, mas também pode ser um indicativo de falta de planejamento quando *freelancers* são chamados para o cumprimento de demandas repentinas”.

FIGURA 23 - QUEM DESENVOLVE O DESIGN NAS EMPRESAS? FIGURA COMPARATIVA DAS RESPOSTAS NOS DIFERENTES ESTUDOS E NO TRABALHO DO CAMPO NA COLÔMBIA. DADOS PERCENTUAIS



FONTE: A autora (2016).

Ainda que os departamentos internos de design e as consultorias externas sejam as formas mais usadas pelas empresas para desenvolver design, de acordo com os estudos analisados, outros recursos como “o proprietário da empresa” ou “os parentes do proprietário” continuam presentes nas diferentes medições. Empresas em que o proprietário toma as decisões de design sem o apoio de uma equipe evidenciam um escasso investimento em recursos humanos para o design e uma visão pouco diversificada e pouco objetiva das características que a oferta de novos produtos deve reunir. Nesse sentido, Brasil (2014) não considera essas últimas opções como recursos para o design. O autor elenca outras possibilidades de recursos, como os fornecedores da empresa, as faculdades de design, os centros de apoio ao design e o subsídio público.

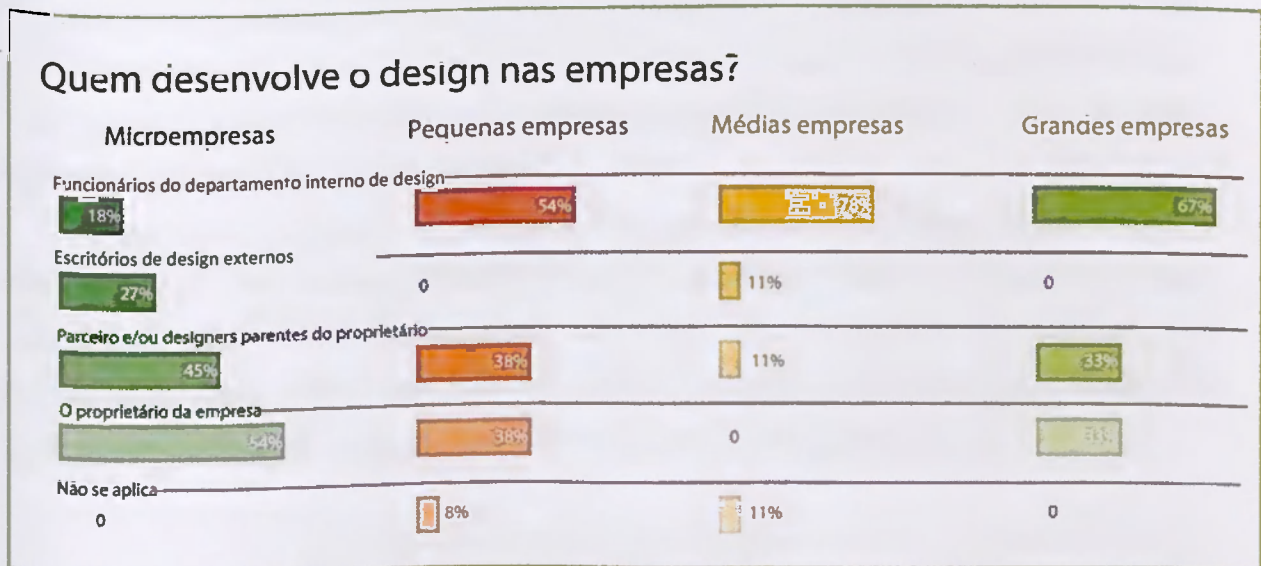
Vale a pena destacar as descobertas de Lemos (2006) ao comparar as respostas dos questionários com as entrevistas da etapa qualitativa, segundo as quais o número de pessoas vinculadas ao design nas empresas não é proporcional à sua estrutura de design.

Nesse estudo, a autora deduz que:

[...] as empresas dizem que o design é importante, porém ainda não se estruturaram [...] no entanto, nove das empresas declararam ter designers trabalhando internamente, o que necessariamente não significa que tenham estrutura interna de design e desenvolvimento de produtos, pois a maioria usa consultoria externa. (LEMOS, 2006, p. 65).

Essa reflexão de Lemos coloca em relevância a importância do método de pesquisa e do contraste de dados para entender a situação da forma mais realista possível.

FIGURA 24 - QUEM DESENVOLVE O DESIGN NAS EMPRESAS? (POR TAMANHO DE EMPRESA). RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

No trabalho de campo na Colômbia, essa pergunta foi aplicada às empresas de acordo com seu tamanho, como pode ser observado a Figura 24, encontrando-se grandes diferenças entre elas. Nas organizações em que predomina a figura do departamento de design (representada pelos funcionários internos) vê-se que, quanto maior a empresa, maior é o uso desse tipo de recurso. A situação é totalmente contrária nas microempresas, em que a figura mais representativa no cumprimento das funções sociais do design é a do proprietário e/ou seus parentes. Essa situação pode ser explicada pelo fato de que as empresas do setor da moda são criadas por pessoas com conhecimento técnico na elaboração de vestuário ou acessórios, o que faz prescindir de pessoal com conhecimento especializado, especialmente nos primeiros anos do empreendimento.

FIGURA 25 - PERCENTUAL DE DESIGNERS NOS DEPARTAMENTOS DE DESIGN POR TAMANHO DE EMPRESA. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

A respeito do tamanho dos departamentos de design, é notável que as equipes não sejam compostas exclusivamente por designers (ver Figura 25). A maior proporção de designers, em relação a outros integrantes da equipe, está nas grandes e microempresas, com 56% e 53%, respectivamente. As maiores equipes estão nas grandes empresas, com oito pessoas em média, seguidas pelas médias empresas, com 6,3. Nestas, há 1,6 designer em média – o menor índice dentre as empresas de todos os tamanhos.

Brasil (2014) compara os tamanhos dos departamentos de design de nove setores industriais, indicando as especialidades de seus integrantes. Segundo a Figura 26, no setor brasileiro de calçados, os departamentos de design têm, em média, 5,6 designers nas especialidades moda, gestão, web, produto e gráfico. No setor têxtil-conteção, a média é de 2,8 designers nas mesmas especialidades, exceto gestão. O estudo assegura que:

[...] não existem regras para quantos designers devem ser empregados na equipe de design. O tamanho da equipe depende de diversos fatores, tais como a estratégia da empresa, a complexidade dos produtos e a capacidade de administrar a equipe para usar de maneira efetiva os designers. (BRASIL, 2014, p. 37).

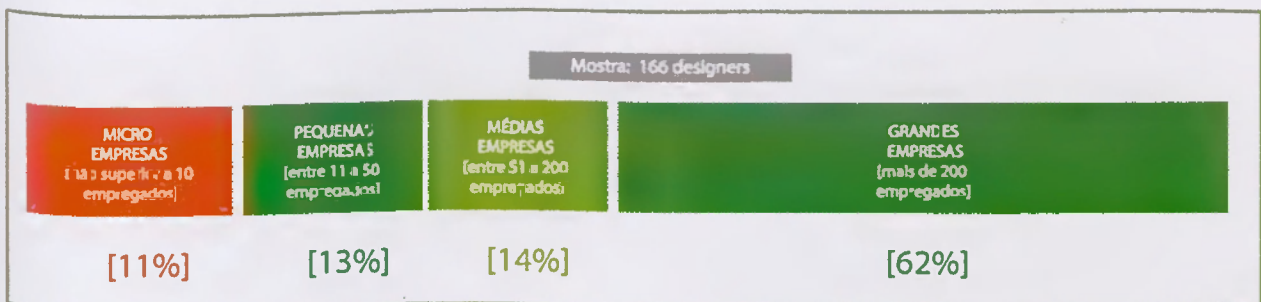
FIGURA 26 - TAMANHO DOS DEPARTAMENTOS DE DESIGN E SUAS ESPECIALIDADES NO BRASIL



FONTE: Brasil (2014).

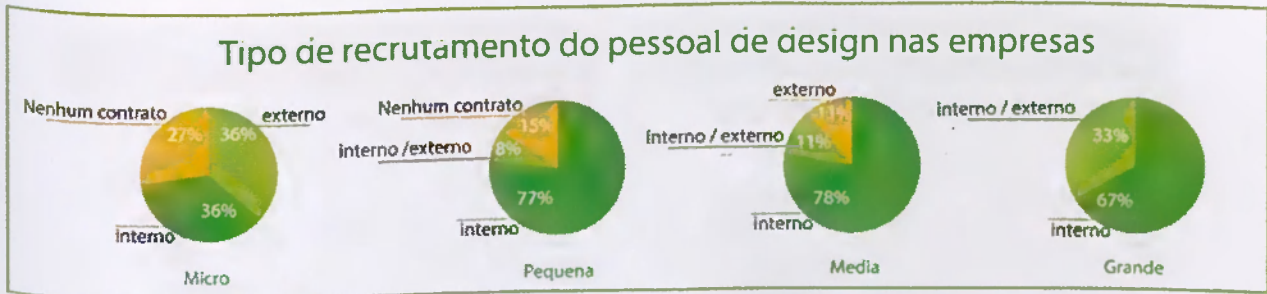
No questionário apresentado aos designers, responderam 166 profissionais, vinculados, principalmente, a grandes empresas (62%), de acordo com a Figura 27. Eles foram indagados pelo nível hierárquico da posição que ocupam e pelo tipo de acordo de trabalho que mantêm com a empresa.

FIGURA 27 - PARTICIPAÇÃO DOS DESIGNERS NAS EMPRESAS. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

FIGURA 28 - TIPO DE RECRUTAMENTO DO PESSOAL DE DESIGN NAS EMPRESAS. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015

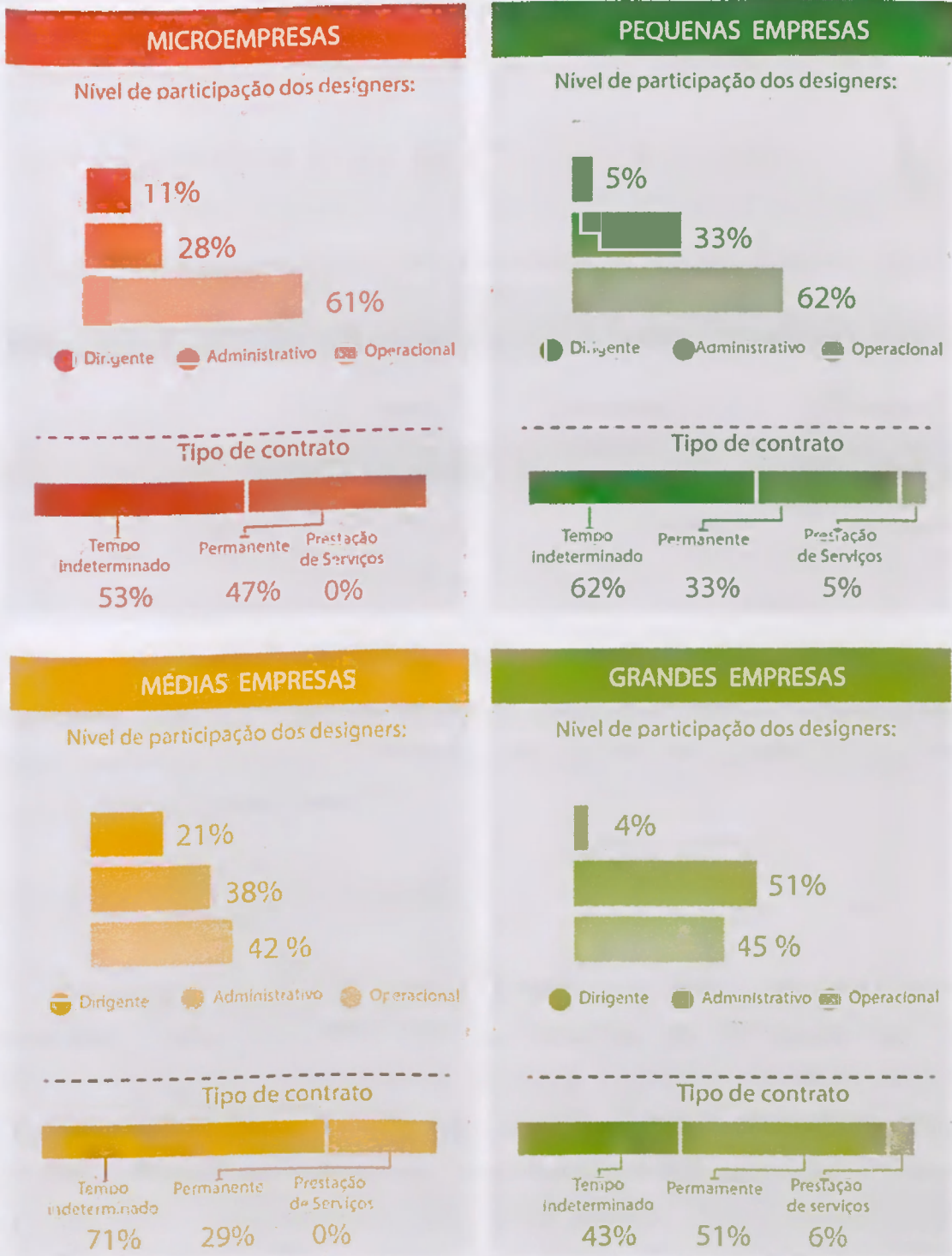


FONTE: A autora e RAD (2016).

Em todos os tamanhos empresariais, predomina a contratação interna de pessoal de design, de acordo com a Figura 28. As microempresas têm a percentagem mais baixa de contratação interna, em comparação com empresas maiores (36%). Uma possível razão para optar pelo contrato interno é que o design é considerado, pelas organizações, parte do *know how*, portanto, trata-se de evitar que qualquer pessoa que tenha esse conhecimento possa trabalhar em outras organizações com características semelhantes.

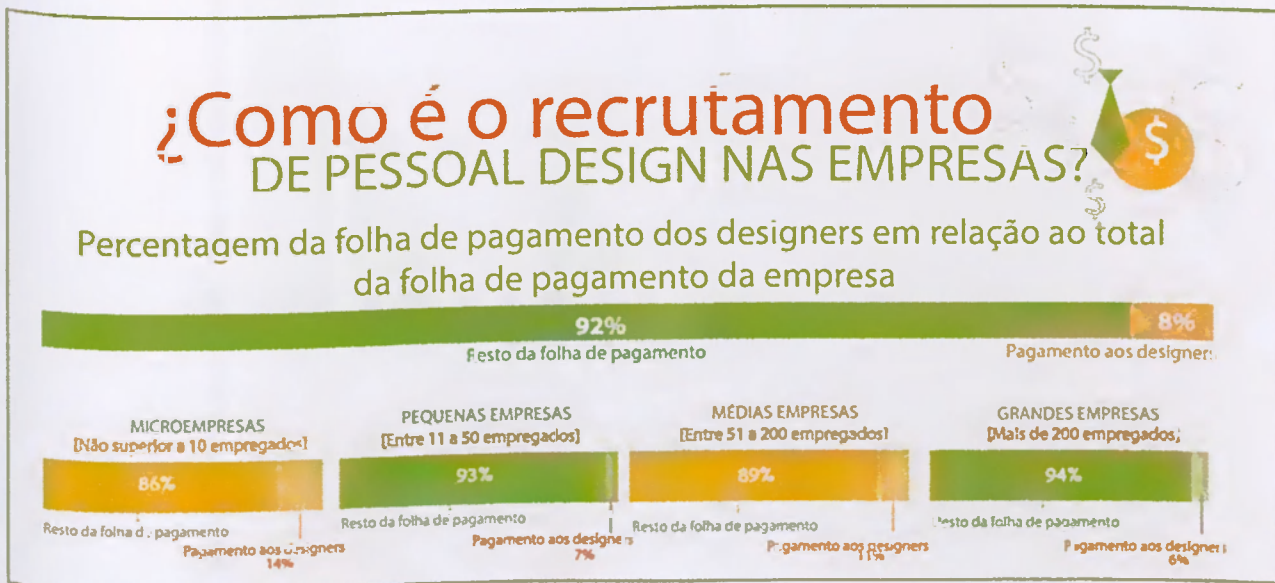
Como mostra a Figura 29, a participação dos designers nas empresas concentra-se no nível operacional, exceto nas grandes empresas, onde ocupam cargos, principalmente, no nível administrativo. Porém, é nessas empresas que os designers têm menor estabilidade, já que predomina a contratação por tempo determinado, enquanto que nas empresas de outros tamanhos predomina o contrato sem termo.

FIGURA 29 - NÍVEL DE PARTICIPAÇÃO DOS DESIGNERS NAS EMPRESAS. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

FIGURA 30 - FOLHA DE PAGAMENTO DOS DESIGNERS EM RELAÇÃO AO TOTAL DA FOLHA DE PAGAMENTO DA EMPRESA. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora e RAD (2016).

No que diz respeito à folha de pagamento, a participação dos designers é maior nas microempresas (14%). O investimento em recursos humanos, evidenciado no valor percentual da folha de pagamento, é uma valiosa ferramenta para compreender a política das organizações de investimentos em design (Figura 30).

7.2.4 Investimentos em design nas empresas

Nas empresas do estudo de campo na Colômbia, com relação à pergunta de múltipla escolha sobre o foco dos investimentos em design, as respostas mais selecionadas foram design do produto e design gráfico. Uma pequena proporção de empresas investe em projetos de embalagem ou de ambientes comerciais, nenhuma realiza atividades para o desenvolvimento de materiais e muito poucas investem em gestão de projetos. Essa proporção é inversa, mas apenas ligeiramente, segundo pode ser observado na Figura 31, no caso das microempresas, que preferem projetos de design gráfico a de produto, e também costumam realizar investimentos em design de embalagens e gestão de projetos, não referenciados em empresas de outros tamanhos.

FIGURA 31 - FOCO DOS INVESTIMENTOS EM DESIGN. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015

Foco dos investimentos em design:

① Design de produto ② Projetos de packaging ou embalagens ③ Materiais ④ Gestão de projetos ⑤ Projetos de design gráfico ⑥ Projetos do ambientes comerciais



FONTE: A autora e RAD (2016).

A posição dominante de certos estilos de design mostra um desconhecimento das funções que podem ser desempenhadas por um designer, e gera desafios institucionais para consuir pontos fortes de comunicação nessas áreas negligenciadas.

Nos outros documentos estudados, destacam-se as análises de Lemos, que afirma que “investir em design pode significar a compra de um modelo em viagem ao exterior para ser copiado, o pagamento de uma consultoria externa de design ou, mesmo, o custo de um protótipo alterado ou uma adaptação de produto já existente” (LEMOS, 2006, p. 64), situação que não está muito longe da realidade nas empresas colombianas hoje em dia.

Esse cenário apresenta alguns erros que afetam a cultura da inovação. Ainda que esse seja um tema muito falado, há um grande caminho a ser percorrido; os empresários reconhecem sua importância, mas não desenvolvem ações para a inovação em suas dinâmicas de trabalho. Lemos (2006) verificou, em seu estudo, que oito das catorze empresas entrevistadas consideram que o design aumenta o número de pedidos de produtos, mas doze copiam ou trazem modelos do exterior. Segundo a autora:

[...] a cultura da cópia está enraizada na economia [...] copiar um produto pode dar mais confiança no investimento uma vez que se o produto já está no mercado, deve vender bem, garantindo lucros. A cópia parece envolver menos riscos para os pequenos empresários. (LEMOS, 2006, p. 62).

7.2.5 Inovação e design

Não existe um único parâmetro para mensurar a inovação. Para este trabalho, foi tomada como guia a metodologia desenvolvida por Brasil (2014), segundo a qual é pesquisada a porcentagem do faturamento anual proveniente de novos produtos com menos de três anos no mercado. Perez (2007) também faz essa consideração em sua pesquisa, como se observa na Figura 33.

FIGURA 32 - NOVOS PRODUTOS COM DESIGN DESENVOLVIDOS NOS ÚLTIMOS TRÊS ANOS

f - Sua empresa desenvolveu novos produtos com design diferenciado nos últimos 3 anos?

