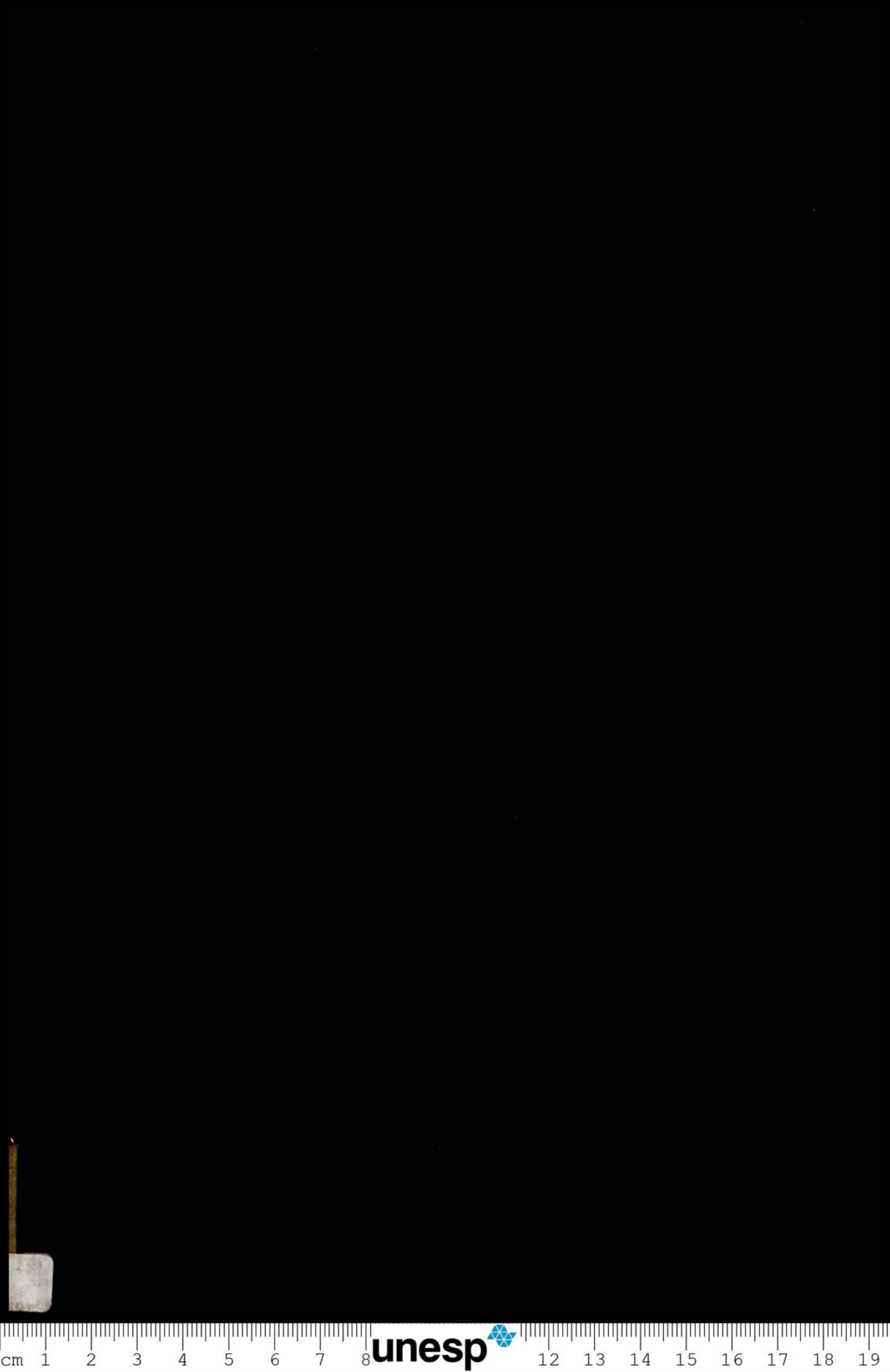

cm 1 2 3 4 5 6 7 8 12 13 14 15 16 17 18 19
unesp

Número de chamada
Clas. T/UNESP
PHA C342g
Tombo nº 1386

UNESP
UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.

PÓS-GRADUAÇÃO
DESENHO INDUSTRIAL

André Luiz Casteião

BIBLIOTECA - UNESP - CAMPUS BAURU

# A GESTÃO DE DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM MICRO EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO.

**Bauru**
**2006**

André Luiz Casteião

# A GESTÃO DE DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM MICRO EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO.

Dissertação de Mestrado

**Bauru**
**2006**

André Luiz Casteião

# A GESTÃO DE DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM MICRO EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO.

Dissertação apresentada para o Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP – Bauru, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, área de concentração em Desenho de Produto.

**Orientadora: Prof. Dra. Paula da Cruz Landim.**

**Bauru**
**2006**

Ficha catalográfica elaborada por
DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP - Bauru

Casteião, André Luiz
A gestão de design como diferencial competitivo em microempresas do setor moveleiro / André Luiz Casteião. - - Bauru : [s.n.], 2005.
112 f.

Orientador: Paula da Cruz Landim.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2005.

1. Gestão de design. 2. Competitividade. 3. Estratégias. 4. Marcenarias. I – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II - Título.

# Termo de Aprovação

André Luiz Casteião

**A GESTÃO DE DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO EM MICRO EMPRESAS DO SETOR MOVELEIRO.**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do titulo de Mestre em Design, no programa de Pós-graduação em Desenho Industrial da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP – Bauru, pela seguinte banca examinadora:

Orientadora: Prof. Dra. Paula da Cruz Landim
Faac – Unesp – Bauru

Prof. Dra. Maria Cecília Loschiavo dos Santos
Fau – Usp – São Paulo

Prof. Dr. Francisco de Alencar
Faac – Unesp - Bauru

Bauru, 23 de fevereiro de 2006.

As minhas queridas mulheres:

Fabiana, Giovanna e Emanuella, vocês
são as minhas maiores alegrias e
principal motivação.

## Agradecimentos

A Prof.ª Dr.ª Paula da Cruz Landim minha orientadora, que tornou as etapas deste trabalho mais objetivas, facilitando e encurtando caminhos para a conclusão do mesmo.

Ao meu pai e mestre, Professor Castelo por sempre acreditar na educação como forma de desenvolvimento, e me ensinar valores fundamentais da vida.

A minha mãe, pelas orações incessantes. Muito obrigado!

Aos novos amigos Lucimar e Celso, pelas caronas providenciais até Assis, fazendo com que chegasse mais cedo em casa.

Aos professores que demonstraram paixão pela profissão, competência e nos motivaram até o fim.

As empresas que colaboraram abrindo suas portas e nos atendendo com respeito.

Em especial ao amigo André Barros e sua esposa Lívia, por acreditarem nas minhas idéias e permitirem que muitas delas fossem realizadas. Que Deus vos abençoe e retribua em dobro o que vocês tem feito por mim.

*... E o enchi do Espírito de Deus, de habilidade, de inteligência e de conhecimento, em todo artifício, para elaborar desenhos e trabalhar em ouro, em prata, em bronze, para entalho de madeira, para toda a sorte de lavores...*

**Êxodo 31: 3, 4 e 5.**

CASTEIÃO, André Luiz. A Gestão de Design como Diferencial Competitivo em Micro Empresas do Setor Moveleiro. 2006. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial – Faac – Unesp- Bauru.

Esta dissertação é um estudo sobre a indústria moveleira do município de Presidente Prudente, no interior do estado de São Paulo. E tem por objetivo apresentar a Gestão de Design como diferencial competitivo para pequenas empresas do setor moveleiro. O município de Presidente Prudente foi escolhido como estudo de caso, pois apresenta um grande número de micro-empresas do setor moveleiro e pelo potencial empreendedor do município, pois atua como centro formador de mão-de-obra, por meio do sistema "S" (Senai, Senac e Sesi). Para isto foi elaborado um referencial teórico onde se procurou contextualizar a industrial moveleira, enfatizando suas principais características culturais; fundamentou-se também a gestão de design, seus conceitos e aplicações; e, finalmente, as ligações de convergência entre as duas áreas. A pesquisa de campo foi realizada no município acima citado, por meio de um questionário aplicado nas micro empresas previamente selecionadas. Esta pesquisa possibilitou traçar o perfil do município analisado, o que permitiu estabelecer uma metodologia de inserção de design nestas empresas. O design não tem sido devidamente estimulado nestas empresas, muitas vezes, pelo fato de seus benefícios não estarem sendo corretamente avaliados. Lidar com a ausência de design próprio nas Pequenas empresas do setor moveleiro parece ser o maior desafio, pois envolve mudanças que a *priori,* diz respeito à aceitação do design como fator diferenciador. As empresas, de um modo geral, adotam diversas posturas: encaram o design como um fator cosmético, evocado no último instante; acham que é um gasto a mais que onera o produto final e com retorno demorado; acham ainda que o design se presta mais para produtos de alto padrão ou, simplesmente, ignoram o significado de design. A Gestão de Design deve ser vista como um recurso para que as pequenas empresas do setor moveleiro (marcenarias) aumentem sua eficiência, mantenham-se competitivas, diferenciem seus produtos, contribuam por meio do design social, otimizem performance, inovação, qualidade, durabilidade, aparência, e custos referentes a cada produto, ambiente, informação e marcas. Concluiu-se que as pequenas empresas do setor moveleiro, reconhecem o design como fator competitivo, gostaria de utilizá-lo como diferencial, mas, esbarram no paradigma de que o design onera os custos de produção. Acredita-se que os dados apresentados neste trabalho reforçam a necessidade das empresas de utilizarem a gestão de design como um fator fundamental de diferenciação e competitividade, embora não abrindo mão de outros fatores como produção, marketing, tecnologia entre outros.

