

## RESSALVA

Atendendo solicitação do(a)  
autor(a), o texto completo desta tese  
será disponibilizado somente a partir  
de 19/07/2019.

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

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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Paula da Cruz Landim

Co-Orientador: Prof. Dr. Osmar Vicente Rodrigues

BAURU-SP

2017

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<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> 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<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> 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

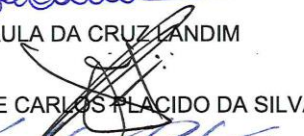
Profa. Dra. Jaqueline Castro

**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: Profª. Dªa. 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, Profª. Drª. 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.



Profª. Dªa. PAULA DA CRUZ LANDIM



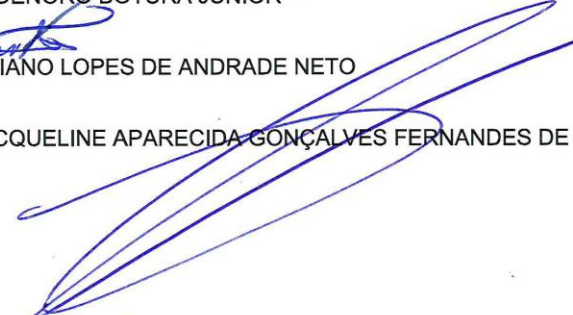
Prof. Dr. JOSE CARLOS PLACIDO DA SILVA



Prof. Dr. GALDENORO BOTURA JUNIOR



Prof. Dr. MARIANO LOPES DE ANDRADE NETO



Profª. Drª. 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.

## RESUMO

O design hoje é reconhecido mundialmente como uma importante fonte de desenvolvimento e crescimento nas indústrias e nos países. Há décadas o design, faz parte da cultura e influencia a economia de algumas nações europeias, como a Dinamarca, cujas empresas em 2012 melhoraram seu rendimento bruto em 22% a partir do uso dessa ferramenta, e o Reino Unido, onde 65% das empresas a consideram fundamental para seu desempenho econômico futuro. No entanto, 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. Ainda que o design possa ser encontrado em todos os setores econômicos, o setor moda foi escolhido como caso de estudo desta pesquisa com o intuito de avaliar o estado do design nas indústrias de moda do Brasil e da Colômbia. Essas 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, sobretudo, à linha manufatureira, 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

**Palavras-chave:** *Design, Moda, Impacto do Design, Medição do Desempenho, Setor Moda, Contribuição do Design, Colômbia e Brasil.*

## 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; <b>Error! Marcador no definido.</b>	
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 Tecnologia 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. Ministério 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

APÊNDICES .....	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*<sup>1</sup>; 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

---

<sup>1</sup> 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 (BUIRAGO; 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 nacional, gerando 130 mil empregos diretos e 650 mil indiretos, que correspondem a 19% da ocupação fabril<sup>2</sup>. No Brasil, o sistema moda<sup>3</sup> emprega três milhões de pessoas, que representam 31,6% da população ocupada no setor de transformação (NEDER, 2013)<sup>4</sup>. 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<sup>5</sup>.

---

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Pode-se revisar o conceito de sistema moda no capítulo 4.

<sup>4</sup> Dados de 2011.

<sup>5</sup> 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 empregados no setor moda da indústria da transformação
<b>Colômbia</b>	34.138.671	4.096.640,00	12	780.000	19,04
<b>Brasil</b>	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 (LEMOS, 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.

## 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 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, 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 - CARATERÍSTICAS INSTITUCIONAIS NOS DOIS PAÍSES DO ESTUDO.

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

<b>Percepção das instituições</b>	<b>Colômbia</b>	<b>Brasil</b>
<b>Percepção da importância do design</b>	Alta	Alta

<b>Ações ou estratégias para a promoção do design</b>	Isoladas, baixo impacto	Coerentes, consistentes
<b>Evidências das ações</b>	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 existencia. **Porque com esta experiencia ainda não tem destaque neste sentido?**

Design e considerado uma ferramenta estrategica no Brasil e na Colombia. **Mais ainda e considerado responsavel por a apariencia 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 fechar 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.
- BAILLETTI, 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. Whashintong 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. Q. *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*. *Technovation*. 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 el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa Colombiana. Disponible em:  
<[http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley\\_905\\_de\\_2004.pdf](http://www.comunidadcontable.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/ley_905_de_2004.pdf)>. Acesso 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>>. Acesso 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>. Acesso 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>>. Acesso 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](http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=%2FOCS%2FMIG_50694605.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased)>. Acesso em: 23 maio 2017.

\_\_\_\_\_. MinEducación. *Observatorio Laboral para La Educación Superior*. Disponible em:  
<<http://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-156290.html>>. Acesso 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>>. Acesso 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-leique-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/Novidades%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](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 México. 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](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://cesaraugustogalan.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.

HOLLANDERS, 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](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. INHOLLAND 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.; STAŇKOVÁ, 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](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](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 Polici, 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-empregador-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](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](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 publicas 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: IV 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: 11º 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, Industria 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](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-associaoes-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](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:

<<https://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. “Innovation – What's design got to do with it?”, *Design Management Journal*, vol. 15, n. 1, pp. 10-19, 2004.

WALSH, V.; ROY, R.; POTTER, S. Competitive by design. *Journal of Marketing Management*, 201-216, 1988.

WALSH, V. et al. *Winning by design*. United Kingdom: Blackwell Business, 1992.

WALSH, V. The evaluation of design. *Technology Management*, 4-6, 1995. Disponível em: <<http://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJTM.1995.025639>>. Acesso em: 22 abr. 2016.

\_\_\_\_\_. *Plastics products: successful firms, innovation and good design*. *Design Studies*. Volume 4, Issue 1, January 1983, Pages 3-12.

WHITE, D.; GUNASEKARAN, A.; ROY, M. Performance measures and metrics for the creative economy. *Benchmarking*, 61, 2014.

WHYTE, J.; BESSANT, J.; NELLY, A. Management of creativity and design within the firm. *University of Exeter*, 37, 2016.

WRAY, G. R. *Design or Decline — A National Emergency?*. *Engineering Management Journal*. Engineering Design Institute, Loughborough University of Technology. 1991.

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.