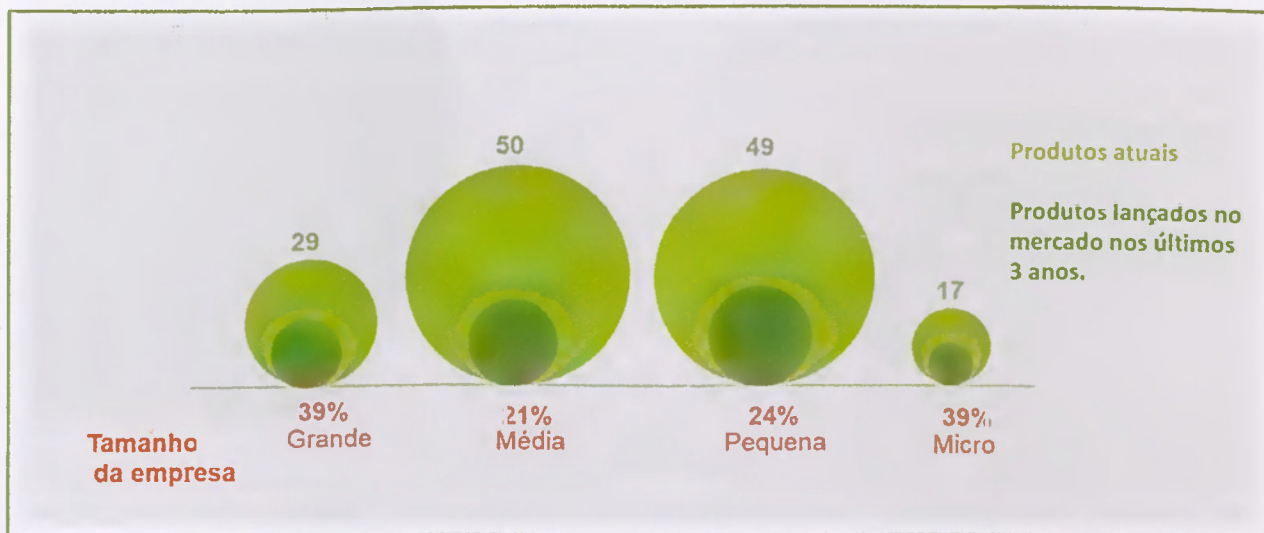
Não	10%
Sim	90%

FONTE: Perez (2007).

Nas empresas do estudo na Colômbia, evidencia-se uma composição da carteira de produtos com altas porcentagens de novidades, de acordo com a Figura 33. Isso mostra uma

vocação para a mudança e a inovação, tendência mais destacada nas grandes e microempresas, com 39% de novos produtos.

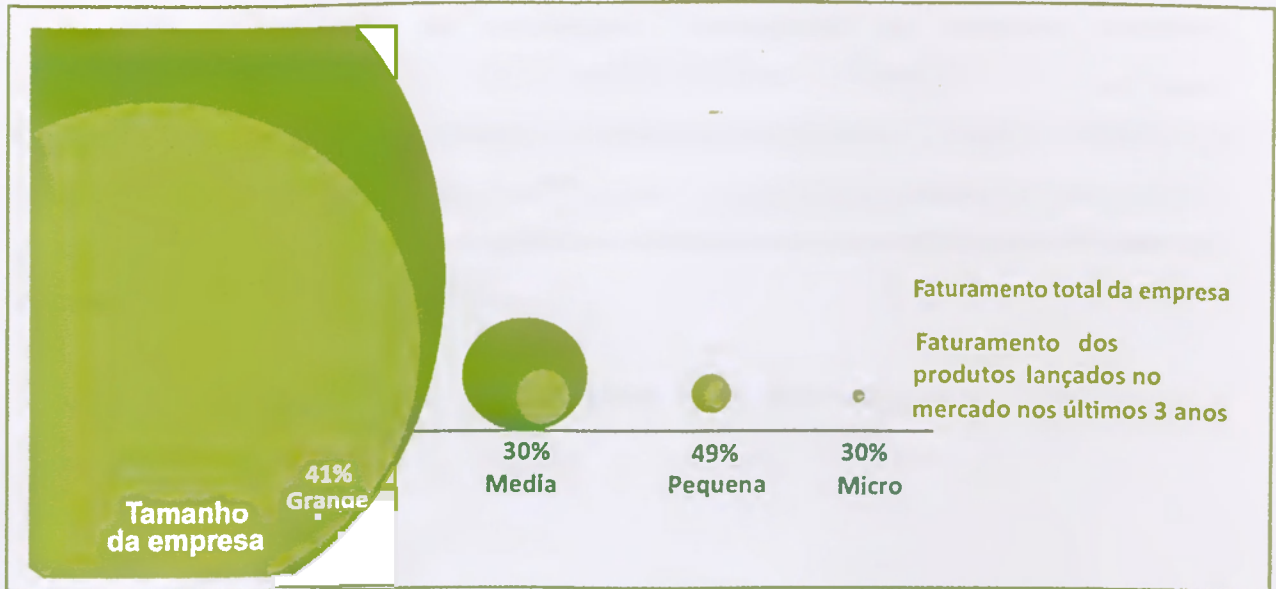
FIGURA 33 - PANORAMA DA CARTEIRA DE PRODUTOS E PROPORÇÃO DOS NOVOS PRODUTOS POR TAMANHO DE EMPRESA. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora (2016).

Com relação ao volume total de negócios, de novos produtos, observa-se um equilíbrio nos resultados, por tamanho de empresa, que gira em torno de 30% a 49% do faturamento resultante dos novos produtos. (Figura 34). Essa pode ser considerada uma percentagem alta, mas deve-se levar em conta a proporção de novos produtos frente ao lucro gerado. Nesse quesito, as pequenas empresas têm maior sucesso, já que 49% de seu faturamento é gerado com 24% dos produtos de sua carteira. Nas microempresas, com alta proporção de novos produtos, estes geram apenas 30% do faturamento.

FIGURA 34 - VOLUME DOS NEGÓCIOS COM NOVOS PRODUTOS EM RELAÇÃO AO VOLUME TOTAL DOS NEGÓCIOS DAS EMPRESAS. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015

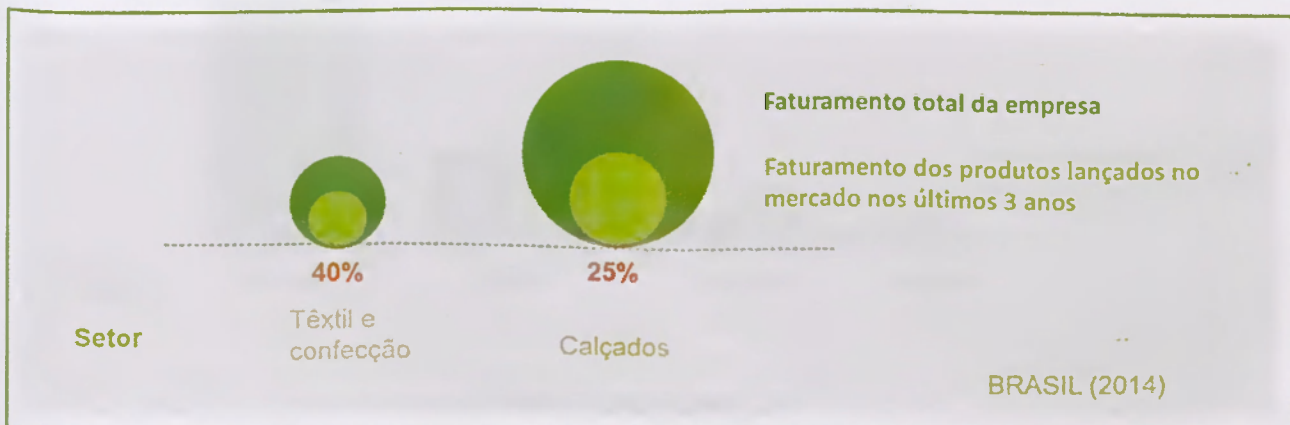


FONTE: A autora (2016).

De acordo com Brasil:

[...] os setores de calçados (com 25% de faturamento derivado de novos produtos) e têxtil e confecção (apresentando 40%) são os mais propensos a ter um alto faturamento derivado de novos produtos, pois buscam estar atualizados quanto às tendências e, portanto, deveriam entregar produtos mais assertivos ao mercado. Porém, após a análise, é discutível se esses setores são verdadeiramente inovadores no contexto industrial, embora sejam empresas com estratégias de negócio baseadas em manter constantemente uma vantagem competitiva, buscando criatividade e originalidade por meio de processos de design. (BRASIL, 2014. p. 33).

FIGURA 35 - FATURAMENTO TOTAL VERSUS FATURAMENTO COM NOVOS PRODUTOS. SETOR TÊXTEL E DE CONFECÇÃO E SETOR DE CALÇADOS NO BRASIL



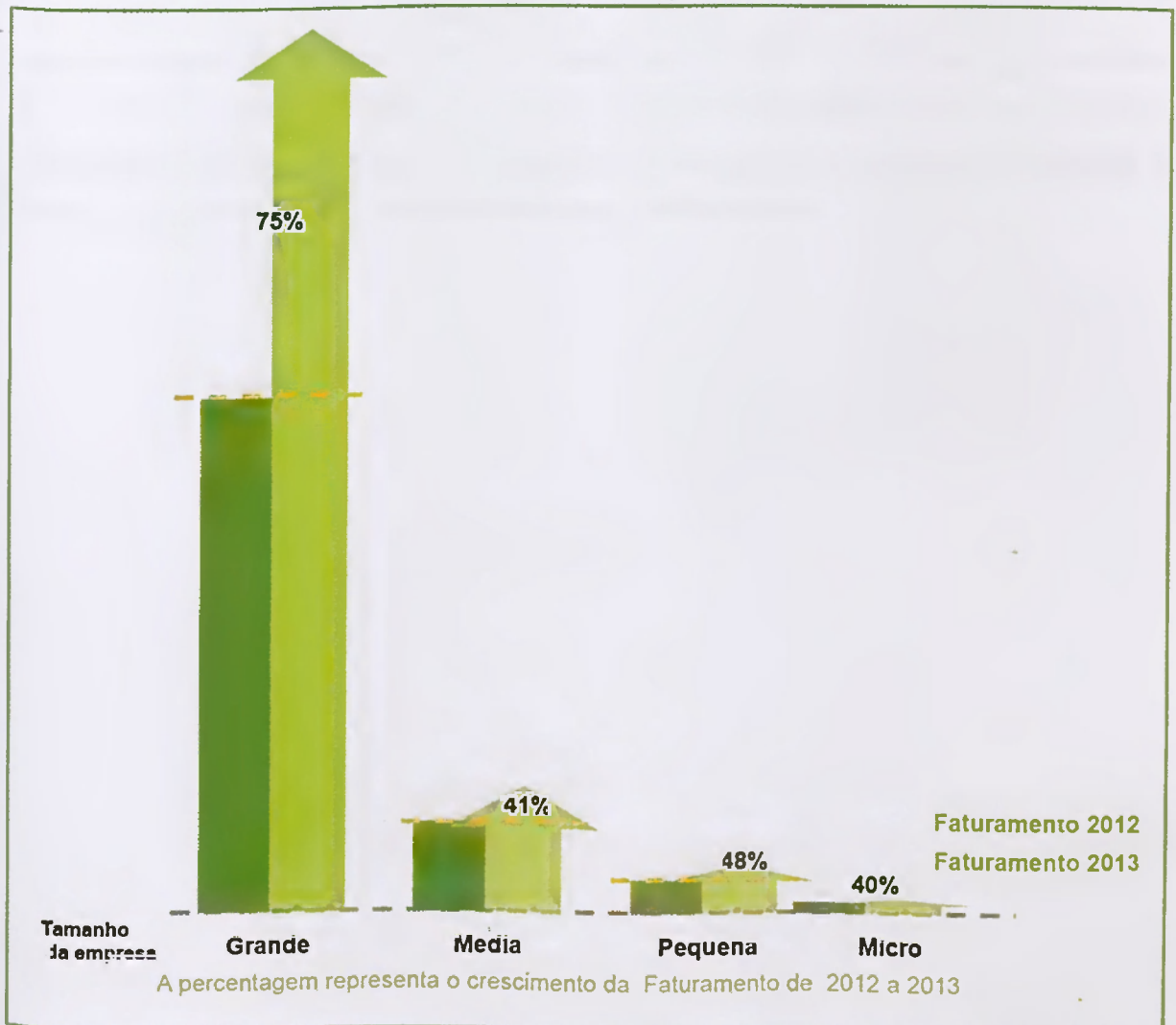
BRASIL (2014)

FONTE: Adaptado de Brasil (2014).

7.2.6 Contribuição do design para os negócios

Outros pesquisadores não investigam o faturamento das empresas, mas estão interessados em conhecer a percepção dos empresários sobre a contribuição do design para os negócios. De acordo com Lemos (2006), as empresas declararam que o design contribuiu para o aumento de vendas; Perez (2007) identificou que os empresários consideram que seu lucro cresceu 77%; FGV (2009) aponta que 68% acreditam que o design de produto aumento seu faturamento e 42%, sua lucratividade.

FIGURA 36 - CRESCIMENTO DO FATURAMENTO NO PERÍODO 2012-2013. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



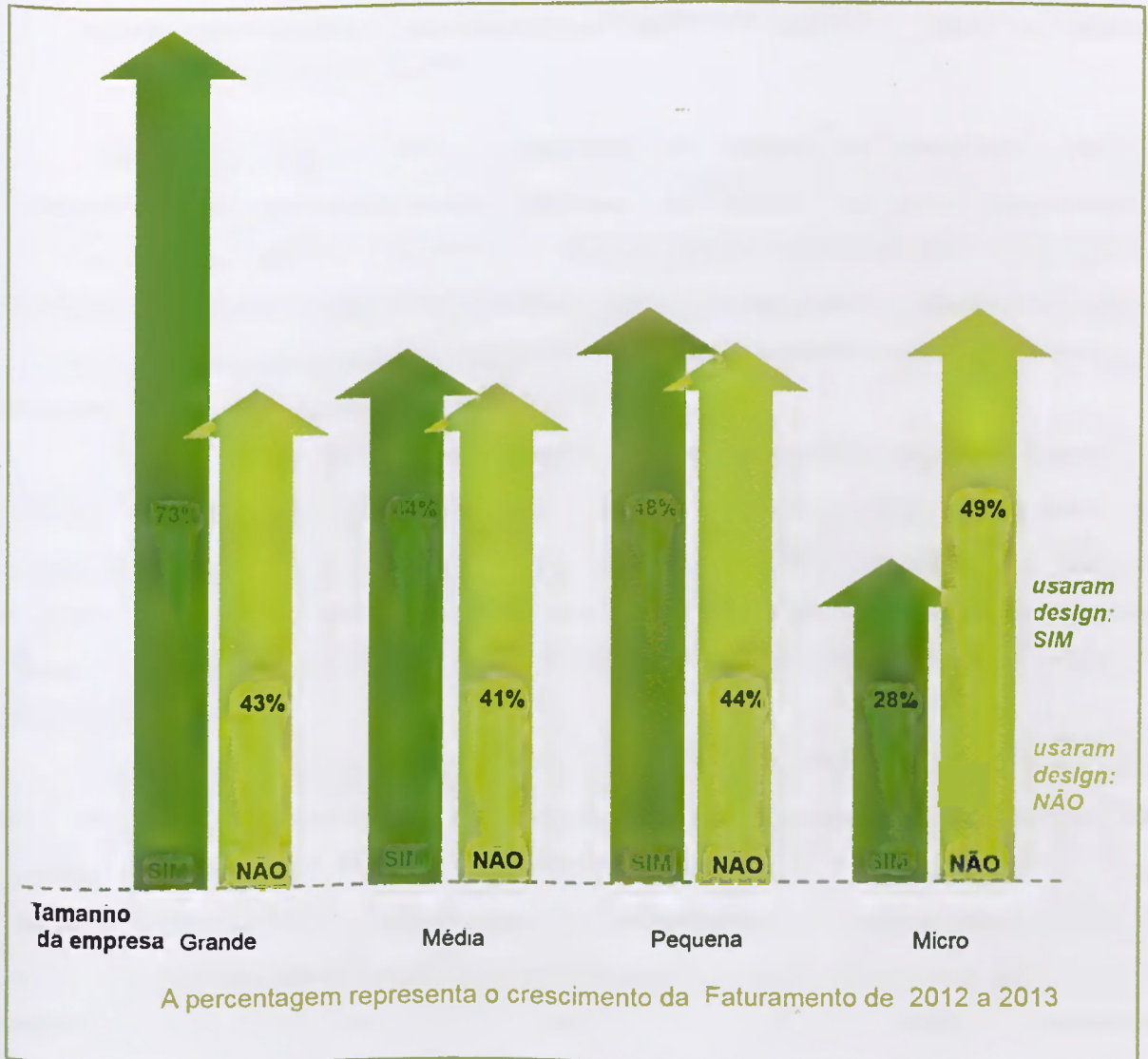
FONTE. A autora (2016).

De acordo com a pesquisa realizada na Colômbia, pode-se observar um crescimento gerai em todos os tamanhos de empresas pesquisadas, ainda sem conhecer os fatores que

influenciaram este resultado como pode ser visto na figura 36, e de destaque o grande crescimento das empresas de grande tamanho que alcançaram um crescimento do 75% respeito ao ano anterior e em outros tamanhos mínimo o 40% de crescimento que não é pouco importante.

Não entanto as empresas que usaram design apresentam maior faturamento do que aquelas que não relataram nenhum uso. Na Figura 37, apresentasse comparativamente os crescimentos das empresas que usaram design frente a aquelas que manifestam nenhum uso do design; a percentagem mais representativa está entre as grandes empresas, com um crescimento 30% acima do crescimento daquelas que informaram não usar design; nos outros tamanhos de empresas a diferença não é tão representativa mais ainda apresentasse um crescimento maior nas empresas que usaram design, medias e pequenas empresas cresceram 3% e 4% respectivamente a mais. Só no caso das microempresas a situação é inversa, com um crescimento 20% acima das empresas que não usaram design. Embora essa descoberta seja muito interessante, ainda não pode ser generalizada devido ao tamanho da mostra e à necessidade de haver uma comparação com resultados de outros períodos anuais.

FIGURA 37 - COMPARAÇÃO DO CRESCIMENTO DO FATURAMENTO, NO PERÍODO 2012-2013, ENTRE EMPRESAS QUE USARAM E QUE NÃO USARAM DESIGN. RESULTADOS DO TRABALHO DE CAMPO NA COLÔMBIA, 2015



FONTE: A autora (2016).

8 CONCLUSÕES

- Quais são as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países?

Na América Latina a falta de continuidade no comando das instituições impede a realização de uma adequada tomada de decisão no nível setorial e dificulta a formulação de políticas de curto, médio ou longo prazo. A institucionalidade para o design ainda carece de objetivos alinhados aos processos de inovação e precisa de um regime de governo coerente e estável, que procure consolidar um sistema de incentivos fortes para investir, eficientemente, nas empresas e no desenvolvimento de capital humano.

Nos dois países observam-se algumas iniciativas isoladas que poderiam favorecer a inserção do design nas indústrias da moda e também em outros setores e no governo. Na Colômbia, por exemplo, a recém-aprovada lei de indústrias criativas ou culturais levará, com o correto envolvimento dos designers, à criação de uma política pública de estímulo ao design, à definição de orientações para a coordenação institucional do setor e à criação de um selo feito no país.

Por sua vez, no Brasil a atuação profissional ainda não foi formalizada: o Projeto de Lei nº 1.391/2011, que “dispõe sobre a regulamentação do exercício profissional de designer” foi vetado integralmente em 2015 por “inconstitucionalidade”, mas o design no país tem uma estrutura robusta e complexa, que dá suporte ao desenvolvimento dos profissionais e escritórios de design. Têm sido reconhecidas múltiplas associações e centros de design, cada um com especialização por tipo de produto ou serviço, o que ajuda o designer a encontrar direcionamento e apoio, o que leva à participação em feiras e eventos internacionais que refletem a mudança cultural do país em relação à produção de seus designers.

A estrutura industrial no Brasil tem sido fortificada e ampliada, o que ocorreu especialmente nas décadas de 1970 e 1980, com programas de estímulo às exportações; a Colômbia, por sua vez, vem sofrendo uma perda gradual e constante de indústrias como consequência de tratados de livre comércio com diferentes países. Mas é possível aprender com ambos os modelos, cada um com suas experiências, acertos e erros.