Palavras-chaves: Gestão de design. Competitividade. Estratégias. Micro e pequenas empresas.

CASTEIÃO, André Luiz. The Design Management as a competitive differential for small companies of the furniture sector. 2006. **Dissertation (Master course of Design)** – Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial – Faac – Unesp- Bauru.

This dissertation is a study about the furniture industry from the town of Presidente Prudente, in the country of the state of São Paulo. And it has as objective presenting the Design Management as a competitive differential for small companies of the furniture sector. The town of Presidente Prudente was chosen as the study of the case, for it presents a great number of micro-companies of the furniture sector and for the enterprising potential of the town, because it acts as a center that forms workforce, through the system "S" (Senai, Senac and Sesi). For this a theoretical referential was created which sought for contextualizing the furniture industry, emphasizing its principal cultural characteristics; it also substantiated the design management, its concepts and applications; and, finally, the convergence connections between the two areas. The field research happened in the above town, through a questionnaire applied in the micro companies previously selected. This research enabled to have the profile of the analyzed town, which permitted to establish a methodology of insertion of design in these companies. Design hasn't been duly stimulated in these companies, many times, due to the fact that its benefits aren't being correctly evaluated. Dealing with the absence of the own design in small companies of the furniture sector seems to be the biggest challenge, because it involves changes that the *priori*, says about the acceptance of design as a differential factor. The companies, in general, adopt several opinions: they see design as a cosmetic factor, evoked in the last moment, they think it's an extra expense that makes the final product expensive and with a long return; they still think that design is more for high standard products or, just ignore the meaning of design. The Design Management must be seen as a resource for the small companies of the furniture sector (woodwork) to improve their efficiency, keep competitive, differentiate their products, contribute through social design, optimize performance, innovation, quality, durability, appearance, and costs referring to each product, environment, information and brands. It can be concluded that the small companies of the furniture sector, recognize design as a competitive factor, would like to use it as a differential, but there is the paragon that design makes the production costs expensive. It's believed that the data presented in this work reinforce the need of the companies to use the design management as a fundamental factor of differentiation and competitiveness, although there are still other factors like production, marketing, technology among others.

Keywords: Design management. Competitively. Strategy. Small companies.

## Lista de Figuras

Figura 01 ..... 19
Figura 02 ..... 28
Figura 03 ..... 29
Figura 04 ..... 29
Figura 05 ..... 30
Figura 06 ..... 30
Figura 07 ..... 32
Figura 08 ..... 33
Figura 09 ..... 33
Figura 10 ..... 34
Figura 11 ..... 37
Figura 12 ..... 37
Figura 13 ..... 39
Figura 14 ..... 40
Figura 15 ..... 40
Figura 16 ..... 68
Figura 17 ..... 71
Figura 18 ..... 78
Figura 19 ..... 78
Figura 20 ..... 78
Figura 21 ..... 78

## Lista de Gráficos

Gráfico 01 ..... 69

Gráfico 02 ..... 70

## Lista de Quadros

Quadro 01 ..... 15

Quadro 02 ..... 43

Quadro 03 ..... 52

Quadro A ..... 67

Quadro B ..... 67

## Lista de Siglas

| | |
|---|---|
| ABIMOVEL | Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário. |
| *AEG* | *Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft* (Companhia Elétrica Nacional). |
| BNDES | Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. |
| CAD | Computer Aided Design. |
| CAM | Computer Aided Manufacturing. |
| CETMAM | Centro de Tecnologia da Madeira e do Mobiliário. |
| CNI | Confederação Nacional da Indústria. |
| CPD | Centro Português de Design. |
| *DMI* | *Design Management Institute* (Instituto de Gestão de Design). |
| DNP | Desenvolvimento de Novos Produtos. |
| EID | Instituto Europeu de Design. |
| FIESP | Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. |
| FVA | Fundo Verde Amarelo. |
| GD | Gestão de Design. |
| IBAMA | Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis. |
| IBGE | Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. |
| *ICSID* | *Internacional Council of Societies of Industrial Design* (Conselho Internacional de Associações de Design de Produto). |
| ICSID | *International Council of Societes of Industrial Design.* |
| INPI | Instituto Nacional da Propriedade Industrial. |
| IPEA | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. |
| MCE | Mercado Comum Europeu. |
| MCT | Ministério da Ciência e Tecnologia. |
| MDIC | Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. |
| MPE | Micro e Pequenas Empresas. |
| *NZIER* | *New Zealand Institute of Economic Research* (Instituto de Pesquisas Econômicas da Nova Zelândia). |
| PBD | Programa Brasileiro de Design. |
| P&D | Pesquisa e Desenvolvimento. |
| ProTeM | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. |



SENAI Serviço Nacional da Indústria.

# Sumário

Lista de Figuras ..... ix

Lista de Gráficos ..... x

Lista de Quadros ..... xi

Lista de Siglas ..... xii

**Introdução** ..... 01

**Objetivos: Geral e Especifico** ..... 03

**Metodologia** ..... 04

Métodos e Técnicas ..... 04

Instrumento de Pesquisa de Campo ..... 05

Amostragem ..... 06

Estrutura da Dissertação ..... 08

**Capitulo 01**

1. Contexto atual da Indústria Moveleira ..... 09

1.1 Perfil das Empresas ..... 09

1.2 Perfil da Industria Moveleira no Estado de São Paulo ..... 16

1.3 Perfil Municipal da Cidade de Presidente Prudente ..... 19

**Capitulo 02**

2. Fatores Históricos e Culturais, da Industria de Móveis no Brasil ..... 21

2.1 Definição de Cultura ..... 21

2.2 As Sementes e os Frutos da Colonização ..... 22

2.2.1 Antes de 1930 ..... 22

2.2.2 Depois de 1930 ..... 24

**Capitulo 03**

3. Os Pioneiros da Gestão de Design ..... 27

3.1 Móveis Branco & Preto ..... 28

3.2 Unilabor ..... 32

3.3 Sérgio Rodrigues ..... 36

3.4 Michel Arnoult e o móvel em série ..... 38

**Capitulo 04**

4. Gestão de Design ..... 41

4.1 Histórico da Gestão de Design ..... 42

4.2 Conceitos e Aplicações da Gestão de Design ..... 44

4.3 Níveis da Gestão de Design ..... 50

4.3.1 Nível estratégico da Gestão de Design ..... 51

4.3.2 Nível operacional da Gestão de Design ..... 52

4.4 O Design como processo nas Organizações ..... 53

4.5 Os modelos de Gestão de Design ..... 54

4.5.1 **Modelo 1** : estratégia baseada em produtos de design e identidade coorporativa ..... 54

4.5.2 **Modelo 2:** Tipologia VIPP (Valor, Imagem, Processo e Produção) ..... 55

4.5.3 **Modelo 3**: O conceito *Venture* ..... 56

4.5.4 **Modelo 4**: Método *Structured Planning* ..... 57

4.5.5 **Modelo 5**: Processo Estratégico de Comunicação ..... 57

4.5.6 **Modelo 6**: Imagem da empresa – reflexos e diferenças entre o projeto e a realidade ..... 58

4.5.7 **Modelo 7**: A cadeia de valor do Design: os três níveis da Gestão de

Design ..... 58

4.5.8 **Modelo 8**: *Designence*: um modelo de convergência - o gerenciamento pelo design ..... 60

**Capitulo 05**

5.1 Planejamento estratégico ..... 62

5.2 Gestão Estratégica ..... 63

5.3 Gestão de Design Efetivamente ..... 65

**Capitulo 06**

6. Resultados e Analise da Pesquisa ..... 67

6.1 Analise dos dados ..... 69

**7. Considerações Finais** ..... 75

**8. Conclusão** ..... 80

**Referência Bibliográfica** ..... 81

**Bibliografia** ..... 86

**APÊNDICE I** ..... 94

**APÊNDICE II** ..... 95

# INTRODUÇÃO

Atualmente, diversas áreas do conhecimento se empenham em pesquisar e trabalhar em favor do crescimento da economia. Muitas delas, conectadas ao setor produtivo, partem do princípio da inovação, buscando sempre a melhoria contínua. A união das áreas de Design e Administração de Empresas busca contribuir com a criação de modelos de gestão organizacional, que procuram, mais do nunca, pelo cenário atual de competitividade, estratégias de inovação e diferenciação que propiciem lucratividade a organizações, e num contexto maior, contribuam com o desenvolvimento econômico do setor em que atuam e do país.