Pode-se concluir ao comparar os sistemas de design e as instituições para seu fomento que, ainda que na Colômbia existam condições políticas favoráveis, na prática elas não foram aproveitadas pelas associações de designers nem pelos profissionais em seu conjunto, enquanto que no Brasil, ainda que essas condições não existam, as diferentes instituições desenvolvem

ações políticas e estratégicas para o setor design no país, o qual tem noje o design brasileiro como elemento de desiaque internacional e um referencial não só para os países da América Latina, mas para o mundo.

De acordo com os tópicos identificados anteriormente, as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda são:

- Continuidade no comando das instituições do governo, regime de governo coerente e estável.
- Objetivos do setor design alinhados com os processos de inovação.
- Sistema de incentivos fortes para investir nas indústrias e nos designers.
- Existência de leis de estímulo ao design.
- Regulamentação do exercício profissional.
- Estrutura para o design robusta e complexa – múltiplas associações e centros de design, cada um com especialização por tipo de produto ou serviço.
- Apoio para a participação em feiras e eventos internacionais.
- Setor industrial fortificado e ampliado.
- Associações de designers e profissionais que aproveitem as condições políticas favoráveis – instituições que desenvolvam ações políticas e estratégicas.

O quadro a seguir descreve em resumo a situação encontrada na pesquisa das características institucionais nos dois países do estudo.

QUADRO 24 - CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS NOS DOIS PAÍSES DO ESTUDO.

Características institucionais	Colômbia	Brasil
Regime de governo coerente e estável	Não	Não
Formalização da profissão	Sim	Não
Estrutura institucional para o design	Simple. Partes sem funcionamento	Robusta e complexa. Em funcionamento
Estrutura industrial	Perda gradual	Fortificada
Condições políticas	Favoráveis	Em construção

FONTE: A autora (2017).

A situação apresentada nos dois países permite entender que não é suficiente com ter leis para o estímulo ao design, e preciso da ação coerente das diferentes instituições e grupos de beneficiários para fortalecer o setor design em ambos países.

- Qual é a percepção do design das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor moda?

É inegável a importância dada ao design pelas pessoas pertencentes às instituições responsáveis pela promoção da indústria da moda e seu reconhecimento sobre os benefícios que essa ferramenta traz para as indústrias. Gerentes e executivos das associações reconhecem no design um forte potencial para a competitividade das empresas que representam, e isso acontece com intensidade semelhante em ambos os países. No entanto, na comparação de suas respostas com as ações ou estratégias para a promoção do design são apresentadas as principais diferenças entre os dois países. No Brasil as políticas e estratégias alinhadas com essa percepção são evidentes, enquanto na Colômbia as respostas não são consistentes com as ações de promoção.

Constatou-se, durante a pesquisa, que no Brasil entidades como MDIC, SEBRAE, Apex Brasil e múltiplas associações desenvolvem estratégias para disseminar a percepção da importância e a cultura do design na sociedade em geral, como denota o surgimento de diversos concursos, exposições, livros, associações de classe, revistas especializadas, faculdades e cursos técnicos. Entretanto, na Colômbia as ações são isoladas e de baixo impacto, com grandes esforços e pouco apoio institucional, e o design é visto não como um investimento, mas como um gasto.

O quadro a seguir resume as características da percepção do design das instituições estudadas nos dois países.

QUADRO 25 - CARACTERÍSTICAS DA PERCEPÇÃO DO DESIGN DAS INSTITUIÇÕES ESTUDADAS NOS DOIS PAÍSES.

Percepção das instituições	Colômbia	Brasil
Percepção da importância do design	Alta	Alta

Ações ou estratégias para a promoção do design	Isoladas, baixo impacto	Coerentes, consistentes
Evidências das ações	PTP, Programa Clusters	Existência e funcionamento do SND e PNDB. Concursos, exposições, associações, revistas especializadas

FONTE: A autora (2017).

No nível institucional identificouse que a falta de cultura organizacional para o design segue sendo um obstáculo para sua correta implementação. Se deben desenvolver ações neste sentido nas instituições de formação e as instituições de fomento.

- Qual é o grau de inserção do design nas empresas do setor moda?

Das empresas entrevistadas na Colômbia, 51% consideram que envolvem o design em seus processos. A maioria dessas empresas manifesta tê-lo adotado desde sua criação, 31% do total. Pode ser motivo de futuros estudos a razão pela qual 49% das empresas alegam não ter envolvido o design, mas deve-se reconhecer que, embora não haja a figura do designer, as empresas realizam processos de desenvolvimento de produtos e outras atividades do design, o que faz necessário entender a forma como tais processos têm sido levados a cabo e que resultados podem ser obtidos sem um designer na equipe.

Por outro lado, a respeito do nível de importância que as empresas dão ao design, detectou-se nos estudos brasileiros que cada vez mais o design é considerado uma ferramenta estratégica (por 56% a 76% das empresas), opção escolhida também de forma preferencial pelas empresas na Colômbia (64%). Essas empresas reconhecem no design seu alto potencial dentro dos processos de inovação. No entanto, as respostas são diferentes com relação ao número de empresas que consideram que o design tenha uma importância básica, no Brasil são entre 5% e 10%, na Colômbia, 31%, o que indica que as empresas colombianas ainda consideram em grande parte que o design seja responsável principalmente pela aparência externa ou pela estética dos produtos.

A composição da equipe para o desenvolvimento das funções de design é um importante indicativo do grau de inserção do design nas empresas; ter profissionais de acordo com as necessidades da empresa e seus clientes evidencia o interesse por investir nos recursos humanos para a obtenção dos resultados. Tanto nos estudos brasileiros como no trabalho de campo na

Colômbia, observa-se que os departamentos internos de design e as consultorias externas são as formas mais usadas pelas empresas para desenvolver design, no entanto, outros recursos como “o proprietário da empresa” ou “os parentes do proprietário” continuam presentes nas diferentes medições. Nas organizações em que predomina a figura do departamento de design (representada pelos funcionários internos) vê-se que, quanto maior a empresa, maior é o uso desse tipo de recurso. A situação é totalmente contrária nas microempresas e pequenas empresas em que a figura mais representativa no cumprimento das funções sociais do design é a do proprietário e/ou seus parentes. Empresas em que o proprietário toma as decisões de design sem o apoio de uma equipe evidenciam um escasso investimento em recursos humanos para o design e uma visão pouco diversificada e pouco objetiva das características que a oferta de novos produtos deve reunir. Essa situação pode ser explicada pelo fato de que as empresas do setor da moda são criadas por pessoas com conhecimento técnico na elaboração de vestuário ou acessórios, o que faz prescindir de pessoal com conhecimento especializado, especialmente nos primeiros anos do empreendimento.

A respeito do tamanho dos departamentos de design, é notável que as equipes não sejam compostas exclusivamente por designers. A quantidade de designers oscila entre 56% até 25% do total da equipe.

A participação dos designers nas empresas concentra-se especialmente no nível operacional, exceto nas grandes organizações, onde esses profissionais ocupam cargos, principalmente, no nível administrativo. Porém, nessas empresas os designers têm menor estabilidade, já que predomina a contratação por tempo determinado, enquanto que nas empresas de outros tamanhos predomina o contrato sem termo.

Tanto no Brasil como na Colômbia, são considerados investimentos para o design das empresas a compra de modelos no exterior para serem copiados ou o desenvolvimento do protótipo da cópia, mas esse cenário apresenta alguns erros que afetam a cultura da inovação. Ainda que esse seja um tema muito falado, há um grande caminho a ser percorrido; os empresários reconhecem sua importância, mas não desenvolvem ações para a inovação em suas dinâmicas de trabalho.

Finalmente é a maneira de reflexão entendesse que para conhecer o grau de inserção e preciso fazer uma comparação com outros setores ou momentos históricos.- **Precisase dar continuidade a pesquisa.**

Fica em aberto a pergunta em quanto a metade das empresas envolvem design em seus procesos. **Porque as outras não?**

A maioria das empresas manifesta ter adotado o design desde sua criação. Empresas com 25 anos de existência. **Porque com esta experiência ainda não tem destaque neste sentido?**

Design é considerado uma ferramenta estratégica no Brasil e na Colômbia. **Mais ainda é considerado responsável por a aparência externa dos produtos;** neste mesmo sentido ainda a participação dos designers nas empresas concentra-se especialmente no **nível operacional.**

Tanto no Brasil como na Colômbia, são considerados investimentos para o design das empresas a **compra de modelos no exterior para serem copiados** ou o desenvolvimento do protótipo da cópia. Os empresários reconhecem a importância do design, mas não desenvolvem **ações para a inovação** em suas dinâmicas de trabalho.

- Qual a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos)?

Nas empresas do estudo na Colômbia, evidencia-se uma composição da carteira de produtos com altas percentagens de novidades, o que mostra uma vocação para a mudança e a inovação. Tendência mais destacada nas grandes e microempresas, com 39% de novos produtos cada.

Observa-se um equilíbrio nos resultados, por tamanho de empresa, quanto ao volume dos negócios com novos produtos em relação ao volume total dos negócios das empresas, que gira em torno de 30% a 49% do faturamento resultante de novos produtos. As pequenas empresas têm o maior sucesso, já que 49% de seu faturamento é gerado com 24% dos produtos da sua carteira. As microempresas apresentam uma maior dinâmica no desenvolvimento de novos produtos, mas seu sucesso no faturamento não é tão destacado, 39% de novos produtos geram apenas 30% do faturamento.

Por sua vez, as grandes empresas também apresentam uma grande proporção de novos produtos em relação ao número de produtos de sua carteira, mas a diferença em comparação com as empresas de outros tamanhos é que o faturamento é muito maior, sendo que os novos produtos respondem por 41% de seu faturamento total. As médias empresas, nesse sentido, não apresentam resultados de sucesso, já que têm uma grande quantidade de produtos em sua carteira e com o desenvolvimento de 21% de novos produtos faturam apenas 30% do total. Estudos no Brasil consideram que os altos faturamentos obtidos no setor moda brasileiro com novos produtos (entre 25% e 40%) são consequência da busca das empresas por atualização

quanto às tendências e do desenvolvimento de estratégias de negócio baseadas em manter constantemente uma vantagem competitiva, almejando criatividade e originalidade por meio de processos de design.

Finalmente, sobre a contribuição do design para os negócios, no Brasil, em todos os estudos revisados é relatado que os empresários declaram que o design contribuiu para o aumento de vendas, do lucro ou do faturamento em percentagens que variam entre 42% e 77%.

De acordo com a pesquisa realizada na Colômbia, as empresas que usaram design apresentam faturamento maior do que aquelas que não relataram nenhum uso. A percentagem mais representativa está entre as grandes empresas, com um crescimento 30% acima do crescimento daquelas que informaram não usar design. Só no caso das microempresas a situação é inversa, com um crescimento 20% acima. Embora essa descoberta seja muito interessante, ainda não pode ser generalizada devido ao tamanho da mostra e à necessidade de haver uma comparação com resultados de outros períodos anuais.

Algumas situações que dificultam os exercícios de medição são a falta de bases de dados de empresas de confiança, a falta de participação de grupos empresariais nos exercícios de medição e a desconfiança das empresas no preenchimento de questionários ou entrevistas resposta. Tais situações exigem do pesquisador um esforço adicional no desenvolvimento de estratégias de comunicação de projetos de medição, não só nas empresas, mas também nas diferentes instituições governamentais ou associações de empresas, com o objetivo de apresentar os benefícios do exercício e a necessidade de sua implementação.

Um exercício desse tipo poderia ser complementado com consultoria e experiências de suporte de designers nas empresas, não só com o objetivo de gerar dinâmica de inserção de design, mas também de desenvolver práticas de observação que permitam contrastar o que, das respostas aos questionários, realmente é implementado nas empresas.

O setor da moda é um setor proclive a criação de novos produtos, mais deve-se desenvolver a confiança nas ideias próprias e desenvolver estratégias de curto e mediano prazo para desenvolver ADN de marca.

Deve darse continuidade a estudos que demostrem de forma qualitativa e quantitativa os aportes do design na competitividade das empresas, com o objetivo de promover e aumentar seu uso nas empresas.

- Casos de suceso
- Incrementos nos faturamentos
- Incremento no posicionamento

Para tecnar e preciso reconhecer que algumas situações que dificultam os exercícios de medição são:

- Falta de bases de dados de empresas de confiança.
- Falta de participação de grupos empresariais nos exercícios de medição.
- Desconfiança das empresas no preenchimento de questionários ou entrevistas resposta.

Um desafio que a profissão dos designers tem diante de si é a formação de profissionais atentos e conscientes de seu meio, preocupados não só com os aspectos produtivos de suas criações, mas com os impactos dessas criações no crescimento de seu país, na melhora das condições da população ... o *designer* é um profissional que compreende seu papel no desenvolvimento e crescimento da economia de seu país e de sua sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAD VELÁSQUEZ, N. A. *El diseñador industrial y las prácticas de diseño*. (P. U. Javeriana, Ed.) Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana. 2011. Disponível em: <<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/4150/1/tesis392.pdf>>. Acesso em: 13 abr. 2016.
- ACKLIN, C. Design-driven innovation process model. Design Management Institute (DMI). *Design Management Journal*, 5, pp. 5060. 2010.
- _____. The absorption of design management capabilities in SMEs with little or no prior design experience. Lucerne University of Applied Sciences and Arts – Art & Design. 2011.
- _____. Design management absorption model: a framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMES with little or no prior design experience. Creativity and Innovation Management. Lucerne University of Applied Sciences and Arts - School of Art and Design, Switzerland. Volume 22, Issue 2, June 2013, Pages 147-160.
- AGUDO, V. B. et al. El aporte del diseño a las empresas del sector de la transformación de la piedra natural, para el desarrollo productos competitivos. II Congreso Internacional de Diseño e Innovación de Cataluña, 2012.
- ANDI. ACICAM, PTP. (1 de novembro de 2014). *Sector Sistema Moda*. Informe de Sostenibilidad 2012. 2014. Disponível em: <<http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2013/ef86ec29136d077c71c790ab7324d762.pdf>>. Acesso em: 3 dez. 2014.
- ARBONIES, A. Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial. Edit. Díaz de Santos. Madrid. 1995.
- ARVIDSSON, M.; GREMYR, I.; JOHANSSON, P. Use and knowledge of robust design methodology: a survey of Swedish industry. *Journal of Engineering Design*. Volume 14, Issue 2, June 2003, Pages 129-143.
- BAILETTI, A. J.; GUILD, P. D. Designers' impressions of direct contact between product designers and champions of innovation. *The Journal of Product Innovation Management*. Volume 8, Issue 2, June 1991, Pages 91-103.
- BARBOSA, N. F. *Qual é o regime tributário da sua empresa?* 2013. Projeto DSD Consultores. Disponível em: <<http://projetodsd.com.br/regime-tributario-da-sua-empresa/>>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- BASTÍAS CASTILLO, R. *Incorporación del diseño en la gestión de las MIPYMES de la región de Valparaíso-Chile: diagnóstico y sugerencias*. 2009. 481 f. Tese (Doutorado) – Universidad Politecnica de Valencia, Valparaíso, 2009. Disponível em: <<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/7346/tesisUPV3163.pdf>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

- BERTOLA, P. A.; TEIXEIRA, J. C. Design as a knowledge agent: how design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation. *Design Studies*. Volume 24, Issue 2, March 2003, Pages 181-194.
- BLACK, C. D.; BAKER, M. J. Success through design. *Design Studies*. Amsterdam, v. 8, p. 207-216. 1987.
- BONSIEPE, G. *Design, cultura e sociedade*. Rio de Janeiro: Editora Novas Ideias, 2006.
- BRASIL. Despachos da Presidenta da República. *Diário Oficial da União*, 28 out. 2015a. Disponível em: <<http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?jornal=1&pagina=1&data=28/10/2015>>. Acesso em: 15 out. 2016.
- _____. Despacho do Presidente da República. *LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002*. Disponível em. <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei10406.htm> Acesso em: 20 out. 2016.
- _____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. ApexBrasil. *Diagnóstico do Design Brasileiro*. Curitiba, 2014, 221 p.
- _____. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. ApexBrasil. *Sistema Moda Brasil*, [2008?]. Disponível em: <<http://www.sistemamodabrasil.com.br/#>>. Acesso em: 15 out. 2013.
- _____. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Apex Brasil. Design Brasil. *Aprovado projeto que regulamenta profissão de designer*, 2015b. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/design-em-pauta/aprovado-projeto-que-regulamenta-profissao-de-designer/>>. Acesso em: 29 set. 2015.
- _____. Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Apex Brasil. Design Brasil. *Programa Brasileiro do Design*. 1995. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/design-em-acao/pbd-programa-brasileiro-design>> Acesso em 23 Jan. 2016.
- _____. Portal Brasil. *Programa de exportação da indústria da moda brasileira investirá R\$ 17,5 milhões no setor*, 2012 Seção Governo. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/governo/2012/03/programa-de-exportacao-da-industria-da-moda-brasileira-investira-r-17-5-milhoes-no-setor>>. Acesso em: 6 jun. 2017.
- BRYSON, J.; RUSTEN, G. *Design economies and the changing world economy: innovation, production and competitiveness*. Birmingham: Routledge Studies in Human Geography, 2010.
- BRUCE, M. A.; POTTER, S. B.; ROY, R. B. The risks and rewards of design investment. *Journal of Marketing Management*. Volume 11, Issue 5, July 1995, Pages 403-417.
- BRUCE, M. A.; COOPER, R. B.; VAZQUEZ, D. A. Effective design management for small businesses. *Design Studies*. Volume 20, Issue 3, May 1999, Pages 297-315.

BRUCE, M. A.; JEVNAKER, B. H. Management of Design Alliances, Sustaining Competitive Advantage. *The Design Journal: An International Journal for All Aspects of Design*. Volume 1, Issue 3, 1998.

BUITRAGO, S.; DUQUE, I. *La Economía Naranja. Una oportunidad infinita*. Banco Interamericano de Desarrollo. Ed. Aguilar. Washington D.C. 2013.

BÜRDEK, B. *História, teoria e prática do design de produtos*. 2. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2010.

CAMPOS, C. Realidad profesional de los diseñadores. Caso El Salvador, situación profesional y posibilidades del diseño. *Actas de Diseño*. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo, 2007.

CANDI, M.; GEMSER, G. B. Design as an element of innovation: evaluating design emphasis in technology-based firms. *International Journal of Innovation Management*. 10 (4), pp. 351-374, 2006.

CANDI, M. *The role of design in the development of technology-based services*. *Design Studies*. Volume 28, Issue 6, November 2007, Pages 559-583.

CANDI, M.; SAEMUNDSSON, R. J. Exploring the relationship between aesthetic design as an element of new service development and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 28 (4), pp. 536-557, 2011.

CARA, M. *Do desenho industrial ao design no Brasil: uma bibliografia crítica para a disciplina*. São Paulo: Ed. Blucher, 2010.

CARDOSO, R. *Uma introdução à história do design*. 3. ed. São Paulo: Editora Blucher, 2011.

CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. O. *Associação*. Brasília: Sebrae, 2014. (Série Empreendimentos Coletivos). Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/\\$File/5192.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5a3f332ba54f0cef713f1575676d4133/$File/5192.pdf)>. Acesso em: 25 jun. 2015.

CENTRO DE DESIGN PARANÁ. *Panorama das ações de design no Brasil*. Paraná, 2006.

CHIVA, R. A.; ALEGRE, J. B. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. *Journal of Product Innovation Management*, v. 26, p. 424-440, 2009.

_____. *Linking design management skills and design function organization: an empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producers*. *Tecnovation*. Volume 27, Issue 10, October 2007, Pages 616-627.

COLDRICK, A. The importance of measuring the economic value of design. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/importance-measuring-economic-value-design>>. Acesso em: 10 Nov. 2015.

COLOMBIA - MCIT. Estudio estratégico y de caracterización del diseño para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs), dentro del proyecto “política de diseño para la industria”. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo Colombia. 2009.

_____. Congreso de Colombia. *Ley 905 de 2004*. Sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana. Disponible em: <http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf>. Acceso em: ago. 2016.

_____. Consejo Nacional de Política Económica y Social. *Conpes 3527. Política nacional de competitividad y productividad*. Bogotá D. C., 23 Jun. 2008. Disponible em: <<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>>. Acceso em: 25 maio 2009.

_____. DANE. *Colombia, exportaciones totales, según CIIU Rev.3. 1995 - 2017p (Junio)*. Disponible em: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>. Acceso em: 23 agos 2017.

_____. MinComercio, Industria y Turismo. *Comisión Profesional Colombiana de Diseño Industrial*. 2003. Disponible em: <<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=15977>>. Acceso em: 30 out. 2013.

_____. MinHacienda. *Presupuesto Ciudadano 2016*. Disponible em: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_50694605.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased>. Acceso em: 23 maio 2017.

_____. MinEducación. *Observatorio Laboral para La Educación Superior*. Disponible em: <<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-156290.html>>. Acceso em: 13 mar. 2017.

COOPER, R. G.; KLEINSCHMIDT, E. J. *Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development*. Journal of Product Innovation Management, Volume 12, Issue 5, November 1995, Pages 374-391.

_____. Success factors in product innovation. *Industrial Marketing Management*. Volume 16, Issue 3, August 1987, Pages 215-223.

_____. *Performance typologies of new product projects*. *Industrial Marketing Management*, p. 439-456, 1995. Disponible em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0019850195000348>>. Acceso em: 12 jan. 2016.

_____. The performance impact of an international orientation on product innovation. *European Journal of Marketing*, Bingley, v. 22, p. 56-71, 1988.

COOPER, R. G. The invisible success factors in product innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 1999.

_____. *Benchmarking firms' new product performance & practices*. *IEEE Engineering Management Review*, Volume 23, Issue 3, September 1995, Pages 112-120.

- _____. *Winning at new products: accelerating the process from idea to launch*. 2nd Edition, Perseus Books 1993.
- COOPER, R.G.; PRESS, M. *The design agenda: a guide to successful design management*, Wiley edition 1995.
- COX, G. *Cox review of creativity in business: building on the UK's strengths*. London: HM Treasury, 2005.
- CZARNITZKI, D.; THORWARTH, S. The contribution of in-house and external design activities to product market performance. *Journal of Product Innovation Management*, p. 17, 2012.
- DANISH CENTRE. 2003. *The Economic Effects of Design*. Setembro 2003.
- DDI Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación. *Estudio del impacto económico del diseño en España*. Madrid: Sociedad Estatal. 2005. Disponível em: <<http://www.ico-d.org/database/files/library/Impacto.del.Diseno.pdf>>. Acesso em: 4 abr. 2014.
- DESIGN BRASIL. *Projeto de lei que regulamenta profissão de designer é aprovado na CCJ*. 2013. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/design-em-pauta/projeto-de-lei-que-regulamenta-profissao-de-designer-e-aprovado-na-ccj/#.Uw4u5Cjohgs>>. Acesso em: 16 nov. 2015.
- DESIGN COUCIL. *Design in Britain 2005-2006*. London, 2005.
- _____. *Design atlas: a tool for auditing design capability*. Design Council. Disponível em: <<http://www.designinbusiness.org.uk>>. Acesso em: 25 out. 2008.
- _____. *About us* [201-]. Disponível em <<http://www.designcouncil.org.uk/about-us>>. Acesso em: 6 abr. 2016.
- _____. *The Design Economy*. United Kingdom, 2015. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/what-we-do/design-economy>>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- _____. *The impact of design on*. United Kingdom, 2004. Disponível em: <<https://www.gdc.net/sites/default/files/attachments/static-pages/impact2004.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.
- DREW, S.; WEST, D. *Design and competitive advantage: strategies for market acceptance*. *Journal of General Management*. 28 (2), pp. 58-74. 2002.
- DUMAS, A.; WHITFIELD, A. B. Why design is difficult to manage: a survey of attitudes and practices in British industry. *European Management Journal*. Volume 7, Issue 1, March 1989, Pages 50-56, 1989.
- DUMAS, A. *Theory and practice of industrial design*. 2000.

- ECHAVARRIA A. E. Novedades legislativas. *ANDI Más País Informe*, Medellín, jun. 2016. 12 p. Disponível em: <<http://www.andi.com.co/legislativo/Boletin%20Novedades%20Legislativas%20Junio%202016.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2017.
- ECONOMICS PAPER 15. *Creativity, Design and Business Performance*. DTI ECONOMICS PAPER No.15. DTI Economics Paper No. 15 Department of Trade and Industry, November. 2005 Disponível em: <UK. http://www.ico-d.org/database/files/library/economics_paper15.pdf>. Acesso em: 26 Sep. 2016.
- EMIDIO, E. *A Gestão de design como ferramenta estratégica para MPes do vestuário de moda: um estudo de caso na região de Londrina*. 2006. 129 p. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) -Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2006.
- FERNANDEZ, A.; ALEGRE, J.; CHIVA, R.; GUTIÉRREZ, A. Design management capability and product innovation in SMEs. *Management Decision*. Volume 51, Issue 3, March 2013, Pages 547-565.
- FERRUZCA, N.; VINICIO, M.; RODRÍGUEZ, J.; GÖBEL, A. Indicadores para conocer mejor la creatividad, diseño e innovación en Mexico. Universidade Autônoma Metropolitana. 2015.
- FERRUZCA, M.; RODRÍGUEZ, J. La I+D+i y su vinculación con la sociedad y el impacto económico: el papel de la creatividad y el diseño en la Ciudad de México. *Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica*, v. 1, n. 1, 2011.
- FERRUZCA, M.; RUIZ, M.; SANZ, C. Una aproximación al estado del arte sobre indicadores de diseño para Latinoamérica. *IX Congreso Iberoamericano de Indicadores de Ciencia y Tecnología*. Bogotá, 2013.
- FGV [FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS]. *O impacto do design no desempenho das empresas*. 2009. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/wp-content/uploads/2009/09/apresentacao_pesquisa_consolidada.pdf>. Acesso em: 15 maio 2014.
- FILIPPETTI, A. Innovation modes and design as a source of innovation: A firm-level analysis. *European Journal of Innovation Management*, 5-26. 2011.
- FLUSSER, V. *Filosofia da caixa preta*. Rio de Janeiro: Ed. Relume Dumará, 2002.
- FONSECA, E. (Ed.). “O design brasileiro tem reconhecimento internacional”. *Panorama Mercantil*, Franca, 25 jan. 2017. Design. Disponível em: <<http://www.panoramamercantil.com.br/o-design-brasileiro-tem-reconhecimento-internacional-freddy-van-camp-socio-fundador-do-escritorio-van-camp-design/>>. Acesso em: maio 2017.
- FUNDAÇÃO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. *Indicadores de desempenho: caderno de orientação sobre o Prêmio Nacional da Qualidade*. São Paulo, 1999.

- GALAN, C. *¿Cuánto gana un diseñador industrial en Colombia?*. 2009. Disponível em: <<http://cesaraugustogaian.blogspot.com.co/2009/05/cuanto-gana-un-disenador-industrial-en.html>>. Acesso em: 23 maio 2017.
- GARONE, P.; MENIN, M.; PASCHOARELLI, L. C.; PINHEIRO, O. J.; SILVA, J. C. P. The state and industrial design: industrial policies. UNESP. 2009.
- GEMSER, G.; LEENDERS, M. How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance. *Journal of Product Innovation Management*, p. 28-38, 2001.
- GODOY, A. Pesquisa qualitativa. *Revista de Administração de Empresas*, p. 20-29, 1995.
- HATADANI, P.; ANDRADE, R.; SILVA, J. C. *Um estudo de caso sobre o ensino do design no Brasil: a Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI)*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. 9., 2010. São Paulo. 2010.
- HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M. B. *Developing a Strategic Design Culture*. Design Management Journal, Spring, vol. 8, no. 2, 10-19. 1997.
- HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M. B.; BROWN, D. Valuing design: enhancing corporate performance through design effectiveness. *Design Management Journal Boston*, v. 12, p. 10-19, 2001.
- HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M. B.; VERYZER, R. The Impact of Industrial Design Effectiveness on Corporate Financial Performance. *Journal of Product Innovation Management*. DECEMBER 2005.
- HESKETT, J. *Design*. São Paulo: Ática, 2008.
- HISE, R. T.; O'NEAL, L.; MCNEAL, J.; PARASURAMAN, A. *The effect of product design activities on commercial success levels of new industrial products*. Journal of Product Innovation Management. Volume 6, Issue 1, March 1989, Pages 43-50.
- HOLI ANDERS, H.; VAN, A. Design. creativity and innovation: scoreboard approach. PRO INNO/INNO Metrics. Netherlands 2009.
- HOLLINS, W. J.; PUGH, S. Successful product design. Butterworth-Heinemann Ltd. 1990
- HSU. Exploring design innovation and performance: The roles of issue related to design strategy. London: Butterworths, 2009.
- HOWKINS, J. The Creative economy: how people make money from ideas. Londres: Penguin Books, 2007.
- ICSID. *Definition of industrial design*. 2015. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>>. Acesso em: 9 jun. 2016.
- INEXMODA. Colombia hacia un sistema moda? 2011. Disponível em: <http://www.inexmoda.org.co/Portals/0/doc/Presentacion_sistema_moda.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2016.

INTI. *Diseño en la Argentina. Estudio del impacto económico 2008*. Buenos Aires: Inst. Nacional de Tecnología Industrial – Inti, 2008.

_____. *Diseño de indumentaria de autor en Argentina*. Instituto Nacional de Tecnología Industrial. 2012.

JERRARD, R.; HANDS, D. *Design Management Exploring Fieldwork and Applications*. Institute of Art and Design, University of Central England. *Design Management Exploring Fieldwork and Applications*. 1 January 2013, Pages 3-33.

JEVNAKER, B. H. *Vita activa: on relationships between design(ers) and business*. *Design Issues*. Volume 21, Issue 3, June 2005, 24p.

_____. *How design becomes strategic*. *Design Management Journal*, 41-47, 2000.

JOHNSON, H.; KAPLAN, R. *Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

J., R. *WHAT IS THE REAL VALUE OF DESIGN?* Estados Unidos: Design Management Instituted. 2014. Disponível em: <<http://motivstrategies.com/work/what-is-the-real-value-of-design/>>. Acesso em: 7 maio 2016.

KORIA, M. *International Design Business Management (IDBM) Design Audits*. *International Design Business Management (IDBM) Design Audits* (p. 25). London: Aalto University, 2015.

KOOTSTRA G.L. *The incorporation of design management in today's business practices. An analysis of design management practices in Europe* Centre for Brand, Reputation and Design Management. IN:HOLLAND University of Applied Sciences, Rotterdam, The Netherlands. 2009.

KOTLER, P.; RATH, A. "Design: a powerful but neglected strategic tool", *Journal of Business Strategy*, Vol. 5 Iss 2 pp. 16 – 21, 1984.

KRAMOLIŠ, J. *Design as a Condition for Prosperity in Czech Businesses - A Comparative Study*. *Journal of Competitiveness* Vol. 7, Issue 4, pp. 33 - 47, December 2015.

KRAMOLIŠ, J.; STANKOVÁ, P.; RICHTR, M. *The importance of design in business practices of czech companies*. 2015.

LAU, A. K.; BAARK, E.; LO, W.; SHARIF, N. *The effects of innovation sources and capabilities on product competitiveness in Hong Kong and the Pearl River Delta*. *Asian Journal of Technology Innovation*. Volume 21, Issue 2, 2013, Pages 220-236.

LEBAS, M. *Performance measurement and performance management*. *International Journal of Production Economics*, 1995.

- LEMOS, R. F. *A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul*. 2006. 102 f. Dissertação (Mestrado em Administração)– Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006. Disponível em: <<http://www.openthesis.org/documents/do-design-nas-de-dos-318031.html>>. Acesso em: 2 abr. 2016
- LINDMAN, M.; SCOZZI, B.; OTERO-NEIRA, C. *Low-tech, small- and medium-sized enterprises and the practice of new product development: An international comparison*. *European Business Review*. Volume 20, Issue 1, 2008, Pages 51-72.
- LIU, Y. A.; NOUSIAINEN, T. B.; IMERI, S. C. Design as a source of international competitive advantage for SMOPEC firms. *International Journal of Innovation and Learning*. Volume 18, Issue 3, 2015, Pages 277-298.
- MALDONADO, T. *Design Industrial*. Editorial Arte y Comunicación. 1991.
- _____. *Diseño Industrial reconsiderado*. Barcelona: ED. Gustavo Gilli, 1977.
- MARINO, P. *Diseño de indumentaria de autor en Argentina. Diagnostico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2010*. 1ª Ed. Buenos Aires: Inst. Nacional de Tecnología Industrial – Inti, 2010.
- _____. *Diseño de indumentaria de autor en Argentina. Diagnostico productivo e impacto económico basado en la Encuesta Nacional de Diseño de Indumentaria de Autor 2012*. 1ª Ed. Buenos Aires: Inst. Nacional de Tecnología Industrial – Inti, 2012.
- MARTINS, R. A. *Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso*. 1999. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)–Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.
- MIASAKI, D.; POUGY, G.; SAAVEDRA, J. *Panorama das Ações de Design no Brasil*. Brasil: Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial-ABDI, 2006. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/wp-content/uploads/2013/12/panorama_nacional.pdf>. Acesso em: 12 jan. 2016.
- MOLL, I.; MONTAÑA, J.; PARELLADA, F. S. *Nuevo Modelo de Gestión para desarrollar la Orientación al Mercado*. In: 7th International Marketing Trends Congress, Venice, 2008. Disponível em: <<http://www.marketing-trends-congress.com/content/nuevo-modelo-de-gestion-para-desarrollar-la-orientacion-al-mercado>>. Acesso em: 12 jan. 2016.
- MORAES, D. de. *Análise do design brasileiro: entre mimese e mestiçagem*. São Paulo: Ed. Blucher, 2006.
- MORAES, M. B.; SILVA, J. F. da. O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira. In: ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD, 3., 2008, Curitiba. *Resumos...* Curitiba: ANPAD, 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EMA_ema_2008/2008_EMA205.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

MORAES, M. *Design e desempenho na indústria brasileira de eletrodomésticos*. 2007. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp045691.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

MOULTRIE, J.; CLARKSON, P. J.; PROBERT, D. R. Development of a product audit tool. *Journal of Engineering Manufacture*, 2006.

_____. A tool to evaluate design performance in SMEs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Vol. 55 Iss: 3/4, pp.184 – 216. 2006.

MOULTRIE, J.; LIVESEY, F. *International Design Scoreboard: initial indicators of International design capabilities*. Cambridge: IfM Management Technology Poliei, University of Cambridge, 2009. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/InternationalDesignScoreboard.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2013.

_____. Measuring design investment in firms: conceptual foundations and exploratory UK survey. *Research Policy*, 570-587, 2014.

MOZOTA, B. *Design Management: Using Design to Built Brand Value and Corporate Innovation*. France: Allworth Press, 2003.

_____. Design and competitive edge: a model for management excellence in European SMEs. *Design and competitive edge: A model for management excellence in European SMEs*, 17, 2003. Disponível em: <<http://dspace.brunel.ac.uk/bitstream/2438/1387/1/Design%20and%20Competitive%20Edge.pdf>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

NEELY, A. Measuring Business Excellence. *The Economist*, 1998.

NEDER, V. Comércio é o maior empregador do Brasil. *O Estado de S. Paulo*, 25 maio 2013. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,comercio-e-o-maior-enipregador-do-brasil-imp-,1035484>>. Acesso em: 23 jan. 2014.

NEVADO, P.; BARATA, J.; ALMENDRA, R. Boosting innovation and growth through the use of design. *Journal of Business Economics and Management*, 74-91, 2016.

NIEMEYER, L. *Design no Brasil: origens e instalação*. Rio de Janeiro: 2Ab. 2000.

NIXON, B. Evaluating design performance. *International Journal of Technology Management*. 814-829, 1999.

NOBLE, C. H. On elevating strategic design research. *Journal of Product Innovation Management*. Volume 28, Issue 3, pages 389–393. May 2011.

NOBLE, C. H.; KUMAR, B. *Exploring the appeal of product design: a grounded, value-based model of key design elements and relationships*. *Journal of Product Innovation Management*. Volume 27, Issue 5, September 2011, Pages 640-657.

ODA, L. S.; MERINO, E.; OGAVA, C. Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPEs. in: II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a inovação Florianópolis, SC, Brasil, 21-23, Outubro, 2012. IDEMI, 2012.

ODA, L. S. *Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPEs*. 2010. 144 p. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica)--Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <<http://www.posdesign.ufsc.br/files/2012/05/dissLucianaO2008.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

PAYSCALE. *Senior Industrial Designer Salary*. [201-]. Disponível em: <http://www.payscale.com/research/us/job=senior_industrial_designer/salary#careerpaths>. Acesso em: 03 Maio. 2017.

PAPER, D. E. *Creativity, Design and Business Performance*. United Kingdom, 2005. Disponível em: <http://www.ico-d.org/database/files/library/economics_paper15.pdf>. Acesso em: 13 Agosto 2016.

PATROCÍNIO, G. *Design & desenvolvimento: 40 anos depois*. Brasil: São Paulo. Edgard Blücher Ltda., 2015.

PAUL, J.; FRICKE, P. The Pursuit of Performance Metrics: Measuring the Value of Design at Eastmann Kodak. 3rd European International Design Management Conference, March 14-16, Amsterdam. 1999.

PAWAR, K.; DRIVA, H. Performance measurement for product design and development in a manufacturing environment. *International Journal of Production Economics*, 61-68, 1999.

PBD. *Caminhos do design brasileiro*. Brasil: Programa Brasileiro do Design, 2002.

_____. *Histórico do Programa Brasileiro do Design*. Brasil: Programa Brasileiro do Design, 2013.

PEKKA, Y. How to Understand Culture and Design in Economy? *How to Understand Culture and Design in Economy?* (p. 31). Finland: ETLA- THE RESEARCH INSTITUTE OF THE FINNISH ECONOMY, 2007.

PEREZ, A. Impacto do design de produto no desempenho da indústria Brasileira. In: *4 Congresso Internacional de Pesquisa em Design Brasil*, Rio de Janeiro: 11-13 de outubro 2007.

PFENNIGER, M. Indicadores y estadísticas conceptuales: un breve repaso conceptual. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, 2004.

PIIRAINEN, M. *Design and Business Performance – Assessing the impact of product design on business performance*. Finland: Helsinki School of Economics and Business Administration, 2001. Disponível em: <<http://www.uiah.fi/koulutuskeskus/designstudio/DaBP.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

- PND. Argentina. políticas públicas orientadas al diseño. Secretaria de Industria, Presidencia de la nación. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/design-em-acao/pbd-programa-brasileiro-design>>. Acesso em: 30 out. 2014
- POTTS, J. Why creative industries matter to economic evolution. *Economics of Innovation and New Technology*. Volume 18, Issue 7, 2009, Pages 663-673.
- PRANCIC, E; MARTINS, R. A. Uma revisão teórica sobre a medição de desempenho do processo de desenvolvimento de produto. In: 1V Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos, 2003, Gramado: *Anais do 4º Congresso Brasileiro de Gestão e Desenvolvimento de Produtos*, 2003. p. 1-10
- PRESS, M. (1995). From Mean Design to Lean Design and a Smarter Future: Design Management in the British Ceramic Tableware Industry. 7th International Forum on Design Management Research & Education, University of Stanford.
- PRICE, A. Design Users' View of Their Design Experiences: Some Western Australian Evidence. 7th International Forum on Design Management Research & Education, University of Stanford. 1995.
- RAE, J. What is the real value of design? *DMI / Motiv Strategies*, 10, 2014.
- RAULIK, G.; CAWOOD, G.; LARSEN, P. National design strategies and country competitive economic advantage. *Design Journal*, 119-135, 2008.
- RAULIK, G. et al. International design scoreboard. In: 11ª P&D CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, Gramado: 2014.
- RAULIK, G. *Panorama internacional das políticas de promoção e incentivo ao design*. Relatório preparado por solicitação do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Brasil. *MDIC*, setembro 2006.
- _____. A comparative analysis of strategies for design promotion in different national contexts. The University of Wales. 2010.
- RAVASI, D.; LOJACONO, G. Managing design and designers for strategic renewal. *Long Range Planning*, 51-77, 2005.
- ROBIN, R.; RIEDEL, J. C. Design and innovation in successful product competition. *Technovation*, 537-548, 1997.
- RODRIGUES, F.; CRUZ, G.; PLACIDO DA SILVA, J. *O estado e o design no Brasil : Do Estilo a Ferramenta Estrategica de Negocios*. Brasil: Bauru, FRF Produções, 2014.
- RODRÍGUEZ, F.; PÉREZ, M. Lights and shadows of the relationship between industrial design and innovation. *Innovar*, 149-164, 2012.