O governo brasileiro tem percebido a importância do Design e promovido ações de incentivo ao seu desenvolvimento. Programas federais do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), executado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (ProTeM), o Programa Brasileiro do Design (PBD), o Fundo Verde Amarelo (FVA), entre outros, além do "Cara Brasileira" do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), têm trabalhado para atender a necessidade da qualidade e competitividade de produtos nacionais, tendo o design como diferencial, incrementando o interesse pelos investimentos em inovação, elevando o Brasil a um país de classe mundial. Estes programas têm incentivado empresas a adequar seus produtos ao mercado e conquistar fatias cada vez mais significativas na economia mundial, visando à geração de novos produtos ou processos. Estimulam a exportação, impulsionam a competitividade e visam fortalecer a imagem das empresas para implementar o *made in Brasil*, aliado os fatores positivos como criatividade, design, qualidade e capacidade produtiva das organizações.

A abertura do mercado induz ao investimento em tecnologia e design para atrair usuários e vencer produtos importados. Para Ferraz (2003), quando o Brasil começou a abrir seu mercado

aos produtos estrangeiros na década de 90, suas empresas iniciaram uma ampla transformação interna, gerencial e tecnológica. Mas a inovação ainda está faltando nessa transformação. A maioria delas, mesmo as subsidiárias de multinacionais, ainda conserva o velho hábito de copiar modelos e produtos do exterior, fato que tende ruir com o mercado global. A inovação não se limita ao produto: pode surgir no processo, na maneira de abordar o mercado, na gestão.

Uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura. Para Kotler (2002), enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas, é muito difícil mudar a cultura organizacional, que é, entretanto, freqüentemente, crucial para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

O empresário brasileiro está diante de novos tempos, e do qual o design se integra: abertura econômica, público exigente por bens e serviços direcionados, meio empresarial mais sensível a estas questões, procurando processos adequados que proporcione maiores condições de competitividade.

O desenvolvimento e a situação econômica do mercado e da concorrência, as necessidades dos usuários e consumidores, o desenvolvimento tecnológico de processos, materiais e relações de trabalho, a ecologia, as influências sociais e econômicas, regionais ou globais (SOARES, 2002), são requisitos que alçam o Design ao patamar do planejamento estratégico das empresas, abrindo um campo ainda pouco explorado no Brasil, a inclusão do Design em seu poder decisório, como já ocorreu em décadas passadas na Holanda (*Philips*), Alemanha (*Braun*) e atualmente em centros de estudos de países como Portugal (Centro Português de Design - CPD), EUA (*Design Management Institute* – DMI), França (Brigite Borja de Mozota – *Université Paris*; *Nanterre France*), Itália (Universidade Bocovi e Instituto Europeu de Design - *EID*), Nova Zelândia (Instituto de pesquisa econômica da Nova Zelândia - *NZERI*), entre outros.

O fato é que a empresa que descobre o valor competitivo do design pode "sair na frente". Primeiro porque essa ferramenta pode ser utilizada na otimização de custos, como diferenciador e

agregador de valor aos produtos e também, pode dar ao produto uma característica global, já que uma das metas do setor moveleiro é alcançar o mercado externo.

Por julgar de crucial importância compreender qual a função e atribuição que o design desempenha na indústria moveleira e entender como são desenvolvidos seus produtos, já que é perceptível a presença do mimetismo de produtos na indústria moveleira nacional, o objetivo deste trabalho é identificar culturalmente como as pequenas e micro empresas do setor moveleiro atuam, e como a Gestão de Design pode gerar diferencial competitivo, agregar valor ao produto, contribuir para o aumento das vendas e exportações dos seus produtos.

**Objetivo Geral:**

Estabelecer ações práticas para a implementação da Gestão de Design em pequenas empresas do setor moveleiro.

**Objetivo Específico:**

- Como a Gestão de Design pode gerar diferencial competitivo, agregar valor ao produto, contribuir para o aumento das vendas dos seus produtos.

## METODOLOGIA

Tem por finalidade descrever os procedimentos metodológicos, a serem utilizados para alcançar os objetivos propostos. Apresenta as características do estudo; os métodos e as técnicas aplicadas no desenvolvimento do estudo e como será estabelecida a amostra.

Para se alcançar o objetivo anteriormente mencionado, optou-se por realizar um estudo **qualitativo de caráter descritivo**. Esta opção foi motivada, em primeiro lugar, pelo fato de que a pesquisa qualitativa *"tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental"*, e ainda porque *"os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produtos"*, (GODOY, pg.35, 1995). Outro motivo foi o fato de que a pesquisa descritiva *"tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômenos ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis"* (GIL, pg. 45-47, 1996).

## MÉTODOS E TÉCNICAS

Lakatos e Marconi (1991) afirmam que uma pesquisa é realizada, inicialmente, por meio de documentação indireta de duas fontes: bibliográfica e documental. E, posteriormente, por meio de documentação direta, que pode ser feita mediante pesquisa de campo. As principais formas de levantar dados documentais, e que serão utilizados neste trabalho, são:

- **Pesquisa bibliográfica** – desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos;
- **Pesquisa documental** – vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos de pesquisa (GIL, 1995);



- **Pesquisa de campo** – "aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema pelo qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles" (MARCONI e LAKATOS, pg. 75, 1990).

## INSTRUMENTO DE PESQUISA DE CAMPO

No presente estudo, a captação das informações foi realizada por meio de duas formas: uso de formulários e de entrevista informal feita nas próprias empresas, quando do preenchimento do formulário.

Na escolha do instrumento levou-se, também, em consideração o fato de que a população da pesquisa representa um grupo muito heterogêneo. Consideraram-se, também, as vantagens desse tipo de instrumento, apresentadas por Marconi e Lakatos (pg. 100-101, 1996) que são as seguintes:

- Utilizado em quase todo o segmento da população: alfabetizados, analfabetos, população heterogênea entre outros, porque seu preenchimento é feito pelo entrevistador;
- Oportunidade de se estabelecer um *rapport*, devido ao contato pessoal;
- Presença do pesquisador, que pode explicar os objetivos da pesquisa, orientar o preenchimento do formulário e elucidar significados de perguntas que não estejam muito claras;
- Flexibilidade, para adaptar-se às necessidades de cada situação, podendo o entrevistador reformular itens ou ajustar o formulário à compreensão de cada informante;
- Obtenção de dados mais completos e úteis;
- Facilidade na aquisição de um número representativo de informantes, em determinado grupo;

- Uniformidade dos símbolos utilizados, pois é preenchido pelo próprio pesquisador;
- Retorno imediato do questionário preenchido.

**AMOSTRAGEM**

Para se estabelecer à amostra, tomou-se como base o processo de amostragem, apresentado por Lakatos e Marconi, (1991) que envolve dois grandes grupos: o probabilista e o não-probabilista.

PROBABILISTA – baseia-se na escolha aleatória dos pesquisados de forma que cada membro da população tenha a mesma probabilidade de ser escolhido.

NÃO-PROBABILISTA – não fazendo uso de uma forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamentos estatísticos, o que diminui a possibilidade de inferir para todos os resultados obtidos para a amostra (LAKATOS e MARCONI, p. 224, 1991)

Neste caso, a amostragem não-probabilista pode ainda ser:

- **Intencional**: escolhidos casos para a amostra que representem o "bom julgamento" da população/universo.
- **Por "Júris"**: técnica utilizada principalmente quando se desejam obter informações detalhadas durante certo espaço de tempo, sobre questões particulares.
- **Por tipicidade**: subgrupo típico em relação à população como um todo.
- **Por quotas**: é muito utilizada em pesquisa de mercado. Visa a classificar a população mediante uso de propriedades pertinentes.

Com base nessas informações, a amostra da pesquisa escolhida é a do **tipo não-probabilista, mediante o sistema de amostra intencional** onde os dados foram baseados nos registros do Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário de Presidente Prudente (2004).

O estudo envolveu pesquisa bibliográfica e de campo (entrevista e aplicação de formulário), realizada na cidade de Presidente Prudente-SP, onde foram selecionadas apenas marcenarias

cadastradas no Sindicato (total de 29 empresas), que tem como particularidade à produção de móveis sob encomenda destinada ao segmento residencial.

Para facilitar a elaboração do formulário, foram estabelecidas questões orientadoras, baseadas em tópicos que se desejavam contemplar no formulário. São elas:

- Identificar a metodologia projetual adotada no desenvolvimento de novos produtos;
- Caracterizar a estrutura organizacional da empresa;
- Identificar as ferramentas de design utilizadas pela empresa;
- Identificar quais os objetivos que levam a empresa a criar um (a) novo (a) modelo/linha de produto.
- Caracterizar o grau de inserção do design nas pequenas indústrias de móveis;

No segmento de móveis sob encomenda, existe uma multiplicidade de micro e pequenas empresas, em geral marcenarias, cuja matéria-prima básica é a madeira compensada conjugada com madeiras nativas. Seus equipamentos e suas instalações são quase sempre deficientes e ultrapassados, o que gera muitas imprecisões nas medidas, e o trabalho ainda é bastante artesanal. Seu produto final destina-se predominantemente ao mercado doméstico (GORINI, 1998).

## ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo foi estruturado em seis capítulos, na forma descrita a seguir:

Inicialmente apresenta-se a introdução da pesquisa, contextualizando e justificando o tema abordado, apresentando os objetivos e o método de pesquisa utilizado.

O capítulo 1 analisa o contexto atual da indústria moveleira no Brasil, no Estado de São Paulo e no Município de Presidente Prudente, relacionando sua estrutura organizacional e produtiva.

As características culturais e históricas das micro e pequenas empresas produtoras de móveis no Brasil e sua evolução, são tratados a seguir no capitulo 2.

No capítulo 3 são descritas algumas empresas do setor moveleiro consideradas pioneiras na utilização do Design como ferramenta estratégica, associando a gestão praticada na época aos modelos de gestão de design hoje praticados.

No capítulo 4 é apresentado o histórico da Gestão de Design; os principais conceitos e aplicações; os níveis de Gestão de Design; os modelos de Gestão de Design e suas contribuições.

O capitulo 5 descreve o que é pensamento estratégico e na pratica como as empresas podem utilizar esta ferramenta sem grandes mudanças estruturais.

No capítulo 6, são apresentados os resultados e as análises da pesquisa, que forneceram dados para estabelecer a metodologia mais adequada para a inserção do Design nestas empresas.

Finalmente, apresentam-se as considerações finais e as conclusões sobre a pesquisa, bem como suas limitações.

# CAPÍTULO 01

*"A chave do design é demonstrar a beleza que um objeto pode ter; Sua natureza mais profunda". "O design é um meio de mudar a vida e influenciar o futuro".*
*Sir Ernst Hall, Dean Clough [Design Council]*

## 1. CONTEXTO ATUAL DA INDÚSTRIA MOVELEIRA.

Indústria de Móveis, segundo a ABIMÓVEL (1998) está caracterizada da seguinte maneira:

A indústria brasileira de móveis é formada por mais de 15.000 micros, pequenas e médias empresas que geram mais de 177.000 empregos, de capital nacional em sua maioria. Essas empresas localizam-se em sua maioria na região centro-sul do país, constituindo em alguns estados, pólos moveleiros, a exemplo de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul, em Santa Catarina; Arapongas no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo, em São Paulo; Ubá em Minas Gerais, Linhares no Espírito Santo.

Dessas empresas, 60% referem-se a móveis residenciais, 25% móveis de escritório e 15% a móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, móveis para restaurantes, hotéis e similares.

### 1.1 PERFIL DAS EMPRESAS

As empresas fabricantes de móveis estão assim distribuídas em relação ao seu tamanho.

a) Micro empresas - 11.500

b) Pequenas empresas - 3.000

c) Médias – 500

Consideram-se empresas médias, as que possuem acima de 150 empregados; pequena de 15 até 150 e micro empresa as que têm até 15 empregados.

São empresas familiares, tradicionais e na grande maioria de capital inteiramente nacional. Recentemente, em alguns segmentos específicos - escritórios - notamos interesse pela entrada de empresas estrangeiras.

Como em todo o mundo, a indústria brasileira de móveis é muito fragmentada e caracteriza-se principalmente por dois aspectos:

- Elevado número de micro e pequenas empresas, em um setor de capital majoritariamente nacional;
- Grande absorção de mão de obra.

A maior concentração dessas empresas está na região centro-sul do país, organizada em pólos moveleiros em cidades como Bento Gonçalves (RS); São Bento do Sul (SC); Arapongas (PR); Mirassol, Votuporanga e São Paulo (SP); Ubá (MG) e Linhares (ES).

A indústria de móveis, segundo a ABIMÓVEL (1998) é uma indústria tradicional, cuja dinâmica produtiva e de desenvolvimento tecnológico é determinada por: máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, introdução de novos materiais e aprimoramento do design.

Do ponto de vista do padrão tecnológico das máquinas e equipamentos incorporados por esta indústria, a grande mudança ocorrida foi a substituição da base eletromecânica pela microeletrônica, o que permitiu maior flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos. Entretanto, como o processo produtivo da indústria de móveis, em geral, não é contínuo, existe a possibilidade de uso conjunto de máquinas de diferentes bases tecnológicas.

Apesar de a indústria moveleira ser intensiva em mão-de-obra, as inovações tecnológicas estão levando a uma grande redução no uso desta, principalmente em segmentos cuja produção possa ser transformada em processo contínuo, como é o caso de móveis retilíneos seriados produzidos com painéis de madeira.

Em relação aos novos materiais, verificam-se grandes mudanças decorrentes das inovações ocorridas nas indústrias químicas e petroquímicas (materiais compostos, plásticos mais resistentes, novas tintas, entre outros), que permitiram a introdução de um expressivo número de inovações na indústria moveleira. Entre estes novos materiais, destacam-se o surgimento do MDF, que, devido a sua resistência mecânica e estabilidade dimensional, permite que o trabalho seja feito com fresas, sendo assim um substituto natural da madeira maciça. Além disso, apresenta a vantagem de ser produzido com madeiras reflorestadas.

Observa-se, assim, que o único fator de inovação próprio da indústria de móveis é dado pelo design, que, ao propiciar a diferenciação do produto frente aos demais, constitui-se em um dos elementos-chave para as condições de concorrência nesta indústria. Cabe destacar que a difusão de equipamentos com base microeletrônica – *Computer-Aided Design* (CAD) e *Computer – Aided Manufacturing* (CAM) – em conjunto com a crescente utilização de novos materiais, têm impulsionado o design na indústria de móveis.

Em relação à origem do design de produtos na indústria de moveis, verificam-se três importantes fontes, explicitadas a seguir.

A principal fonte do design, adotada pela grande maioria das PMEs e também por algumas grandes empresas, é o que se pode chamar de **projeto híbrido**, que consiste na unificação de diversos modelos em um único novo modelo, tendo com fontes de informação e "inspiração" os modelos observados em revistas e catálogos de empresas concorrentes, feiras nacionais e internacionais. Em suma, as empresas procuram observar as principais tendências de mercado e elaborar um novo modelo que, na verdade, é a cópia de diversos modelos em um único produto.

Outra fonte de design, em particular para as grandes empresas, é o **desenvolvimento de projetos próprios**. Algumas adotam esta estratégia de forma ainda bastante rudimentar, por meio do processo de tentativa e erro. Outras indústrias desenvolvem projetos próprios de maneira mais

eficiente, apoiadas no trabalho direto de especialistas da empresa, além da contratação dos serviços de designers ou escritórios de design. Cabe destacar que, em muitos casos, o desenvolvimento de projetos próprios é adotado por fabricantes que anteriormente utilizavam o chamado projeto híbrido, sendo assim uma estratégia de construção de vantagens competitivas por parte delas.

Uma terceira fonte do design na indústria de móveis é a **compra e adaptação de projetos estrangeiros**. Esta estratégia de obtenção do design é adotada particularmente pelas grandes empresas do segmento de móveis de escritório, assim como pela grande maioria das exportadoras de móveis.

Do ponto de vista da formação de uma cultura industrial no setor, verificou-se, portanto uma "descontinuidade" histórica que nos remete a difíceis desafios para o avanço competitivo do setor:

a) as "heranças" industriais no setor moveleiro, sobretudo aquelas representadas pela qualificação da mão-de-obra semi-artesanal e pelo ferramental próprio desses ofícios, não se configuram atualmente como fator suficiente para promover o desenvolvimento técnico e de *design* do setor; na verdade, na maioria dos pólos, essas "heranças" sequer podem ser consideradas como elemento relevante;

b) o fomento oficial ao setor moveleiro, importante para a implantação e consolidação de alguns pólos nos anos de 1970 e 1980 (como exemplos, a ação do BNDES, a legislação que deu suporte à importação de maquinaria e a proteção tarifária contra a concorrência externa), hoje não se configura com tal importância, nem viabilizou a gênese de uma estrutura empresarial apta do ponto de vista da inovação e do *design*;

c) no período recente (anos de 1990), em todos os pólos, ficou delineada uma estratégia de atualização da maquinaria (importada com taxa de câmbio favorável e financiamento abundante), num processo que se estendeu também à qualificação da mão-de-obra e à gestão administrativa; de fato, a maioria das empresas "familiares" começou a modificar seus antigos procedimentos gerenciais;

d) O setor continuou, porém, fragmentado e, mesmo em face das atualizações tecnológicas e administrativas, foi pouco expressivo a incidência de fusões, parcerias ou outros mecanismos associativos, fazendo emergir questões relevantes: (*i*) trata-se de um sintoma de atraso de nossa cultura industrial no setor? (*ii*) trata-se de uma característica estrutural desse setor industrial, em face dos quesitos de escala e competitividade (interna e externa)?

Foram observadas marcantes peculiaridades regionais em intensidade suficiente para vir a sugerir a adoção de estratégias também regionais de desenvolvimento para a produção do móvel brasileiro.