ROSENBUSCH, N.; BRICKMANN, J.; BAUSCH, A. Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 441-457, 2011.

ROSENTHAL, S.; TATIKONDA, M. *Competitive Advantage Through Design Tools and Practices*. London: Oxford University Press, 1992.

ROY, R.; POTTER, S. The commercial impacts of investment in design. *Design Studies*, 171-193, 1993.

_____. *Managing design projects in small and medium-s*. Technology Analysis & Strategic Management. Volume 2, Issue 3, 1 January 1990, Pages 321-336.

ROY, R.; RIEDEL, J. Design and innovation in successful product competition. *Technovation*, 537-548, 1997.

RUA DESIGN. *Product Design, Innovation and Competitiveness*. Disponível em: <<http://www.ruadesign.org/>>. Acesso em: 17 ago. 2015.

R, R. Can the benefits of good design be quantified? 9-17, 1994.

SANCHES, C. Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos. 2001. 206 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80429/181648.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 abr. 2016.

SANZ, C. M. *El Ciclo de la Moda*. Cali: Universidad de San Buenaventura Cali, 2012.

_____. Avaliação da institucionalidade ao redor do design na América Latina. *Revista Projetica*. v. 5, n. 1, 2014.

_____. Estudio de la implementación del diseño en empresas del sector textil, cuero, confección, diseño y moda en la ciudad de Santiago de Cali. 2012.

SANZ, C. M. et al. *Diseño una noción de naturaleza compleja e inconclusa*. Bogotá: Ministerio de Cultura de Colombia. 2016. Disponível em: <http://culturayeconomia.org/pdf/cuaderno/cuaderno_trabajo_diseno.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2016

SENA. Estudio de caracterización ocupacional del diseño en la industria colombiana. *MESA SECTORIAL DE DISEÑO [SENA] - FACULTAD DE ARTES [UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA]*, 255, 2008.

SEBRAE. *Conheça os tipos de associações existentes no Brasil*, 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/conheca-os-tipos-de-associacoes-existentis-no-brasil,1dee438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: abr. 2017.

_____. *Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas: entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI*, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

_____. *O design no Brasil*. Relatório 2014. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-design-no-brasil-relatorio-2014,6d818242d5e67410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 23 maio 2017.

SEBRAE-NA/Dieese. *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*, 2014. p. 17. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2017.

SCHNAIDER, S.; FERNANDES, S. 2016. Os cursos superiores de design no Brasil - The design courses in Brazil. *Revista Diálogo com a Economia Criativa*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 3, p. 58-75, set./dez. 2016. DOI 10.22398/2525-2828.1358-75. Disponível em: <<http://dialogo.espm.br/index.php/revistadcec-rj/article/view/75/57>>. Acesso em: 24 jul. 2016.

SUNG, T. J.; GILMOUR, P. An empirical examination of the relationship between design, the NPI process and strategy implementation. *International Journal of Technology Management*, 542-556, 2002.

SUNG, T.; MATHEWS, J. Exploring the moderating role of business strategy on the relationship between the strategic role of design and design performance. *National Science Council (NSC) of the Republic of China Government*, 15, 2003.

SWAN, K. S.; KOTABE, M.; ALLRED, B. B. *Exploring robust design capabilities, their role in creating global products, and their relationship to firm performance*. Journal of Product Innovation Management. Volume 22, Issue 2, March 2005, Pages 144-164.

TALKE, K. et al. What about design newness? Investigating the relevance of a neglected dimension of product innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 201-216, 2009.

TBR'S. *The role and value of design*. United Kingdom: economic research & business intelligence, 2015. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/value-design.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2016.

TEIXEIRA, DE ALMEIDA, J. *O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas*. 2005. 270 p. Tese (Doutorado em Engenharia) –Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102212>>. Acesso em: 12 maio 2016.

TEIXEIRA, J. C. *Applying design knowledge to create innovative business opportunities*. Illinois. Illinois Institute of Technology, 1999.

TETHER, B. S. The Role of Design in Business Performance. *ResearchGate*, 27, 2005.

Disponível em:

<https://www.researchgate.net/profile/Bruce_Tether/publication/250873766_The_Role_of_Design_in_Business_Performance/links/56272ea608aeedae57dc823b.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2016.

TORBETT, R.; SALTER, A. J.; DAVID M GANN, M. *Design Performance Measurement in the Construction*. Switzerland: SPRU, 2001. Disponível em:

<<http://www.sussex.ac.uk/webteam/gateway/file.php?name=sewp66&site=25>>. Acesso em: 20 abr. 2016.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. *Estructuración del Sistema Nacional de Diseño*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia, 2009.

VALENCIA, A.; PERSON, O.; SNEIDER, D. An in-depth case study on the role of industrial design in a business-to-business company. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 363-383, 2013.

VAN ARK, B. et al. Measuring intangible capital and its contribution to economic growth. *EIB Papers*, 62-92, 2009.

VANKAN, A.; FRENKEN, K.; CASTALDI, C. Designing for a living? Income determinants among firm founders in the dutch design sector. *Industry and Innovation*. Volume 21, Issue 2, February 2014, Pages 117-140.

VERGANTI, R. *Innovating through design*. Harvard Business Review. 2006.

VON STAMM, B.

YOSHIOKA, T.: WATANABE, T. *Linking product design and technology: an empirical study on performance and experience in novel product development teams*. Portland International Conference on Management of Engineering and Technology. Volume 2015-September, 21 September 2015, Pages 1622-1632.

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Composição da entrevista. Tipo de ferramenta: desestruturada.

Os respondentes indicaram seu conhecimento quanto à estrutura do sistema moda no país e sua percepção sobre a inserção do design no setor.

Os respondentes indicaram sua percepção sobre a importância do design para as empresas das associações.

A metodologia foi composta de perguntas abertas com discussão e ampliação dos tópicos para o cumprimento do objetivo da pesquisa. Algumas das perguntas são apresentadas a seguir:

SOBRE A ESTRUTURA DO GOVERNO

- Qual é a estrutura política (instituições do governo) que apoia o desenvolvimento do design no país?
- Qual é o funcionamento do sistema moda no país?
- Quais são as instituições que fazem parte do sistema moda?
- Quais são as ações que desenvolve o governo para a promoção do uso do design?
- Qual é a situação econômica e social das empresas do sistema moda de seu país?

SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DESIGN

- O design é usado pelas empresas que você representa na sua associação?
- Quem desenvolve as funções de design nas empresas?
- Você acha que o design pode melhorar as condições competitivas da empresa?

APÊNDICE 2. Composição da ferramenta. Tipo de ferramenta: questionário estruturado. (Perguntas abertas e seleção múltipla, formulário Google Forms.)

Os empresários ou encarregados de design responderam sobre diferentes aspectos do uso do design em suas empresas.

Observatorio de Tendencias de Diseño - OTD

UNIDAD PROFESIONAL & EMPRESARIAL

El objetivo de la encuesta es identificar la naturaleza de la oferta en servicios de diseño, incluida su formación, y su consumo por parte del sector industrial y de servicios a nivel nacional.
Toda la información es confidencial y se usará exclusivamente para la generación de estadísticas generales que serán de público conocimiento.

*Obligatorio

Es usted: *

- Seleccionar la opción: Empresario

Esta pregunta es obligatoria.

6. EMPRESA

Con esta información esperamos caracterizar las empresas en donde el diseño puede estar involucrado.

6.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

6.1.1 Nombre de la empresa *

6.1.2 Correo electrónico de contacto *

6.1.3 Empresa formalizada *

6.1.4 Sector económico (CIIU) *

Clas. Sección Actividad Principal en el Registro Único Tributario RUT

6.1.5 Año de Inicio de actividades *

6.1.6 Tipo de empresa *

6.1.7 Número de sedes *

6.1.8 Ubicación geográfica de la sede principal *

6.1.9 Su empresa es considerada: *

[« Atrás »](#) [« Continuar »](#)

54 % completado

8. EMPRESA O INSTITUCIÓN POTENCIALMENTE CONSUMIDORAS DE DISEÑO

Con esta información esperamos identificar el nivel de inserción del diseño en otros sectores económicos para entender el impacto que genera en dichas organizaciones.

8.1.1 Sector económico general al que pertenece la empresa o institución. *

8.1.2 Cantidad de empleados activos a la fecha *

Esta pregunta permite determinar el tamaño de la empresa de acuerdo al número de empleados.

8.1.3 Valor total de la nómina mensual de la Empresa *

En millones de pesos. Esta pregunta permitirá establecer cual es el tamaño de la inversión en diseñadores respecto a la nómina total.

8.2. INNOVACIÓN DE PRODUCTOS

8.2.1 Cuantos productos o servicios hacen parte del portafolio de su empresa actualmente? *

8.2.1.1 Cuantos productos o servicios hacían parte del portafolio de su empresa el año anterior? *

8.2.2 Cuantos de estos productos o servicios fueron lanzados al mercado en los últimos 3 años? *

8.2.3 Cuantos de estos productos o servicios fueron novedades de mercado cuando fueron lanzados? *

Se refiere a productos completamente nuevos o significativamente mejorados, antes de que los competidores lanzaran productos similares.

8.3. FACTURACIÓN

Recordamos que esta sección igual que todo el cuestionario es completamente CONFIDENCIAL y busca determinar si existen cambios en la facturación relacionados con el uso del diseño.

8.3.1 Volúmen de la facturación año 2015 *

En millones de pesos

8.3.2 Volúmen de la facturación año 2014 *

En millones de pesos

8.3.3 Cual es el porcentaje de facturación anual de estos nuevos productos? *

Se refiere a los productos que fueron novedades en los últimos 3 años (pregunta 8.2.3)

8.3.4 Porcentaje de la facturación correspondiente a exportaciones *

8.4. DISEÑO EN LA EMPRESA

8.4.1 Mi empresa involucra el diseño dentro de sus procesos? *

*

- SI
 NO

o EMPRESA CONSUMIDORA DE DISEÑO

Con esta información esperamos identificar la articulación del diseño en la empresa, desde aspectos concretos como el número de diseñadores, proyectos de diseño desarrollados por las empresas y facturación después de la intervención en diseño, como aspectos de percepción y cultura empresarial alrededor del diseño.

9.1 EL DISEÑO EN LA EMPRESA

9.1.1 Hace cuanto utiliza el diseño en su empresa? *

- Menos de 3 años
 Entre 3 y 10 años
 Mas de 10 años
 Desde su creación

9.1.2 Usted evalúa la importancia del diseño para su empresa como: *

- Estratégica (Diseño función clave en procesos de innovación)
 Estructural (Diseño como proceso transversal que hace el link entre las distintas áreas de la empresa)
 Básica (Diseño como responsable de la apariencia externa del producto)
 Ninguna (El Diseño no cumple un papel diferenciado en los procesos)
 Otros:

9.1.3 Las inversiones realizadas en diseño en la empresa, se concentran en: *

Puede seleccionar las que correspondan

- Diseño de Productos/servicios
 - Proyectos de Ambientes comerciales
 - Proyectos de Diseño Gráfico
 - Proyectos de empaques o embalajes
 - Otros:
-

9.1.4 Cuales de las siguientes actividades son realizadas habitualmente en su empresa *

Puede seleccionar las que correspondan

- Investigación para el desarrollo de productos
 - Definición de especificaciones técnicas para la producción (fichas técnicas, planos etc)
 - Desarrollo de prototipos y pruebas (de uso, estructura u otras)
 - Desarrollo de empaque y embalaje
 - Desarrollo de imagen y/o publicidad
 - Diseño de nuevos modos de interacción cliente-producto (experiencias)
 - Otros:
-

9.1.5 Cual de las siguientes opciones considera describe el estilo de la empresa en el desarrollo de productos? *

- Adopta diseños de productos de empresas líderes o internacionales
 - Adapta diseño de productos introduciendo nuevos materiales o elementos
 - Crea nuevos productos basándose en el estilo propio de la empresa
-

9.1.5 Cual de las siguientes opciones considera describe mejor el estilo de la empresa en la planeación para el desarrollo de productos? *

- Responde a las necesidades que se vayan presentando. No hay mucho tiempo de planear
 - Existe una planeación mas poco detallada y rara vez se cumplen los tiempos
 - Cuenta con una planeación clara y conocida por todos para el cumplimiento de metas de desarrollo de productos
 - Los trabajadores estan acostumbrados a trabajar con cronogramas y planes para el desarrollo de nuevos productos
-

9.1.6 La competitividad en su empresa a partir del uso del diseño: *

1 2 3 4 5

No Aumento Aumento mucho

9.2 RECURSOS HUMANOS EN DISEÑO

9.2.1 El diseño es desarrollado en la empresa por: *

- El dueño de la empresa
- Socio y/o parientes del propietario
- Funcionarios internos pertenecientes a un departamento de diseño propio
- Oficinas de diseño externas a la empresa
- Funcionarios de otras áreas
- Otros:

9.2.2 El diseño se vincula con su empresa a través de: *

Escoja los tipos de vinculación más comunes en su empresa

- Departamento interno de Diseño
- Diseñadores Freelancers
- Consultores externos de diseño
- Proyectos con facultades de Diseño
- Concursos de Diseño
- Asesorías de Centros de apoyo a la empresa
- Trabajo con proveedores
- Subsidios Públicos
- Prácticas Profesionales
- Otros:

9.2.2.1 Departamentos de Diseño

Si esta es una de sus formas de vinculación más común, indique el número de integrantes del departamento

.....

9.2.2.2 Valor de la nómina mensual del Departamento de Diseño *

En millones de pesos

.....

9.2.3 Cual es el tipo de contratación del personal del Departamento de diseño? *

- Contratación de personal interno
- Contratación de profesionales externos
- Tanto internos como externos
- No hago contratación de diseñadores

9.2.4 Si usted hace contratación de personal de diseño interno. ¿Cuál es el tipo de contrato?

- A término indefinido
- A término fijo
- No hago contratación de diseñadores

9.2.5 Cantidad de diseñadores vinculados actualmente *

.....

9.2.5.1 Cantidad de Diseñadores de PRODUCTO / INDUSTRIALES vinculados actualmente *

Formación de Pregrado

.....

9.2.5.2 Cantidad de Diseñador de MULTIMEDIA / DIGITALES vinculados actualmente *

Formación de Pregrado

.....

9.2.5.3 Cantidad de Diseñadores GRÁFICO / VISUALES / de COMUNICACIÓN vinculados actualmente *

Formación de Pregrado

.....

9.2.5.4 Cantidad de Diseñadores de MODA / de VESTUARIO / TEXTILES vinculados actualmente *

Formación de Pregrado

.....

9.2.5.5 Cantidad de Diseñadores de ESPACIOS / de INTERIORES vinculados actualmente *

Formación de Pregrado

.....

9.2.5.6 Cantidad de Diseñadores de SERVICIOS vinculados actualmente *

Formación de Pregrado

.....

9.2.6 Valor de la nómina mensual de los Diseñadores vinculados actualmente *

En millones de pesos

.....

9.2.7 Si aplica, ¿hasta que punto usted diría que el diseño a contribuido con la exportación en su empresa a lo largo de los últimos 5 años? *

1 2 3 4 5

No aplica Sustancialmente

[◀ Atrás](#) [Enviar](#)

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100 % ¡Lo lograste!

APÊNDICE 3. Composição da ferramenta. Tipo de ferramenta: questionário estruturado. (Perguntas abertas e seleção múltipla, formulário Google Forms.)

Os designers profissionais dentro do setor moda responderam sobre aspectos de sua experiência trabalhando no setor.

Observatorio de Tendencias de Diseño - OTD

UNIDAD PROFESIONAL & EMPRESARIAL

El objetivo de la encuesta es identificar la naturaleza de la oferta en servicios de diseño, incluida su formación, y su consumo por parte del sector industrial y de servicios a nivel nacional.

Toda la información es confidencial y se usara exclusivamente para la generación de estadísticas generales que serán de público conocimiento.

*Objetivos

*Es usted: **

Diseñador profesional ▾

Continuar ▶

9% completado

Con la tecnología de
 Google Forms

Google no crea ni aproba este contenido
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

*Obligatorio

3. DISEÑADOR PROFESIONAL

Con esta información esperamos visualizar la situación laboral actual de los profesionales en diseño.

3.1 INFORMACIÓN PERSONAL**3.1.1 Nombre Completo ***

3.1.2 Correo electrónico personal de contacto *

3.1.3 Genero *

- Masculino
- Femenino
- Otros: _____

3.1.4 Estrato Socio Economico *

De acuerdo a las condiciones de vida del promedio del lugar donde usted habita

- 1: Bajo-bajo
- 2: Bajo
- 3: Medio-bajo
- 4: Medio
- 5: Medio-alto
- 6: Alto

3.1.5 Pais de residencia *

3.1.6 Departamento de residencia *

3.1.7 Ciudad de residencia *

3.2 INFORMACIÓN ACADÉMICA

3.2.1 Universidad donde curso sus estudios de Pregrado *

3.2.2 Departamento donde curso sus estudios de pregrado *

3.2.3 Ciudad donde curso sus estudios de pregrado *

3.2.4 Área del Pregrado *

Formación en su Pregrado.

- Diseño de Producto / industrial
- Diseño de servicios
- Diseño de multimedia / digital
- Diseño gráfico / visual / comunicación
- Diseño de moda / vestuario / textil
- Diseño de espacios / interiores
- Otros:

3.2.5 Nivel de formación profesional en pregrado *

3.2.6 Año de grado *

3.2.7 Cual es su nivel de estudios actual? *

- Profesional
- Especialización
- Maestría
- Doctorado
- Po: doctorado

3.3 INFORMACIÓN LABORAL

3.3.1 Después de graduarse ha estado empleado *

- SI
 NO (pase a la pregunta 3.3.4)

3.3.2 ¿Su primer empleo estaba o está relacionado con el Diseño?

0 1 2 3 4 5

Nada relacionado Directamente relacionado

3.3.3 ¿Desde el momento en que se graduó, cuánto tiempo transcurrió para conseguir su primer empleo?

3.3.4 Cual es su situación laboral principal actual? *

[« Atrás »](#) [Continuar »](#)

27 % completado

APÊNDICE 4. Classificação das empresas segundo o tamanho. Comparação entre Brasil e Colômbia¹³.

	Colômbia	Brasil (SEBRAE, 2014)	Colômbia	Brasil
	Quadro de pessoal		Ativos totais em SMMLV ¹³	Receita operacional bruta anual ROB (SEBRAE, 2016)
Microempresa ME	Não superior a 10 empregados	Até 19 empregados	Até 50 salários mínimos legais mensais. Até R\$ 400.711,00	Até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte EPP	Entre 11 e 50 empregados	De 20 a 99 empregados	Entre 501 e menos de 5 mil salários mínimos legais mensais R\$ 400.711,01 Até R\$ 4.007.110,19	R\$ 360.000,00 Até R\$ 3.600.000,00
Média Empresa ME	Entre 51 e 200 empregados	De 100 a 499 empregados	Entre 5.001 e 30 mil salários mínimos legais mensais R\$ 4.007.110,19 Até R\$ 24.042.661,13	Entre R\$ 3.600.000,01 Até R\$ 12.000.000,00
Grande Empresa GE	Mais de 200 empregados	500 ou mais empregados	Superior a 30 mil salários mínimos legais mensais R\$ 24.042.661,13 o mais	Superior a R\$ 12.000.000,01 (Barbosa, 2013)

FONTE: A autora (2016).

¹³ 1 SMMLV (salários mínimos legais mensais) para o ano de 2017, \$737.717 pesos colombianos. Como valor de referência a taxa de câmbio em abril de 2017 foi de \$920,51 pesos por real (. <http://www.colombia.com/cambicmoneda/>). Acesso em: 18 abr. 2017.