Em resumo, a formação desigual da cultura industrial do setor moveleiro deve ser considerada na elaboração das estratégias de mercado, de modo a possibilitar uma complementaridade interpolo. Não se trata, portanto, de uma característica inconveniente para o desenvolvimento do setor, pois a experiência dos pólos mais avançados pode se articular ao dinamismo verificado nos pólos em desenvolvimento. Conforme destacado pelo diretor de uma empresa do pólo de Bento Gonçalves (RS): *"a concorrência do nosso setor moveleiro atual é com o móvel estrangeiro, não mais entre empresários nacionais"*.

As crescentes exportações nos últimos anos impulsionaram a indústria, melhorando significativamente, a capacidade de produção e a qualidade dos seus produtos. Entre os principais fatores positivos que têm marcado o desenvolvimento do setor de móveis, estão à abertura da

economia e a ampliação do mercado interno, que, juntamente com a redução da inflação e de seus custos indiretos, têm introduzido novos consumidores, antes excluídos do mercado. Outro fator competitivo importante é o crescente uso de madeira reflorestada, que aparece como uma alternativa às restrições ambientais contra a exploração de madeira nativa.

Segundo Denk (2002), a indústria aprimorou sua capacidade de produção objetivando atender aos consumidores de países europeus e dos Estados Unidos da América, melhorando a qualidade de seus produtos com a introdução de tecnologias avançadas, matérias-primas sofisticadas e no desenvolvimento do *Design*, estando na cadeia industrial dos produtos de madeira sólida o maior potencial de exportação do Brasil.

Localiza-se na região centro-sul do Brasil as principais unidades industriais, correspondendo a 90% da produção nacional e 70% da mão de obra empregada pelo setor. Em alguns estados estão implantados pólos moveleiros consolidados e tradicionais, como, por exemplo, os de Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC). Além desses, existem alguns outros menores, em regiões próximas a eles, e também em outros estados, onde pequenas empresas estão constituídas, sem que essas regiões sejam caracterizadas formalmente como "pólos moveleiros".

O Quadro 1 mostra a distribuição dos pólos moveleiros por estado e mostra também a concentração de empresas produtoras de móveis que não são consideradas como pólos

| Estados | Pólos | Estados | Pólos |
|---|---|---|---|
| Paraná | Arapongas<br>Curitiba<br>Londrina<br>Cascavel<br>Francisco Beltrão | Espírito Santo | Linhares<br>Colatina<br>Vitória<br>Ubá<br>Bom Despacho |
| Santa Catarina | São Bento do Sul<br>Rio Negrinho<br>Coronel Freitas<br>Pinhalzinho<br>São Lourenço D'Oeste | Minas Gerais | Martinho Campos<br>Uberaba<br>Uberlândia<br>Gov. Valadares*<br>Vale do Jequitinhonha* |
| Rio Grande do Sul | Bento Gonçalves<br>Caxias do Sul<br>Restinga Seca<br>Santa Marina<br>Erechim<br>Lagoa Vermelha<br>Passo Fundo<br>Canela<br>Flores da Cunha<br>Gramado | São Paulo | Carmo do Cajuru<br>Votuporanga<br>Mirassol<br>São Paulo/ ABC<br>Balsamo<br>Jaci<br>Neves Paulista |
| | | Rio de Janeiro | Nova Iguaçu*<br>Duque de Caxias* |
| | | Bahia | Salvador* |
| Amazonas | Manaus* | Pernambuco | Recife* |
| Maranhão | Imperatriz* | Ceará | Fortaleza* |

Quadro 1: Distribuição dos pólos nos estados e cidades;
Fonte: ABMOVÉL/MOVERGS. Disponível em: www.abimovel.org.br

Os estados e municípios que oficialmente não são considerados pólos (representados no quadro com o sinal de asteriscos), possuem uma concentração espacial de empresas que se constituem em **Arranjo Produtivo**.

Segundo Villasch Filho e Bueno *apud* INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA (2002), Arranjo Produtivo caracteriza-se pela interação de forma cooperada entre atores - não necessariamente e exclusivamente econômicos e delimitados espacialmente - com autonomia na busca da inovação visando à competência empresarial e a capacitação social.

## 1.2 PERFIL DA INDÚSTRIA MOVELEIRA NO ESTADO DE SÃO PAULO

No **estado de São Paulo**, a indústria de móveis apresenta produção geograficamente dispersa, espalhando-se pela capital e pelo interior do estado, mas é possível identificar a existência de duas aglomerações regionais bem definidas: a da Grande São Paulo e a do Noroeste Paulista. Deve-se ressaltar que Itatiba se apresenta como um pólo moveleiro secundário e, no interior do Estado, os municípios de Araçatuba, Fernandópolis, Osvaldo Cruz, Piracicaba e Porto Ferreira possuem grandes e médias empresas produtoras de móveis, sem, entretanto se constituírem em pólos moveleiros.

A indústria de móveis do Noroeste do estado de São Paulo pode ser subdividida, por sua vez, em dois centros regionais, representados pelas cidades de Votuporanga e Mirassol. Apesar da proximidade geográfica e de alguns projetos realizados em conjunto, é importante salientar que estes pólos apresentam estruturas diferenciadas.

A indústria moveleira de **Mirassol** congrega cerca de 80 empresas, responde por cerca de três mil empregos diretos e por mais de 50% das atividades industriais do município, sendo responsável por aproximadamente 1/3 da arrecadação municipal.

O pólo de Mirassol com origem nos anos de 1940 apresenta estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. O pólo é marcado pela atuação de três empresas líderes, estas empresas são as maiores e, tecnologicamente mais avançada de todo noroeste paulista. Ao lado destes grandes produtores, coexiste um conjunto de pequenas e médias empresas, que na maior parte dos casos foram criadas por ex-empregados das três empresas pioneiras. São cerca de 10 empresas de médio porte e mais de 60 de pequeno porte. Destas, mais de 1/3 são pequenas marcenarias produtoras de móveis sob encomenda.



As empresas deste pólo estão concentradas na produção de móveis residenciais de madeira. As grandes e médias empresas atuam no segmento de móveis retilíneos seriados, enquanto as pequenas empresas atuam quase exclusivamente na produção de móveis torneados de madeira maciça.

A região de **Votuporanga** abriga aproximadamente 350 empresas moveleiras, das quais 170 apenas no município de Votuporanga. Criada recentemente, esta indústria já tem peso significativo na região, empregando mais de 6 mil pessoas e representando cerca de 50% das atividades econômicas dos municípios. A empresa mais antiga tem apenas 35 anos de existência e a média de idade do conjunto das empresas é inferior a dez anos.

Para se entender o recente desenvolvimento da indústria moveleira de Votuporanga, é fundamental destacar a associação de duas dezenas de empresas moveleiras no chamado projeto Pólo IPD - Interior Paulista Design, um trabalho conjunto, criado a menos de quatro anos e que tem por objetivo explícito a construção de vantagens competitivas.

A maioria das empresas do pólo de Votuporanga está voltada para a produção de móveis residenciais de madeira. Neste segmento, atuam dois grupos de empresas: duas grandes/médias empresas, que produzem móveis retilíneos com painéis de madeira, e um grupo expressivo de pequenas e médias empresas, que produzem móveis torneados a partir de madeira maciça. Verifica-se também a importante participação das empresas produtoras de móveis estofados. Além destas, nos últimos anos observa-se uma crescente participação dos fabricantes de móveis metálicos (tubulares).

A indústria moveleira da **Grande São Paulo**, o maior e mais diversificado "pólo" do país, depois de sofrer significativa retração nas últimas décadas, reúne aproximadamente 3,8 mil empresas e emprega 5,8 mil trabalhadores. Esta indústria apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os demais pólos moveleiros do país. De certa forma, é errôneo

referir-se à indústria moveleira da Grande São Paulo como um pólo homogêneo produtor de móveis, devido à sua elevada heterogeneidade. Apesar da heterogeneidade, pode-se dividi-la em dois grandes segmentos, para sua melhor caracterização: o de móveis residenciais e o de móveis para escritório.

Grande parte do segmento de móveis residenciais é composta de pequenas e médias empresas, que fabricam móveis de madeira maciça sob encomenda. Por sua vez, as grandes empresas, produzem móveis retilíneos seriados com painéis de madeira, em geral para as classes populares. Entretanto, é no segmento de móveis para escritórios que a indústria moveleira da Grande São Paulo se destaca. De fato, suas empresas são as líderes nacionais, atendendo a aproximadamente 80% deste mercado. Dentre estas empresas, destacam-se Giroflex, Fiel, Escriba, Securit, Italma, L'Atelier e Teperman.

## 1.3 PERFIL MUNICIPAL DA CIDADE DE PRESIDENTE PRUDENTE

O município de Presidente Prudente (Figura 1) foi escolhido como estudo de caso, pois apresenta um grande número de micro-empresas do setor moveleiro e pelo potencial empreendedor do município, pois atua como centro formador de mão-de-obra, por meio do sistema "S" (Senai, Senac e Sesi). Fica localizado no Planalto Ocidental Paulista de São Paulo, na região Sudeste do Brasil, a 22° 07' 04" de latitude e a 51° 22' 57"de longitude a oeste de Greenwich". Dista de São Paulo, a capital do estado, 545 km por via terrestre.

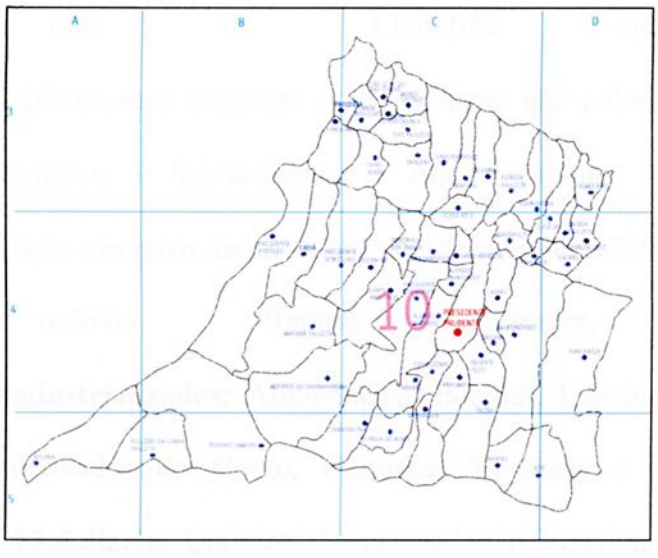



Figura 1: Mapa da 10ª Região do Estado de São Paulo
Fonte: www.ige.org.br; acesso em 17 de setembro de 2005.

Possuindo uma área de 563.6 Km² esta a aproximadamente 150 km de distancia do Norte do estado do Paraná e ao Sul do estado do Mato Grosso do Sul.

O último Censo Demográfico, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2004) aponta uma população de 201.347 hab.

A estrutura industrial é composta basicamente por indústrias de produção de bens de consumo não-duráveis, responsáveis por 86% do Valor Adicionado do setor secundário regional e pela absorção de 54% dos trabalhadores industriais locais.

O setor secundário do município apresenta 458 indústrias cadastradas na Prefeitura Municipal. A produção de alimentos, bebida, vestuário, couro e eletroeletrônicos predominam sobre as demais. As indústrias alimentícias e de bebidas participam com 81% da formação do Valor Adicionado regional.

Atualmente, Presidente Prudente conta com 3 Distritos Industriais implantados: NIPP I- Núcleo Industrial de Presidente Prudente - Antonio Crepaldi, DINP I- Distrito Industrial Não Poluente - Belmiro Maganini e o DINP II- Distrito Industrial Não Poluente - Antonio Onofre Gerbasi, com uma área total de 1.030.022 metros quadrados.
Dois desses distritos destinam-se a empresas com produção não poluente e estão localizados próximos aos conjuntos habitacionais, Ana Jacinta e Brasil Novo.
Está em fase de implantação um novo distrito, com uma área total de 299.354 metros quadrados, junto à rodovia Raposo Tavares, KM 564.

**Principais produtos industrializados:** Alimentícios, Bebidas, Laticínios, Usina de Álcool e Açúcar, Curtumes e derivados do Couro, Calçados, Vestuário e Artefatos de Tecidos, Metalúrgicas, Gráfico, **Mobiliário**, Químico, Farmacêutico e Veterinário, Borracha, Material Eletrônico e de Comunicação, Plásticos, entre outros.

Em síntese, o município de Presidente Prudente possui um total de 29 marcenarias (cadastradas no Sindicato da Indústria da Construção e do Mobiliário de Presidente Prudente). O setor moveleiro é composto basicamente de marcenarias de micro porte, com média de seis funcionários por marcenaria.

# CAPÍTULO 02

"Design significa tantas coisas diferentes: um processo, um meio para promover as vendas e um estágio na linha de produção. Ele realça produtos e os vende; resolve problemas e os converte em idéias; é artística e comercial, intelectual e física. Esta qualidade multifária - ou ambigüidade - é algo com o que precisamos aprender a viver, como um fato historicamente indiscutível."
(HUYGEN, F., conforme citado por MANU, A.1995)

## 2. FATORES CULTURAIS E HISTÓRICOS DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS NO BRASIL.

Ao abordarmos a indústria moveleira no Brasil, é preciso considerar alguns fatores que contribuíram significativamente para essa direção. É necessário estabelecer certo recuo no tempo e considerar aspectos específicos de nossa cultura que antecederam e impulsionaram a produção do móvel no país.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE CULTURA.

**Cultura** é uma palavra de origem Latina e o significado original esta ligada as atividades agrícolas, no sentido de cultivo. Ela esta relacionada com o cuidado de animais, plantas e a terra. A palavra deriva do "verbo latino *colo*, cujo particípio passado é *cultus* e o particípio futuro e *cutlturus*. [E, em assim entendendo] *colo* significou na língua de Roma, eu moro, eu ocupo a terra, e por extensão eu trabalho e eu cultivo o campo" (BOSI 2002, p.11). No presente, a ação expressa em *colo*, denota algo por completar, algo transitivo, "é o movimento que passa, ou passava, de um agente para um objeto" (BOSI 2002, p.11).

Outra associação esta ligada ao cuidado com as crianças e sua educação, ou seja, o desenvolvimento de suas qualidades e faculdades naturais, podendo ainda ser estendido ao cuidado com os deuses (CHAUÍ, 1986). Esta concepção apóia-se no derivado de *culturus*, particípio futuro de *cultum*, que denota "o que vai trabalhar o que se quer cultivar" (BOSI, 2002

p.16). O termo é utilizado tanto para trabalho na terra, quanto ao trabalho de qualquer ser humano, realizado desde a infância. Este significado mantém-se até hoje, definindo a cultura com "o conjunto das práticas, das técnicas, dos símbolos e dos valores que se devem transmitir as novas gerações para garantir a reprodução de um estado de coexistência social" (BOSI, 2002, p.16).

Durante o século XIX, com a intensidade da industrialização e da incorporação de sociedades, antes isoladas, pelas nações européias. A Grã-Bretanha, considerada – naquele momento – como a maior potencia industrial do mundo e detentora de um império composto por colônias, em sua maioria sociedades primitivas, que necessitavam ser compreendidas (OLIVEN, 1980), justifica sua marcha colonizadora, que ao impor a reprodução de suas esferas políticas e econômicas aos colonizados, emprestou ao processo de colonização um aspecto épico e aventureiro, passando a colonização a dar um "ar de recomeço e de arranque as culturas seculares" (BOSI, 2002. p.12). Ao investir com esta aura a colonização legitimou-se aculturar qualquer povo, que por fim, pôde ser entendido como, sujeita-lo, ou de forma mais amena, "adapta-lo tecnologicamente a um certo padrão tido como superior. Em certos regimes industriais-militares essa relação se desnuda sem pudores. Produzir é controlar o trabalhador e o consumidor, eventualmente o cidadão" (BOSI, 2002. p.17).

## 2.2 AS SEMENTES E OS FRUTOS DA COLONIZAÇÃO

Podemos dividir a história do móvel no Brasil em duas fases bastante distintas, segundo Santos (1995): antes e depois de 1930.

### 2.2.1 ANTES DE 1930.

Santos (1995) descreve que os primeiros esforços para a industrialização no Brasil começam no inicio do século XX, na década de 30. Porém, ainda em 1808, mesmo com o fim do chamado

Pacto Colonial, e no decorrer do século XIX e início do século XX, as indústrias brasileiras em geral, não passavam de pequenas oficinas, marcenarias, tecelagens, ou seja, atividades semi-industriais. Que nos dias atuais podem ser chamadas de micro-empresas.

Até então o Brasil era impossibilitado de florescer qualquer tipo de desenvolvimento, já que as regras políticas mercantilistas proibiam qualquer tipo de atividade produtiva que viesse a concorrer com a metrópole. Isso significa que as atividades econômicas no Brasil eram desenvolvidas de acordo com os interesses do Estado português ou de seus aliados.

O impedimento colonial à industrialização fez com que a produção material da época fosse, em geral, grosseira e de padrão rudimentar (NIEMEYER, 2001. p.50).

Seguindo a tradição (ou a imposição) colonial, o que imperou foi à cópia dos velhos estilos, a cartilha foi eclética, misturaram-se aos Luises e Marias o nosso colonial, o barroco, o inglês e, até mesmo, o árabe, que aqui chegou de segunda mão, via Portugal.

Entretanto, a partir da segunda metade do século XIX a evolução do móvel no Brasil ganhou maior complexidade. Já havia um número expressivo de marcenarias e fábricas que produziam móveis em todos os estilos.

Foi nesse contexto que se destacaram as atividades dos Liceus de Artes e Ofícios, de cujas "oficinas de arte em madeira" saíram encomendas de vulto, para mobiliar residências finas, e equipamentos para edifícios públicos. Além da produção de mobília, os liceus exerceram importante papel como centro de formação de artesãos qualificados.