APÊNDICE 5. Apresentação final da tese. Defesa pública da tese de Doutorado.



unesp

Tese de doutorado apresentada ao PPG em Design da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" para obtenção do grau de Doutora em Design.

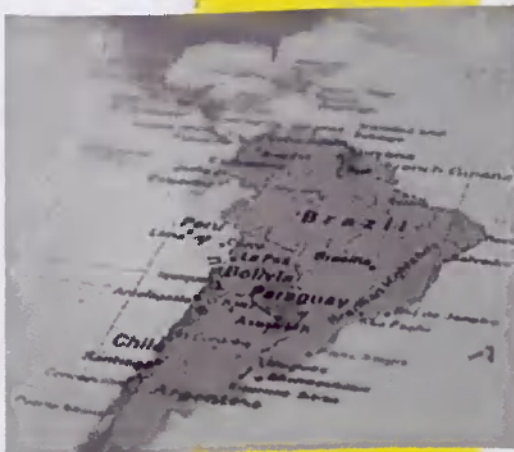
Orientador:
Profa. Dra. Paula da Cruz Landim
Co-Orientador:
Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues

Bauru-SP
2017

Introdução

A medição do impacto do design nas empresas na América Latina é um tema embrionário, e os estudos desenvolvidos carecem de representatividade, de periodicidade e de indicadores consolidados.

Essa situação dificulta a geração de políticas destinadas à melhoria e à promoção do design como instrumento para o aumento da competitividade.



Introdução



Foi escolhido o setor moda como caso de estudo desta pesquisa, empresas (organizações que pertencem ao setor têxtil, de couro, de confecção e de design) são reconhecidas em ambos os países por fazer contribuições importantes à economia em geral e, especialmente pela grande geração de empregos e por incentivar as exportações. Mas não é claro o papel do design em seu desempenho.

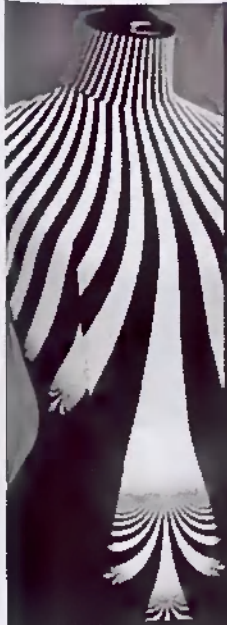
A pesquisa indaga sobre as formas de medir o desempenho, a cultura para o design, os recursos e investimentos em design, a inovação em produtos e a contribuição do design aos negócios nas empresas do setor moda.

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA, BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Omar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2017

unesp

CONTEÚDO



1 FORMULAÇÃO DO PROJETO

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3 ESTADO DA ARTE EM MENSURAÇÃO DO IMPACTO DO DESIGN

6 CONCLUSÕES

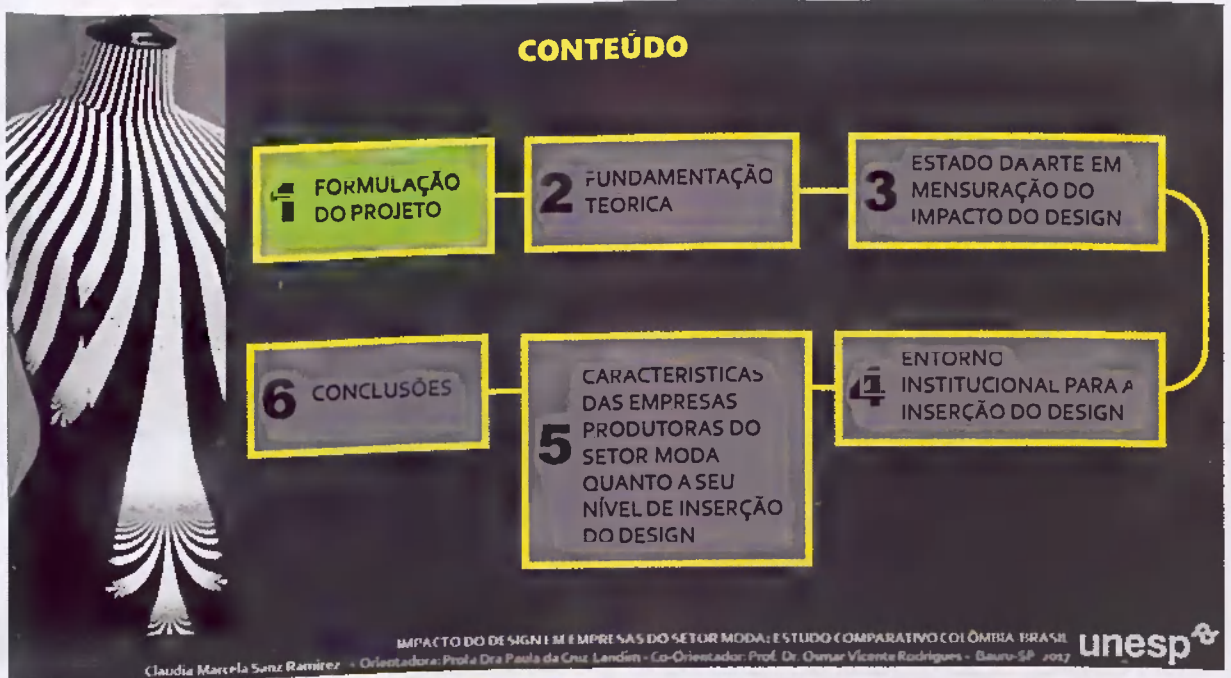
5 CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

4 ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA, BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Omar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2017

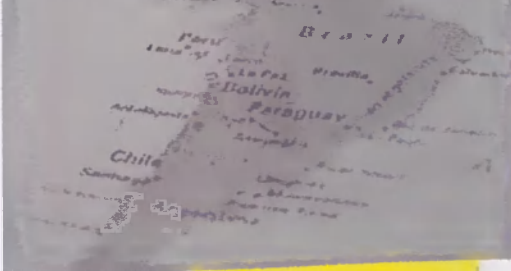
unesp



- **Objetivos**
- **Metodologia da pesquisa**
- **Pergunta problema**

GERAL

Medir o impacto do design em empresas de setor moda: casos Brasil e Colômbia.

**Objetivos****ESPECÍFICOS**

Identificar as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países.

Identificar a percepção do design das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor moda.

Conhecer o grau de inserção do design nas empresas do setor de moda.

Conhecer a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos).

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Profa Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2007

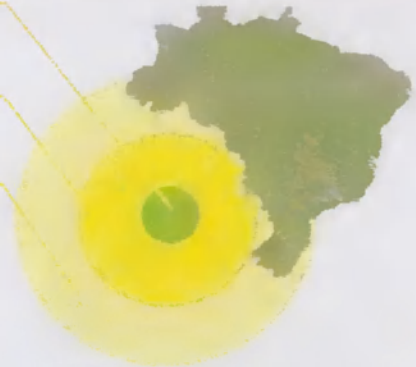
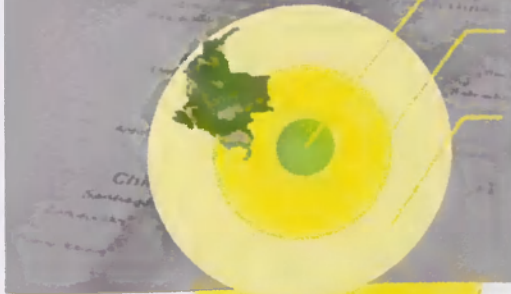
unesp

Metodologia de pesquisa

Micro

Meso

Macro



IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Profa Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2007

unesp

Metodologia de pesquisa

Macro

Objetivos da pesquisa

Identificar as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países.

Conceitos

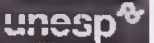
Setor moda
Sistema moda
Cultura para o design
Promoção do design

Seleção de sujeitos

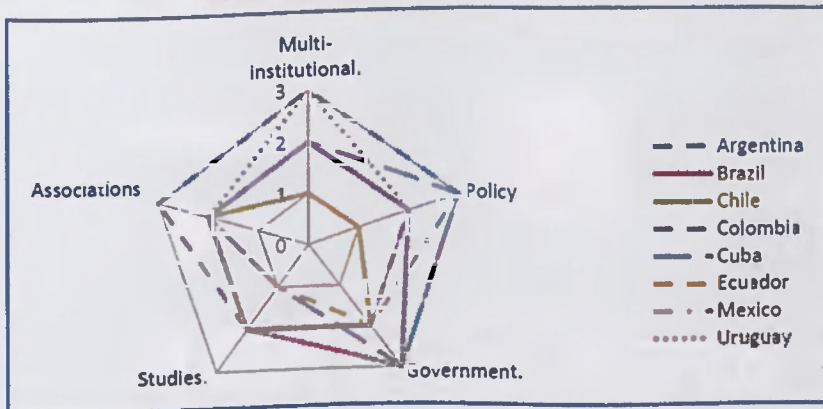
Representantes do sistema moda de ambos os países
Pesquisadores da promoção do design

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLOMBIA-BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Profa. Dra. Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauri-SP - 2012



Identificar as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países.



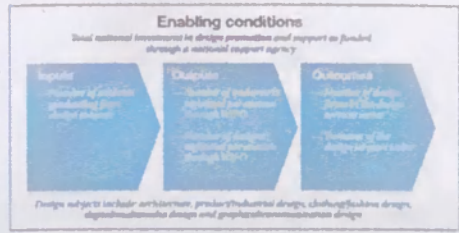
Journal of Design,
Business and
Society

PP&D RED
LATINOAMERICANA DE
POLÍTICAS PÚBLICAS
Y DISEÑO

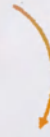




Figure 1: Framework for a national design system



IBGM BRAZILIAN GEMS & JEWELLERY TRADE ASSOCIATION
ABUT ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO
BRASIL PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA
ABEST THE BRAZILIAN ASSOCIATION OF FASHION DESIGNERS
ABRACAV
 Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
BRASIL PAÍS RICO E PAÍS SEM POBREZA
Sistema Moda Brasil no Plano Brasil Maior
ABICALÇADOS
SEBRAE
Brazilian LEATHER CICO
ABDI ASSINTECAL
SENAI ApexBrasil
 Agência Brasileira de Promoção Industrial



Observatorio de Tendencias de Diseño - OTD

ENTREVISTA A LA COMUNIDAD PROFESIONAL & EMPRESARIAL

El objetivo de la encuesta es identificar la naturaleza de la oferta en servicios de diseño, incluida su formación, y su consumo por parte del sector industrial y de servicios a nivel nacional. Toda la información es confidencial y se usará exclusivamente para la generación de estadísticas y merales que serán de público conocimiento.

* Inicial

Es usted:

Estudiante
 Diseñador profesional
 Empresa

0% completado

Metodología de pesquisa

Objetivos da pesquisa



Identificar a percepção das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor, no que tange ao design.

Conceitos

Associação empresariais

Seleção de sujeitos

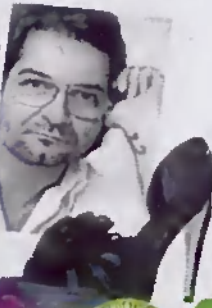
Representantes das associações de ambos os países



ACICAM

ASSOCIAÇÃO COLOMBIANA DE INDUSTRIAIS DO CALÇADO, DO COURO E DAS MANUFATURAS

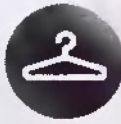
O brasileiro tem na a verdadeira criatividade, mas vive a infelizmente em formação "qualificada", mas não o suficiente. Al. Marcelo Medeiros



MinCultura
Ministerio de Cultura



MinCIT
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo



Sistema Moda
INICIATIVA CLUSTER

Diseño:
una noción de naturaleza compleja e inconclusa

Claudia Marcela SANZ Universidad de San Buenaventura Cali
José Carlos Pinedo de SILVA Universidade Estadual Paulista
Luis Carlos PASCHOARELLI Universidade Estadual Paulista
Dra. GUMARÃES GW Universidade Estadual Paulista
Viviane Franciane LELIS Universidade Estadual Paulista

Resumen

ênica de los diferentes vfo, en él se reflexiona eción. En este camino nológicos y se profetiza n presentado en Brasil y no han sido en la literatura

Metodologia de pesquisa

Objetivos da pesquisa



Conhecer o grau de inserção do design nas empresas do setor de moda.

Conhecer a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos).

Conceitos

Empresa (MPME)

Seleção de sujeitos

MPME do setor moda da Colômbia

Estudos de medição do impacto do design em MPME no Brasil



CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA BRASIL
 Cláudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof. Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Omar Vicente Rodrigues - Bauru-SP, 2017

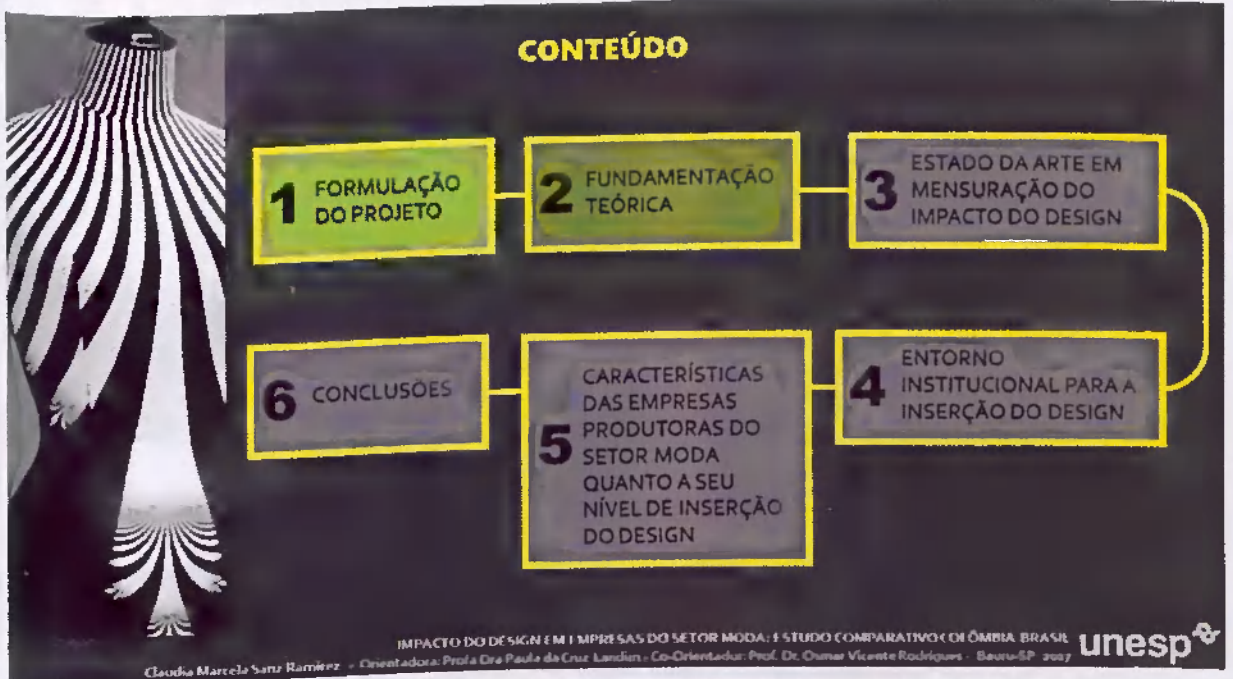
unesp

Pergunta problema

Qual o impacto do design nas empresas do setor moda no Brasil e na Colômbia?

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA BRASIL
 Cláudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof. Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Omar Vicente Rodrigues - Bauru-SP, 2017

unesp



FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diseño: una noción de naturaleza compleja e inconclusa

Claudia Marcela SANZ Universidad de San Buenaventura Cali
 José Carlos Pineda de SILVA Universidad Estadual Paulista
 Luis Carlos PASCHOARELLI Universidad Estadual Paulista
 Denise OLIPHANTES G. W. Universidade Estadual Paulista
 Viviane Fraconetti LELIS Universidade Estadual Paulista

Resumen

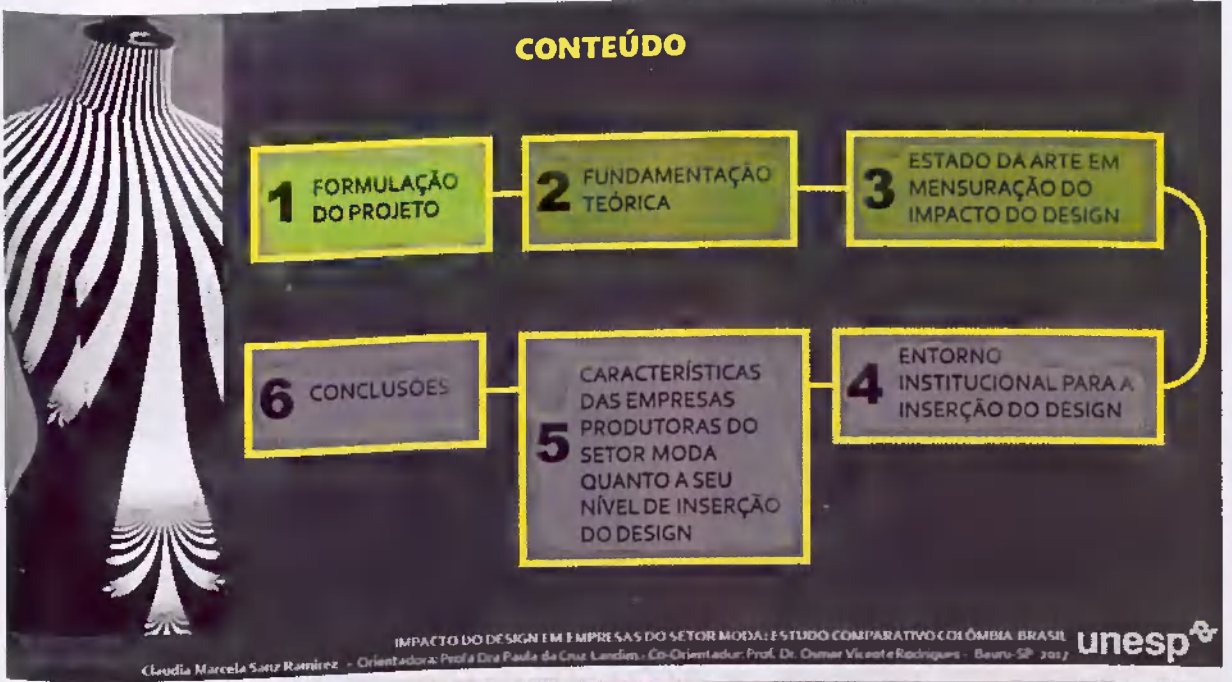
Este documento hace parte de una revisión histórica de los diferentes usos por los que ha pasado el concepto de diseño, en el se reflexiona sobre las causas que llevaron a cambiar su definición, en este reflexiona se hace una nueva lectura sobre los aspectos éticos, en este reflexiona se hace una nueva lectura sobre los aspectos éticos, en este reflexiona se hace una nueva lectura sobre los aspectos éticos.

Design

- Aproximação histórica ao conceito no Brasil e na Colômbia
- Questão de significado do design
- Aspectos econômicos que afetam o conceito do design

Marco conceitual

- Impacto do design
- Desempenho
- Indicadores
- Moda
- Sistema moda
- Cultura para o design
- Associações empresariais
- Tamanho das empresas do estudo



Quantidade de documentos	Descrição
67	Documentos que estudam as relações entre o design e o desempenho das empresas. Fazem propostas de indicadores para a medição do impacto do design nas empresas.
10	Casos de introdução do design nas empresas. Apresentam casos de práticas de design.
23	Documentos de diferentes temas, especialmente relacionados com a medição e a construção de indicadores. História do design. Foram selecionados por sua potencial contribuição metodológica.
17	Documentos que apresentam o conceito de "capacidade de design", "design" ou tipo de design desenvolvido na empresa, em relação a outros estilos.
9	Documentos sobre métodos de design e suas contribuições em outras áreas da empresa ou do conhecimento. Impactos positivos do uso do design em diferentes áreas.
9	Inovação no desenvolvimento de produtos. O design como fonte de inovação.
15	Documentos que apresentam uma relação entre a competitividade econômica regional ou nacional e a existência de estratégias para a promoção do design e as ações de políticas públicas.
8	Setor do design, e as indústrias criativas
11	Gestão de design, estratégias para gerenciar melhor o design, teoria de gestão do design. Avaliação da qualidade do design.