De acordo com (DURAND, 1989 p. 58-59) os Liceus surgiram em varias cidades brasileiras:

> *"A fundação do Liceu de Artes e Ofícios do Rio de Janeiro (1858) seguiu-se a criação de varias instituições congêneres em outras cidades: Bahia, em 1872; em São Paulo, em 1873; em Pernambuco, em 1880; em Santa Catarina, em 1883; no Amazonas e Alagoas, em 1884. em Minas Gerais abriram-se três liceus; em Serro, em 1879, em Ouro Preto, em 1886, e, finalmente, em Diamantina, em 1896. chamavam-se todos liceus de artes e ofícios, resultaram de iniciativas benemerentes e enfrentaram crônicas dificuldades financeiras."*

Mas já naquele final de século vinha ocorrendo o desaparecimento gradativo da produção artesanal de móveis, com a mecanização que ganhava terreno, facilitando os processos de fabricação.

**2.2.2 DEPOIS DE 1930.**

Ainda com Santos (1995), a partir de 1930, com a emergência da arquitetura moderna, com a ressonância e o assentamento das principais idéias e polêmicas levantadas pelo Modernismo e com o desejo de modernização geral do país, configurou-se um conjunto de fatores que desempenhou importante papel no processo de modernização da mobília brasileira.

Os efeitos da quebra da Bolsa de Nova York e as mudanças geradas pela Revolução de 1930 modificam o eixo da política econômica, que assume caráter mais nacionalista e industrial.

As reservas de capital acumuladas por meio da cultura cafeeira foram então inseridas na atividade industrial. O governo também facilitou os setores industriais em formação e consolidação com facilidades fiscais para que estes pudessem importar bens de capital. Dessa forma, houve uma expansão e diversificação industrial, principalmente na cidade de São Paulo, com a metalurgia, a mecânica, o cimento e o papel. (NIEMEYER, 2001. p.52)

Com isso a relação de dependência com os países centrais passa a ter nova configuração, o que fez com que se passasse a discutir o papel do Estado no controle da economia.

Outro importante fator que contribuiu para o desenvolvimento da indústria brasileira e conseqüentemente do design é relativo à participação do imigrante, que possuía origem urbana e conhecimentos técnicos antes de chegarem ao Brasil e que aqui conseguiram realizar novas experiências industriais. (OLIVIERI, 2001. p. 59).

Esse processo de adequação dos padrões funcionais da nova arquitetura ao interior doméstico não se deu, entretanto, de forma linear e sem problemas. A discussão que vem desde o século XIX,

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

especialmente com o movimento *Arts and Crafts* sobre a relação entre a criação artística e a produção industrial, prolonga-se até mesmo dentro do movimento moderno. Sabemos que a afirmação de Walter Groupius de 1923 que "arte e técnica são uma e mesma coisa",(*apud*, PEVSNER, 2002), representou, na época, uma mudança importante na maneira de encarar a produção dos objetos de uso doméstico, onde até então prevalecia a oposição entre objetos utilitários e objetos decorativos. O problema, entretanto, não estava definitivamente resolvido.

O patrimônio artesanal dos trabalhos em madeira, herança lusitana que marcou a evolução da mobília brasileira, ao lado do móvel importado diretamente da metrópole (e de toda a Europa) fez com que a produção de móveis se intensificasse pelas mãos habilidosas de artesãos brasileiros e europeus que aqui se radicaram.

Em geral, a produção desses artesãos seguiu os princípios clássicos, quase nada havendo de criação local, destacando-se sobremaneira as insistentes cópias de modelos europeus, que se distinguiam dos congêneres apenas pelo uso de nossas madeiras.

É importante notar também que a interrupção das importações impostas pelas duas guerras, associada à migração de artistas, artesãos e arquitetos de procedência européia, abriu espaço para a produção de móveis no Brasil.

Mais tarde, no segundo pós-guerra, acentua-se a preocupação em produzir móveis com características mais brasileiras adequados às nossas condições, particularidades climáticas e materiais, desenvolvendo-se as pesquisas em torno das matérias-primas nacionais, até chegar à produção em série.

A modernização da mobília brasileira esta diretamente relacionada com os ideais modernistas, ideais que eram privilégio de certo grupo de intelectuais. Segundo o próprio Mario de Andrade, num texto de 1928, afirmou que:

> *"o grupo modernista se constituiu numa elite, quando mais não seja, pelo requinte e pelo isolamento. (...) a única parte da nação que fez da questão artística nacional um caso de preocupação quase exclusiva. Apesar disso, não representa nada da realidade brasileira (...). Está fora do nosso ritmo social, fora da nossa inconstância econômica, fora da preocupação brasileira".*

Como clara expressão dessa modernização, o móvel acompanhara, ainda que com certa defasagem, as principais trajetórias das vanguardas européias. Primeiro a fase de produção de um móvel dentro das tendências internacionais das artes decorativas industriais, seguindo os padrões do *Art-Déco*. Depois vieram os móveis dos arquitetos-designers, que seguiram a trilha da modernização internacional da mobília, do *De Stijl* a *Bauhaus*, entre outros.

É neste contexto histórico e cultural que a indústria moveleira do Brasil vai se desenvolvendo e estabelecendo uma verdadeira tradição do móvel em madeira no Brasil, na obra de alguns designers do século XX, particularmente, com a produção da Móveis Branco & Preto, Unilabor, Sérgio Rodrigues e Michel Arnoult.

Cada uma dessas empresas, à sua maneira, contribuiu para a produção em série do mobiliário brasileiro, deixando o estagio artesanal do móvel. Foram grandes responsáveis pela difusão e comercialização do design, com soluções industriais criativas e com estilos diferentes.

Muitas outras empresas e designers também contribuíram, mas estas citadas acima além de serem as pioneiras, utilizaram o design como ferramenta estratégica.

# CAPÍTULO 03

"Quando o design é um modo de vida:

É parte do esforço para o desenvolvimento de cada produto ou serviço... desde o início... não como reflexão tardia;

Você pode vê-lo nos caminhões de entrega... , por exemplo;

Você pode encontrá-lo nas embalagens... na FedEx e em todo o Japão;

Você pode observá-lo em displays de ponto de venda, bem como no produto em si ... a Sony é ótima nesta área;

Você pode carregá-lo... numa sacola de compras da Banana Republic;

Você pode sentar-se sobre ele ... como no caso da lojas da Tok Stok;

Você pode pregá-lo ... como no caso de um martelo Stanley;

Você pode exibí-lo ... como no casdo da Tiffany;

Você pode sorrir para ele ... como no caso da Swatch;

Você pode usá-lo para aspirar pó ... como no caso da Black & Decker;

É a obsessão ilimitada da equipe executiva;

Reflete-se no organograma;

Reflete-se no alinhamento informal de poder;

Permeia os sistemas de premiação.

Em outras palavras, "ele" faz parte de tudo... da aparência, do toque, do sabor, da cor dos produtos, serviços, escritórios e outras instalações da sua empresa, de sua literatura, seus anúncios, dos formulários internos, das políticas em recursos humanos (e também em engenharia), e assim por diante."(Tom Peters)

## 3. OS PIONEIROS DA GESTÃO DE DESIGN.

A Gestão de Design (*Design Management*) pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa (SOARES, 2002).

As empresas descritas a seguir foram grandes responsáveis pela difusão do design nacional e podem ser consideradas as pioneiras na Gestão de Design, pois desenvolveram não só moveis

com características especificas e design próprio, como também desenvolveu métodos próprios de gestão.

## 3.1 MÓVEIS BRANCO & PRETO.

O inicio do Móveis Branco & Preto ocorreu em 1952, na cidade de São Paulo, integrada fundamentalmente pela associação de arquitetos egressos da Universidade Mackenzie.

Motivados pela escassez de uma mobília contemporânea que pudesse ser utilizada nos próprios projetos, o grupo determinou que o objetivo principal da empresa fosse: desenvolver uma linha contemporânea, mais ligada às intenções e necessidades da arquitetura moderna brasileira.

Apesar dos moldes artesanais, foi uma experiência importante para a difusão do novo mobiliário brasileiro. Móveis com desenho moderno, usando materiais inusitados para a época, como a madeira laminada, o ferro soldado e o plástico, entre outros. Sendo que o que caracterizou as peças concebidas pelo Branco & Preto foi à interpretação do moderno pela lógica despojada e pura, e pela leveza do aspecto (ver imagens).