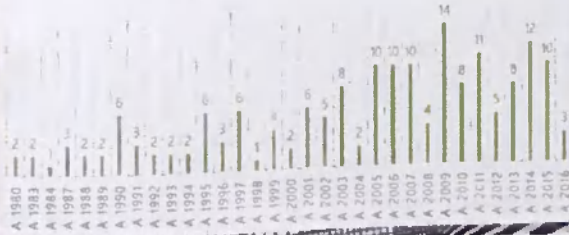
181

Documentos analisados

ESTADO DA ARTE EM MENSURAÇÃO DO IMPACTO DO DESIGN

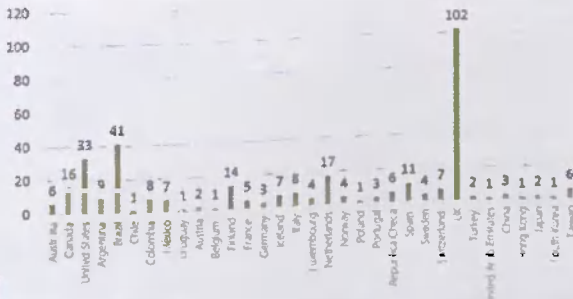
IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLOMBIA-BRASIL
 Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP 2017

ANOS DAS PUBLICAÇÕES



ESTADODA ARTE EM
MENSURAÇÃO DO
IMPACTO DO DESIGN

Quantidade de publicações por país



unesp

ESTADODA ARTE EM
MENSURAÇÃO DO
IMPACTO DO DESIGN



unesp

ESTADO DA ARTE EM MENSURAÇÃO DO IMPACTO DO DESIGN

Design como gerador de valor nas empresas e como fator para seu crescimento.

Escopo das pesquisas

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COM O BÍMBIA BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2017

unesp

Tema principal da inserção do design

Kotler e Path (1984) e DDT (2005) qual é a percepção da importância do design na empresa em países (1995), Arbontes (1996) e Oda (2010) e determinar a contribuição percebida do design no desempenho do produto e da empresa ou a relação entre o investimento em design e o desempenho da empresa em Gemser e Leenders (2001), Oda (2010) e Kramolis (2015).

RESULTADOS DOS ESTUDOS

- Dificuldade de encontrar confiança entre investidores especialmente no referente aos dados financeiros contradição entre a valoração explícita positiva e aslações implícitas (contratação do design, nível de investimento em design etc)
- Em quase todos os casos os dados deram como resultado que em mais de um 70% das empresas disseram que o design era cada vez mais um fator de competitividade
- As empresas que fazem gestão de design têm um aumento nas vendas 3 vezes mais elevados do que aqueles que não o fazem.
- Em conclusão, foi validada a hipótese de que o desempenho dos negócios tem uma relação positiva com a intensidade de design industrial.

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COM O BÍMBIA BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2017

unesp



IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA-BRASIL
 Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Profa Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2017 **unesp**



A institucionalidade é fundamental nos processos de construção de políticas públicas para melhorar a inserção do design nos diferentes setores industriais.

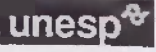
Os países que mostram uma estrutura institucional mais complexa também mostram melhores resultados na consolidação do design como uma ferramenta para o desenvolvimento e a competitividade. (SANZ, 2014).



ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN

IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA-BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra. Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Omar Vicente Rodrigues - Baurio-SP - 2017



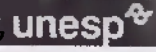
- Sugiu anos 60
- 1976 Associação Colombiana de Designers (ACD)
 - 1994 Regulamentação do profissional
 - 2000 PNDI
 - 2000 RAD
 - 2009 SND
 - 2015 - 57.734 formados em design
 - 2017 146 instituições de formação em design
 - 2017 Aprovada lei de indústrias criativas.

- Sugiu anos 60
- 1995 PBI
 - 2000 - 2007 Prêmios nacionais de design
 - 2006 Bienal Brasileira de Design.
 - 2009 Design reconhecido manifestação cultural Ministério da Cultura
 - 2012 Mapeamento estratégico inserção do design na Copa do Mundo de 2014 e nas Olimpíadas de 2016
 - 2014 Diagnóstico do Design Brasileiro.

ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN

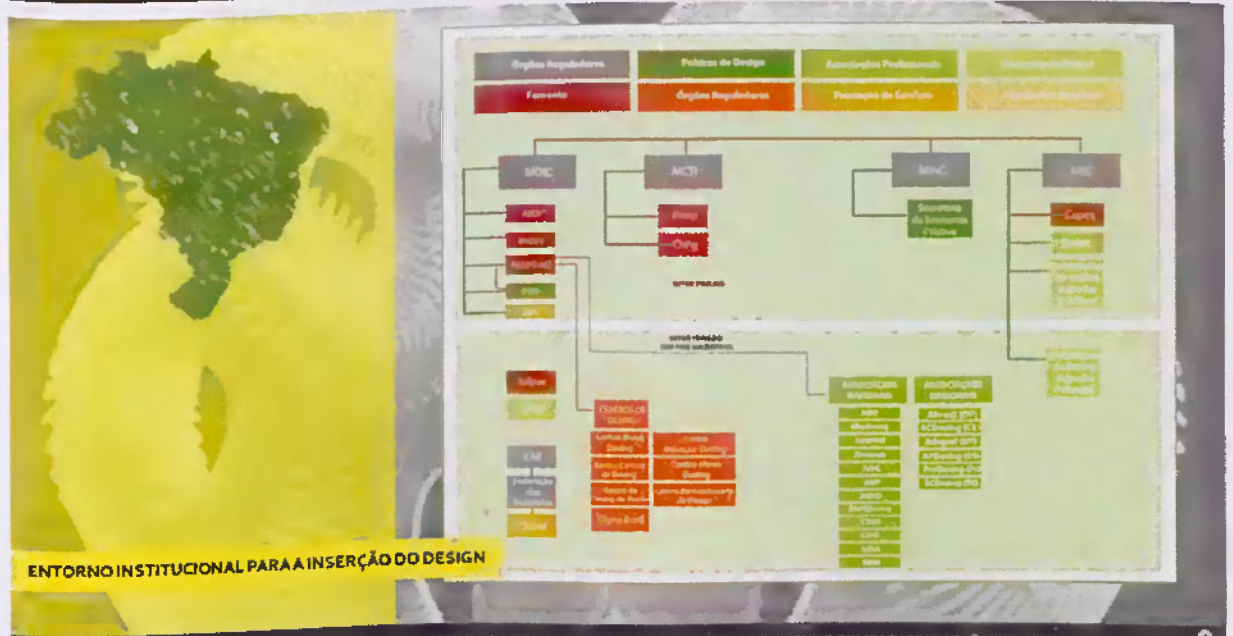
IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA-BRASIL

Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Prof.ª Dra. Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Omar Vicente Rodrigues - Baurio-SP - 2017

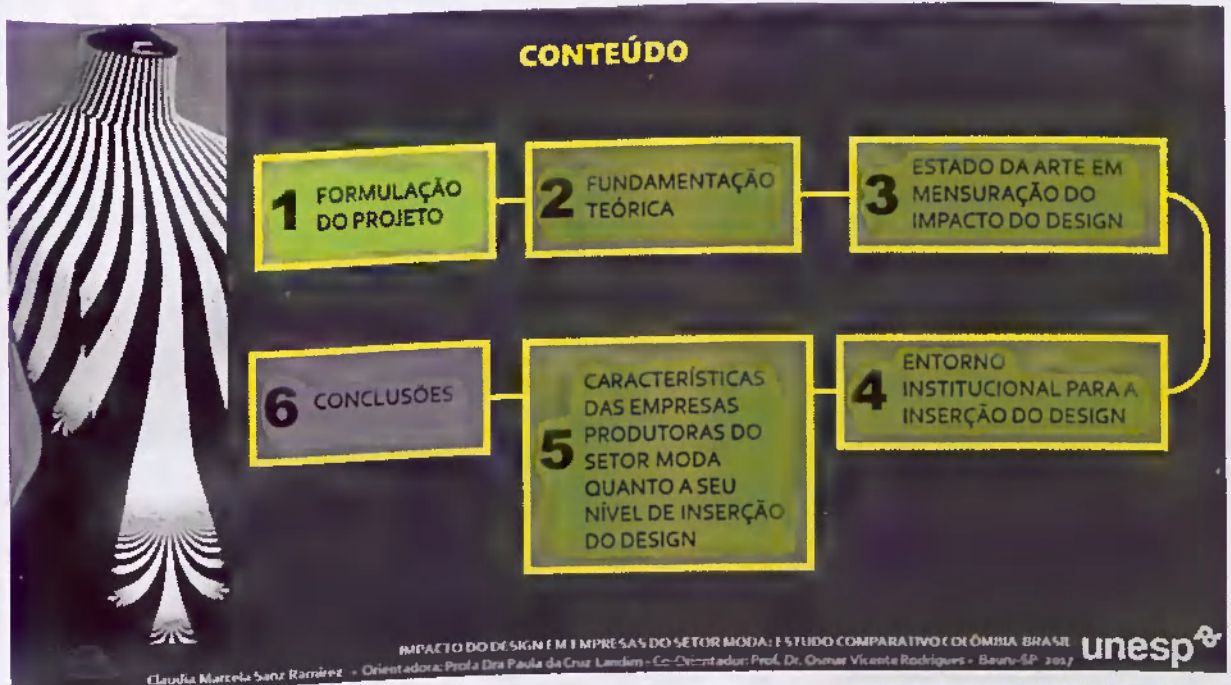




ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN



ENTORNO INSTITUCIONAL PARA A INSERÇÃO DO DESIGN



CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2004)

Participantes nas pesquisas

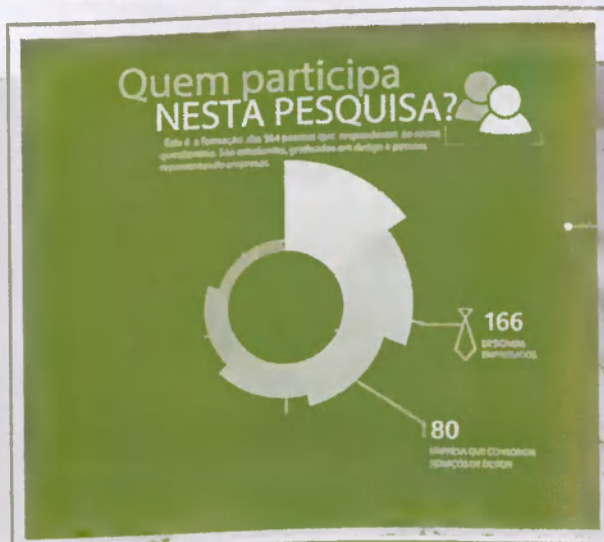
Aspectos avaliados no trabalho de campo

A situação geral das empresas

Autor, ano	Nome do estudo
Sanches, 2001	Método para avaliação do desempenho do processo de desenvolvimento de produtos
Prancic e Martins, 2003	Uma revisão teórica sobre a medição de desempenho do processo de desenvolvimento de produto
Talheira, 2005	O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas
Lemos, 2004	A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul
Emília, 2004	A gestão de design como ferramenta estratégica para MPES do vestuário de moda
Mendes e Fiambrini, 2007	O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletrônica brasileira
Perez, 2007	Impacto do design de produto no desempenho da indústria brasileira
Fundação Getúlio Vargas, 2009	O impacto do design no desempenho das empresas
Oda, 2010	Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES
MDIC, 2014	Diagnóstico do design brasileiro
Raulik et al., 2014	International design scoreboard: abordagem latino-americana com Brasil, Colômbia e Uruguai

Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014)

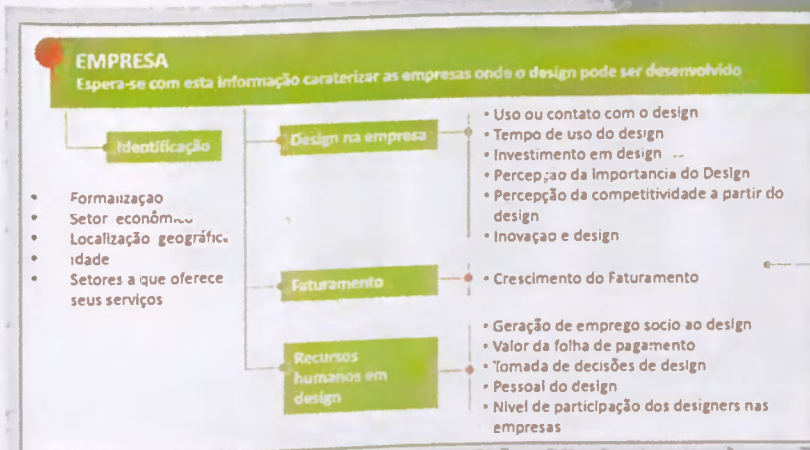
CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN



Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014)

Participantes nas pesquisas

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN



Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014)

Participantes nas pesquisas

Aspectos avaliados no trabalho de campo

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN



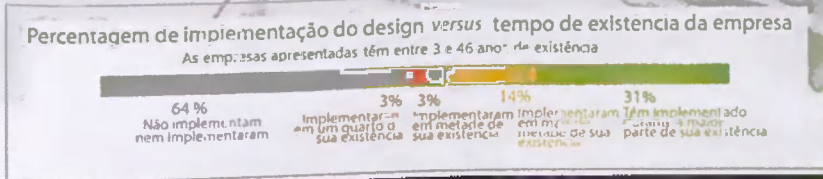
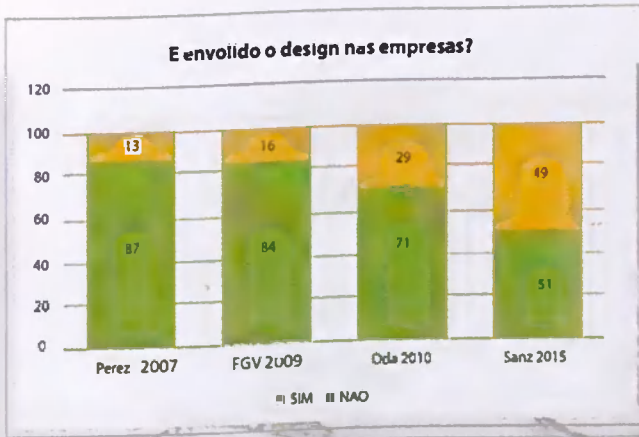
Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014)

Participantes nas pesquisas

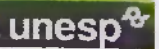
Aspectos avaliados no trabalho de campo

A situação-geral das empresas

	SIM	NAO		
Pérez, 2007	87%	13%	investe em design?	Indústria hospitalar
FGV 2009	84%	16%	Utiliza design no produto?	Indústria da moda
Oda, 2010	71%	29%	Design como vestimenta?	Setores: alimentos, acessórios, vestuário, artesanato, bebidas, coolica, construção civil, higiene, informática e serviços
Sanz, 2015	51%	49%	Envolve o design em seus processos?	Indústria da moda



IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA, ESTUDO COMPARATIVO COLOMBIA-BRASIL
 Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Profa Dra Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP 2017

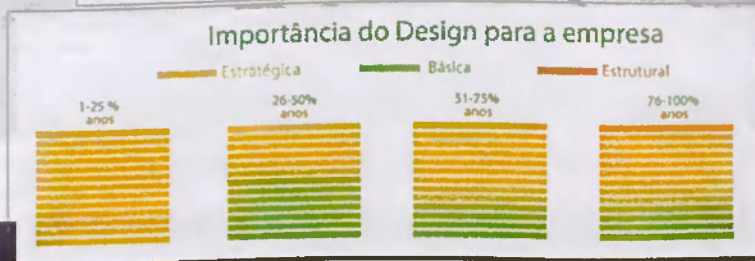


Estados desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014)

Participantes nas pesquisas

Aspectos avaliados no trabalho de campo

A situação geral das empresas



Estados desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2001 e 2014)

Participantes nas pesquisas

Aspectos avaliados no trabalho de campo

A situação geral das empresas

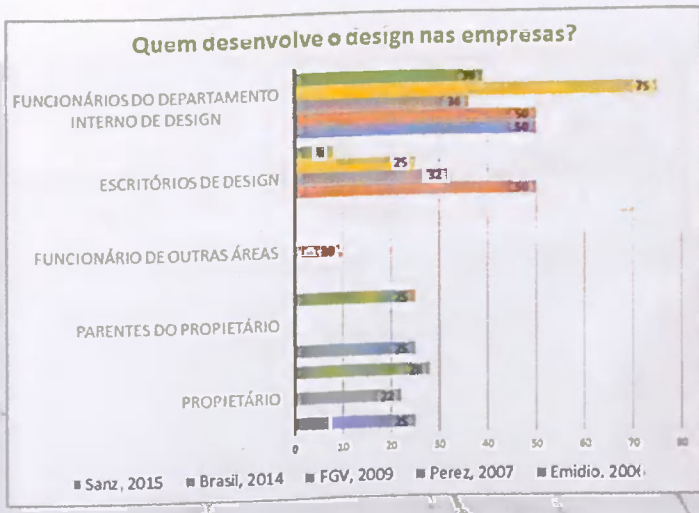


Figura comparativa das respostas nos diferentes estudos e no trabalho do campo na Colômbia

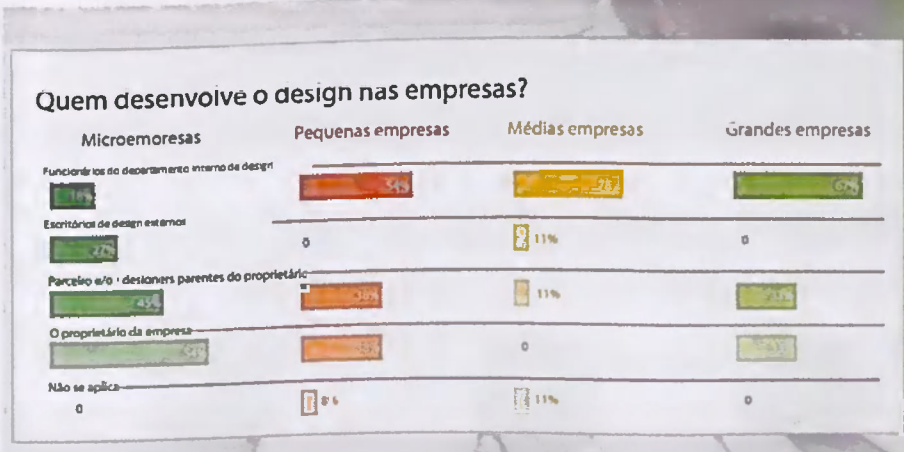
Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros (entre 2006 e 2014)

Participantes nas pesquisas

Aspectos avaliados no trabalho de campo

Análise do trabalho do campo

A situação geral das empresas



Quem desenvolve o design nas empresas? (por tamanho de empresa).

[...] as empresas dizem que o design é importante, porém ainda não se estruturaram

[...] no entanto, nove das empresas declararam ter designers trabalhando internamente, o que necessariamente não significa que tenham estrutura interna de design e desenvolvimento de produtos, pois a maioria usa consultoria externa (LEMOS, 2006, p. 65).

Percentual de designers nos departamentos de design por tamanho de empresa



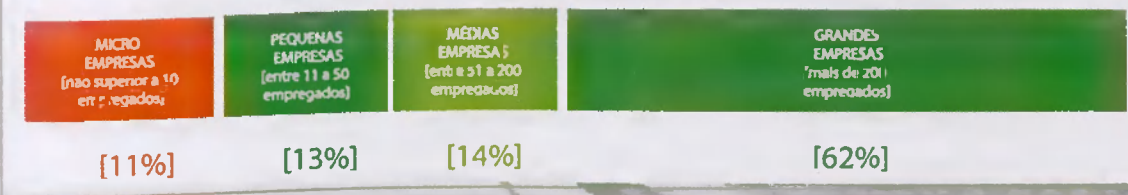
...não existem regras para quantos designers devem ser empregados na equipe de design.

O tamanho da equipe depende de diversos fatores, tais como a estratégia da empresa, a complexidade dos produtos e a capacidade de administrar a equipe para usar de maneira efetiva os designers. (BRASIL, 2014, p. 37).

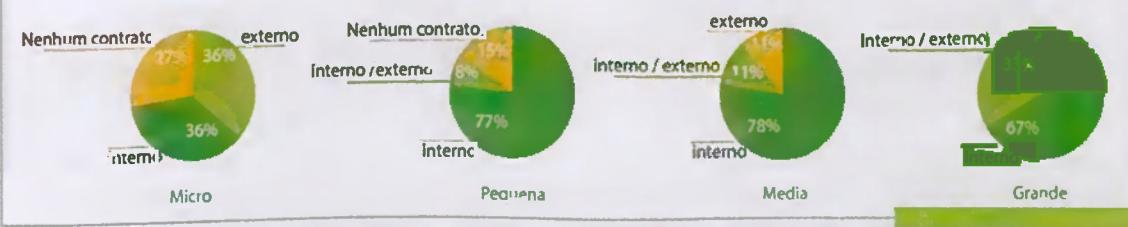


Tamanho dos departamentos de design e suas especialidades no Brasil. Font.: Brasil (2014).

Mostra: 166 designers

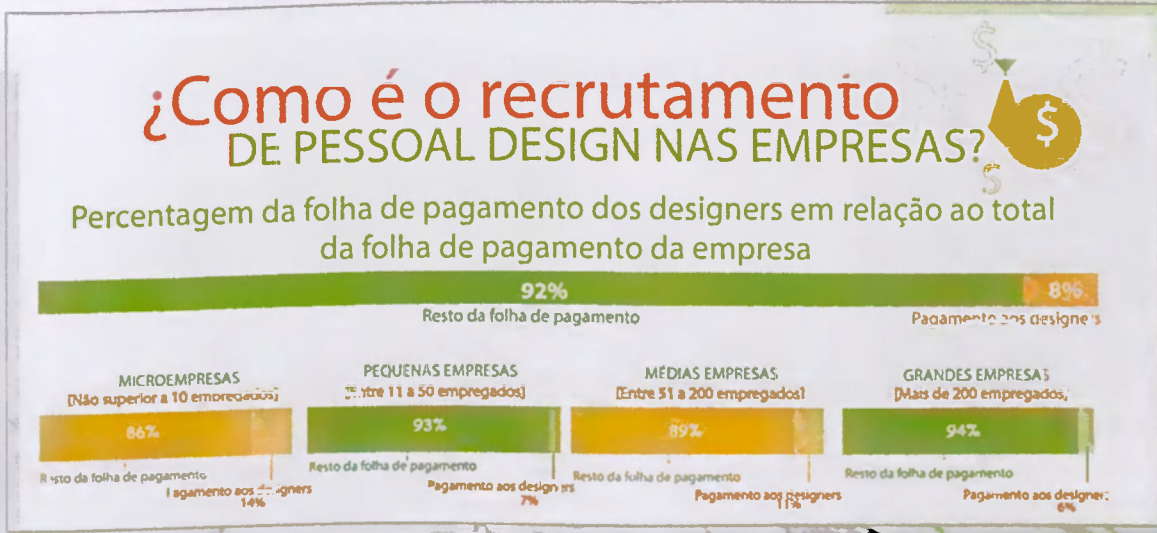


Tipo de recrutamento do pessoal de design nas empresas





CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN



CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

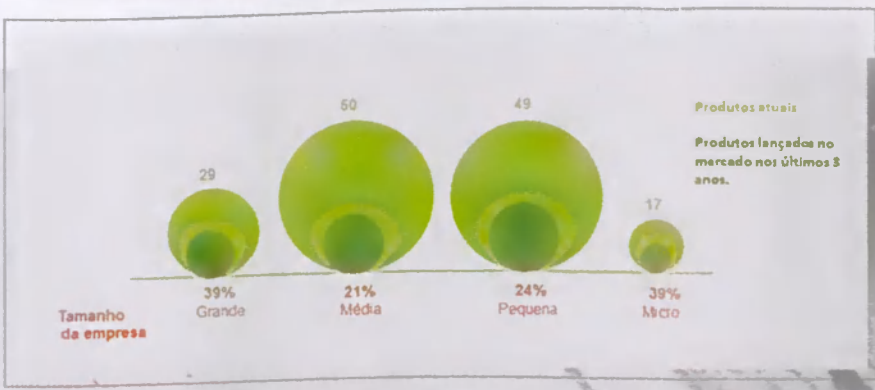
Foco dos investimentos em design:

- 1 Design de produto 2 Projetos de packaging ou embalagens 3 Materiais 4 Gestão de projetos 5 Projetos de design gráfico 6 Projetos do ambiente comercial



"Investir em design pode significar a compra de um modelo em madeira ou exterior para ser copiado, o pagamento de uma consultoria externa de design ou, mesmo, o teste de um protótipo alterado ou uma adaptação de produto já existente". (IEMOS, 2006, p. 64).

CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS PRODUTORAS DO SETOR MODA QUANTO A SEU NÍVEL DE INSERÇÃO DO DESIGN

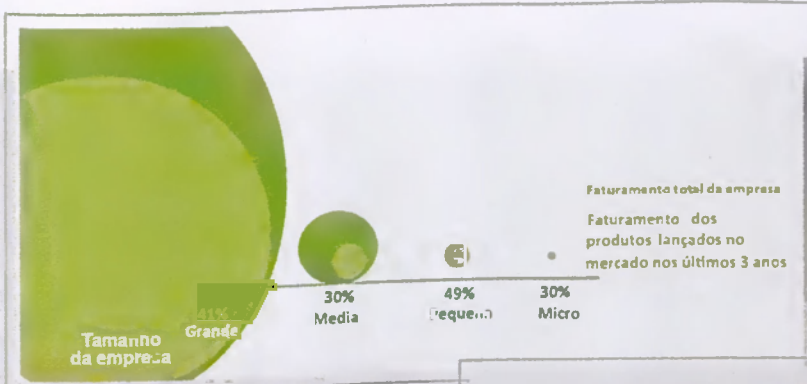


Panorama da carteira de produtos e proporção dos novos produtos por tamanho de empresa

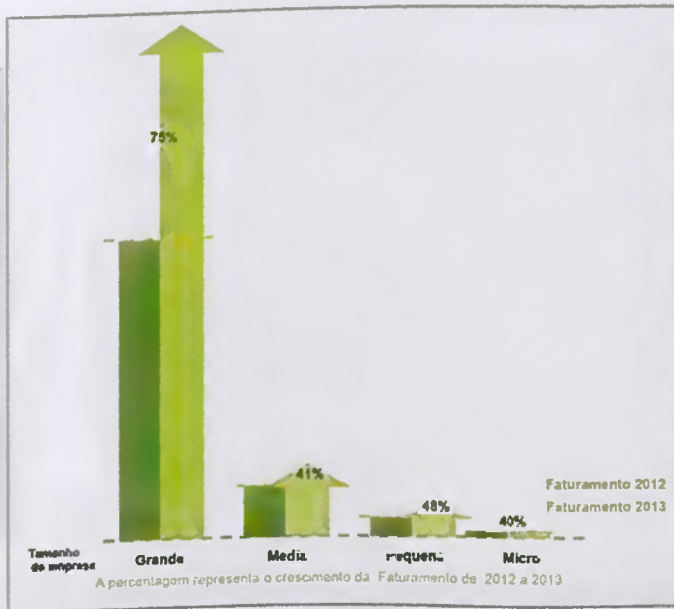
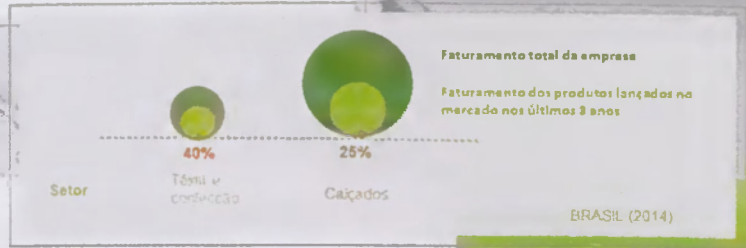
f - Sua empresa desenvolveu novos produtos com design diferenciado nos últimos 3 anos?

Não	10%
Sim	90%

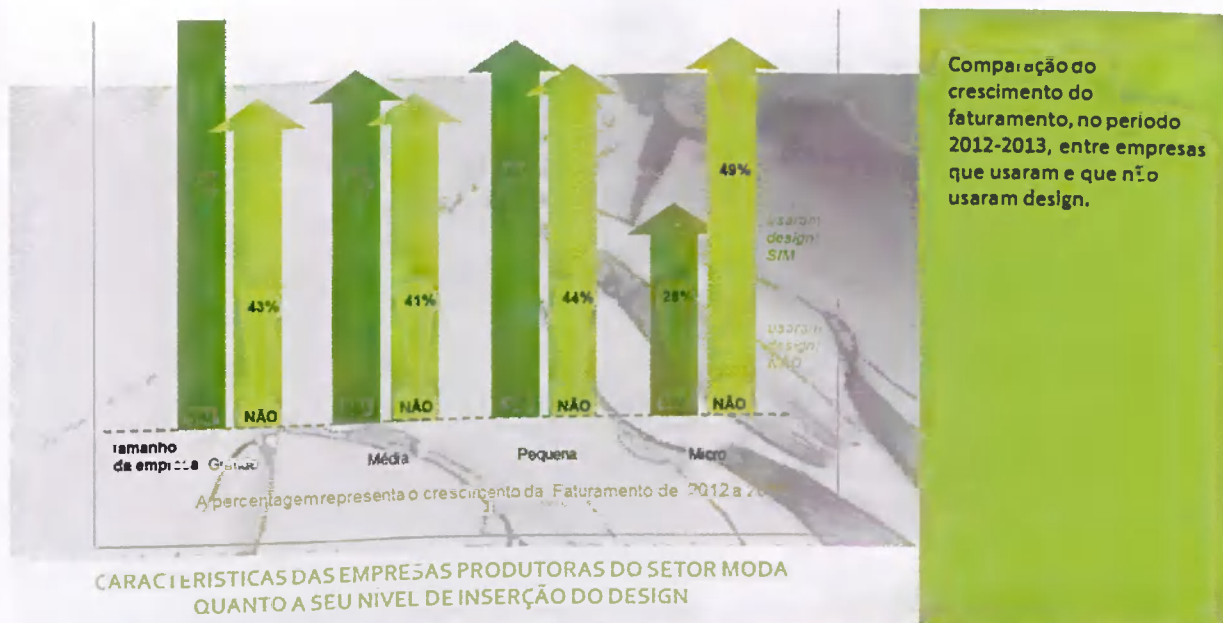
Figura 32 - Novos produtos com design desenvolvidos no último* três anos. Fonte: Perez (2007).



Volume dos negócios com novos produtos em relação ao volume total dos negócios das empresas

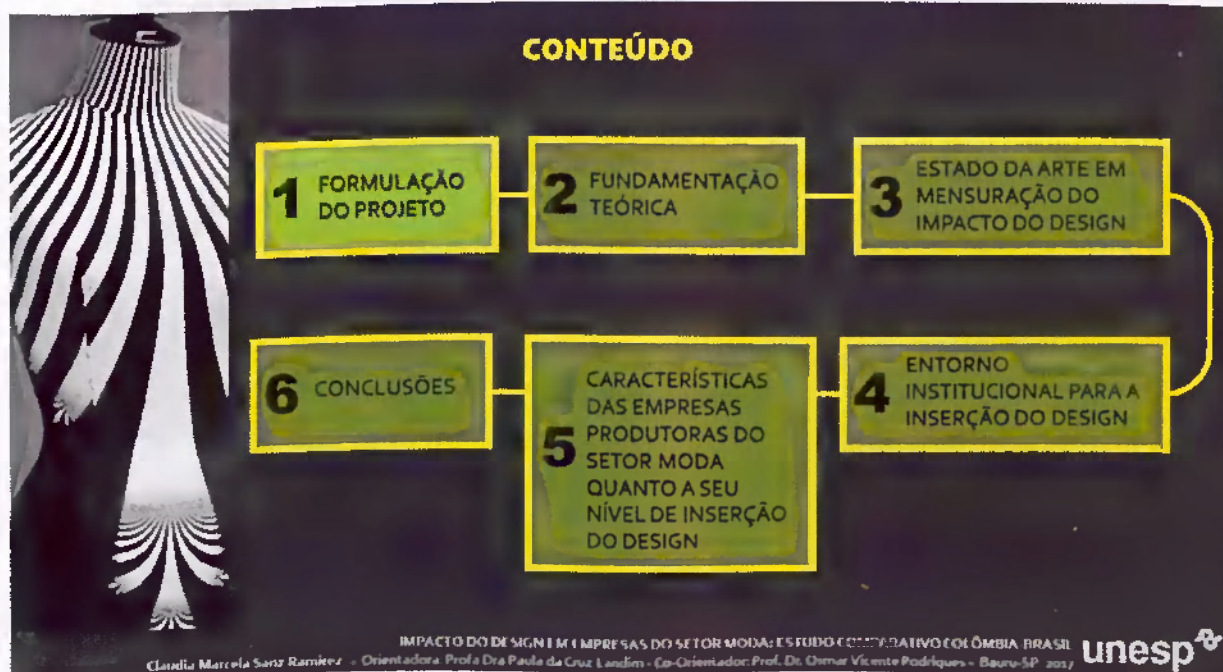


Crescimento do faturamento no período 2012-2013.



IMPACTO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR MODA: ESTUDO COMPARATIVO COLÔMBIA-BRASIL
 Claudia Marcela Sanz Ramirez - Orientadora: Profa. Dra. Paula da Cruz Landim - Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues - Bauru-SP - 2017

unesp



Quais são as características institucionais que favorecem a inserção do design nas indústrias do setor moda de ambos os países?

Características institucionais	Colômbia	Brasil
Regime de governo coerente e estável	Não	Não
Formalização da profissão	Sim	Não
Estrutura institucional para o design	Simples. Partes sem funcionamento	Robusta e complexa. Em funcionamento
Estrutura industrial	Perda gradual	Fortificada
Condições políticas	Favoráveis	Em construção

Não é suficiente com ter leis para o estímulo ao design, é preciso da ação coerente das diferentes instituições e grupos de beneficiários para fortalecer o setor design em ambos países.

CONCLUSÕES

Qual é a percepção do design das instituições encarregadas do fomento e do estímulo à competitividade das empresas do setor moda?

	Colômbia	Brasil
Percepção da importância do design	Alta	Alta
Ações ou estratégias para a promoção do design	Isoladas, baixo impacto	Coerentes, consistentes
Evidências das ações	PTP, Programa Clusters	Existência e funcionamento do SND e PNDB. Concursos, exposições, associações, revistas especializadas

A falta de cultura organizacional para o design segue sendo um obstáculo para sua correta implementação. Se devem desenvolver ações neste sentido nas instituições de formação e as instituições de fomento.

CONCLUSÕES

Qual é o grau de inserção do design nas empresas do setor moda?



- Para conhecer o grau de inserção e preciso fazer uma comparação com outros setores ou momentos históricos.- Precisa-se dar continuidade a pesquisa.
- A metade das empresas envolvem design em seus processos. Porque as outras não?
- A maioria manifesta pelo adotado desde sua criação. Empresas com 25 anos de existência.
- Design é considerado uma ferramenta estratégica no Brasil e na Colômbia. Ainda é considerado responsável por a aparência externa dos produtos.

CONCLUSÕES

Qual é o grau de inserção do design nas empresas do setor moda?



- A participação dos designers nas empresas concentra-se especialmente no nível operacional.
- Tanto no Brasil como na Colômbia, são considerados investimentos para o design das empresas a compra de modelos no exterior para serem copiados ou o desenvolvimento do protótipo da cópia. Os empresários reconhecem a importância do design, mas não desenvolvem ações para a inovação em suas dinâmicas de trabalho.

CONCLUSÕES

Qual a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos)?



- Evidencia-se uma composição da carteira de produtos com altas percentagens de novidades, o que mostra uma vocação para a mudança e a inovação. Contradição com interior
- no Brasil, em todos os estudos revisados é relatado que os empresários declaram que o design contribuiu para o aumento de vendas, do lucro ou do faturamento em percentagens que variam entre 42% e 77%.
- De acordo com a pesquisa realizada na Colômbia, as empresas que usaram design apresentam faturamento maior do que aquelas que não relataram nenhum uso. A percentagem mais representativa está entre as grandes empresas, com um crescimento 30% acima do crescimento daquelas que informaram não usar design.

CONCLUSÕES

Qual a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos)?



O setor da moda é um setor propício a criação de novos produtos, mais deve-se desenvolver a confiança nas ideias próprias e desenvolver estratégias de curto e mediano prazo para desenvolver ADN de marca.

Deve darse continuidade a estudos que demonstrem de forma qualitativa e quantitativa os aportes do design na competitividade das empresas, com o objetivo de promover e aumentar seu uso nas empresas.

- Casos de sucesso
- Incrementos nos faturamentos
- Incremento no posicionamento

CONCLUSOES

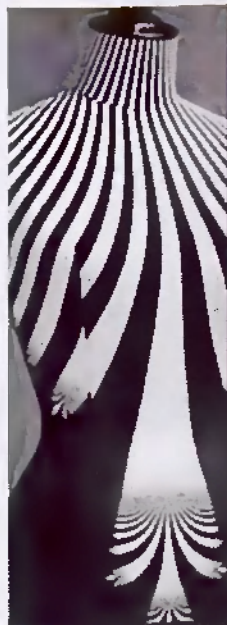
Qual a influência do design nos diferentes aspectos da competitividade das empresas do setor moda (faturamento, inovação, processo de desenvolvimento de produtos)?



Algumas situações que dificultam os exercícios de medição são:

- Falta de bases de dados de empresas de confiança.
- Falta de participação de grupos empresariais nos exercícios de medição.
- Desconfiança das empresas no preenchimento de questionários ou entrevistas resposta.

CONCLUSÕES



Um desafio que a profissão tem diante de si é a formação de profissionais atentos e conscientes de seu meio, preocupados não só com os aspectos produtivos de suas criações, mas com os impactos dessas criações no crescimento de seu país, na melhora das condições da população ...

Outro aspecto a ser trabalhado nas escolas e instituições de formação de designers é a compreensão das dinâmicas econômicas que afetam o desenvolvimento dessa profissão e a capacidade desses profissionais de responderem ativamente às necessidades do mercado, conscientes de seu papel como geradores de emprego e livres de quaisquer preconceitos em relação ao capital e ao crescimento econômico...

O *design* é uma atividade criativa e flexível, cujo objetivo é estabelecer as experiências contemporâneas por meio de um trabalho inter e multidisciplinar, o que permite uma ampla visão para compreender em que meio o *design* se desenvolve. Nessa dinâmica, o *design* vem mantendo uma relação, principalmente, com o desenvolvimento de produtos, mas também com as experiências vividas dentro dos espaços ocupados pelos usuários, espaços que na contemporaneidade não só são físicos, mas também virtuais.

Finalmente, o *designer* é um profissional que compreende seu papel no desenvolvimento e crescimento da economia de seu país e de sua sociedade.

ANEXOS

ANEXO 1. Qual é o salário de um designer industrial na Colômbia relativo ao ano de 2017?

La Respuesta a: ¿Cuanto gana un diseñador industrial en Colombia año 2017?

NIVEL ACADÉMICO		Medidas			
		IBC			
NIVEL DE ESTUDIOS PREGRADO	Ponderado	\$ 3.082.629	\$2.508.540	3,4	872US\$
		\$ 2.593.494	\$2.384.944		830US\$
POSGRADO	Técnica Profesional	\$ 1.788.478	\$ 1.821.180	2,5	634US\$
	Tecnológica	\$2.037.154	\$2.086.481	2,8	726US\$
	Universitaria	\$ 2.573.928	\$2.697.225	3,7	939US\$
	Ponderado	\$ 4.433.444	\$3.393.640	4,8	1.181US\$
	Especialización	\$ 4.732.154	\$3.393.640	4,8	1.181US\$
	Maestría	\$ 5.846.064	\$4.192.306	5,7	1.459US\$
	Doctorado	\$ 8.802.316	\$6.311.949	8,6	2.197US\$
		PROMEDIO SALARIOS EN COLOMBIA	SALARIOS DISEÑADORES EN COLOMBIA	EN SALARIOS MINIMOS VIGENTES 2017	En dolares (EEUU)

FONTE: Galan (2009).