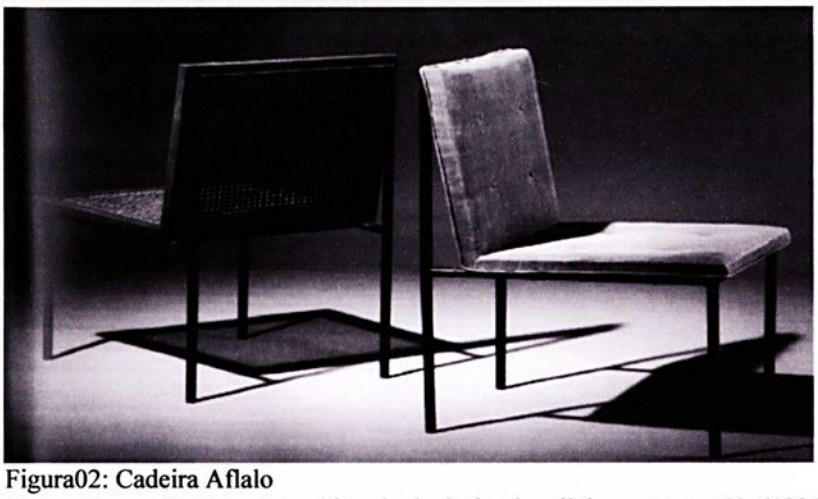


Figura02: Cadeira Aflalo
Fonte: Branco & Preto: Uma historia de design brasileiro nos anos 50. (1994)

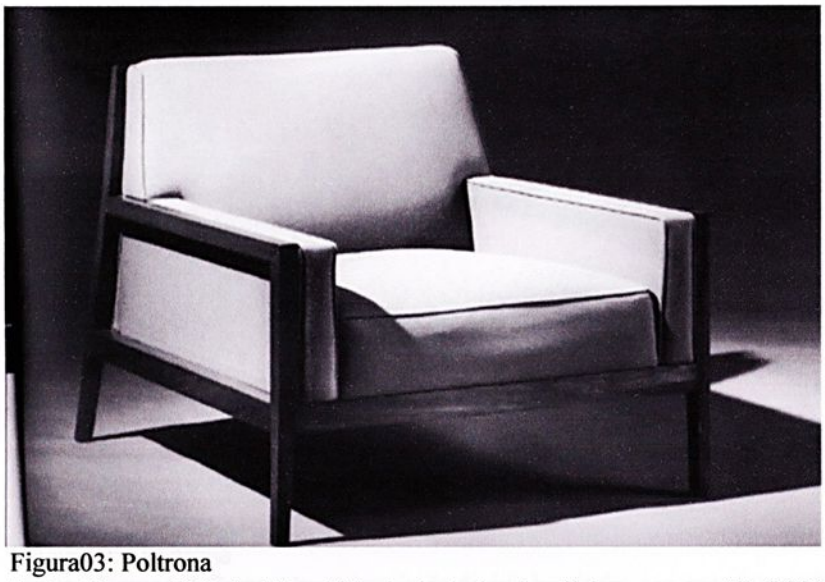


Figura03: Poltrona
Fonte: Branco & Preto: Uma historia de design brasileiro nos anos 50. (1994)

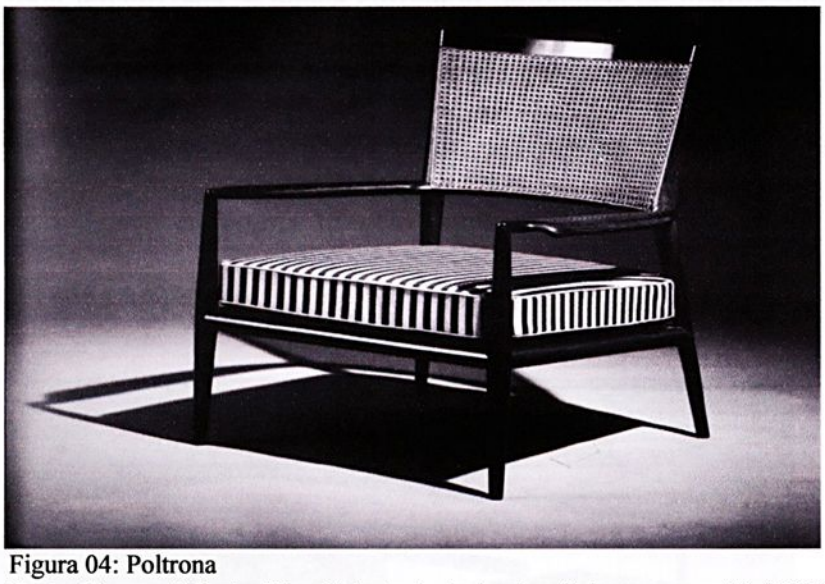


Figura 04: Poltrona
Fonte: Branco & Preto: Uma historia de design brasileiro nos anos 50. (1994)

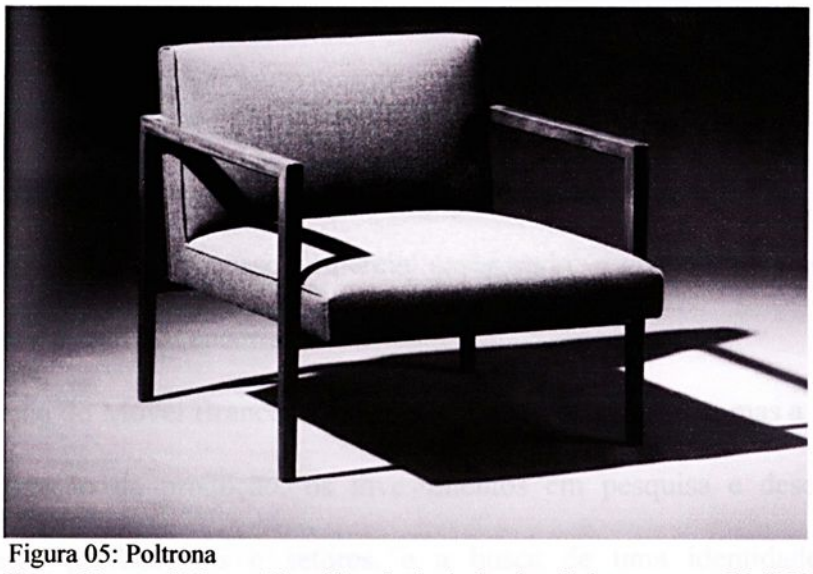


Figura 05: Poltrona
Fonte: Branco & Preto: Uma historia de design brasileiro nos anos 50. (1994)

A produção era toda terceirizada, e nunca enfrentou problemas de mão-de-obra, no aspecto de qualidade na execução, pois trabalhou com os melhores marceneiros de São Paulo e com o Liceu de Artes e Ofícios. A organização da produção foi um aspecto polêmico, pois, com o sucesso comercial de suas linhas e com uma tiragem pequena, nem sempre era possível adequar à demanda comercial aos estoques.



Figura 06: Escrivaninha Millan
Fonte: Branco & Preto: Uma historia de design brasileiro nos anos 50. (1994)

No final dos anos 50, a mão-de-obra artesanal começou a ficar escassa, surgindo assim um impasse: ou industrializar, ou encerrar as atividades. Apesar das condições de industrialização que se abriram à época e do o sucesso comercial assegurado, o grupo nunca pensou em partir para a mecanização, e decidiram encerrar as atividades.

A grande contribuição do Móvel Branco & Preto não foi somente estética, mas a forma de gestão utilizada: a terceirização da produção, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, a integração de vários profissionais e setores, e a busca de uma identidade visual que a correspondesse. Podendo assim ser considerada uma das pioneiras em Gestão de Design no Brasil, mesmo que a intenção inicial e principal não fosse esta.

## 3.2 UNILABOR

Neste mesmo contexto, em meados de 1954, surgiu a comunidade de trabalho Unilabor- Indústria de Artefatos de Ferro, Metais e Madeira Ltda.

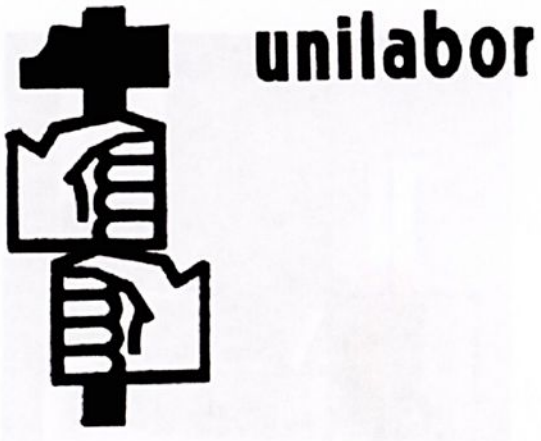



Figura 07: Logo da Unilabor
Fonte: Unilabor: Desenho Industrial, Arte Moderna e Autogestão Operária. 2004

Seguindo os princípios fundamentais de organização cooperativa – dividindo de forma participativa lucros e decisões -, reuniu profissionais de varias áreas – engenheiros, dentistas, ferramenteiros – liderados pelo frei dominicano João Batista Pereira dos Santos, o principal mentor do empreendimento.

A essa equipe se associou o pintor, fotografo e designer, Geraldo de Barros, responsável pelo desenho de toda a produção e pelo nome Unilabor, (União no Trabalho) marca e programação visual da empresa.

A história do desenvolvimento da Unilabor, segundo Claro (2004) como unidade produtiva, é a da evolução de um esquema de produção artesanal para um outro de manufatura de pequena monta e, em seguida, para uma organização verdadeiramente industrial, com a produção em serie que lhe é característica e com os olhos voltados ao atendimento de uma demanda de mercado (isto é, compradores abstratos, porém reais), deixando de depender de encomendas pontuais e

personalizadas. Essa transição se efetivou ao longo de alguns anos, e antes de 1959 já estava certamente completada, o que é possível verificar pela publicação, nesse ano, do primeiro e único catálogo de peças da empresa. (Segue algumas fotos das peças criadas por Geraldo de Barros, bem caracterizadas pela modulação, que eram a "marca registrada" da empresa).

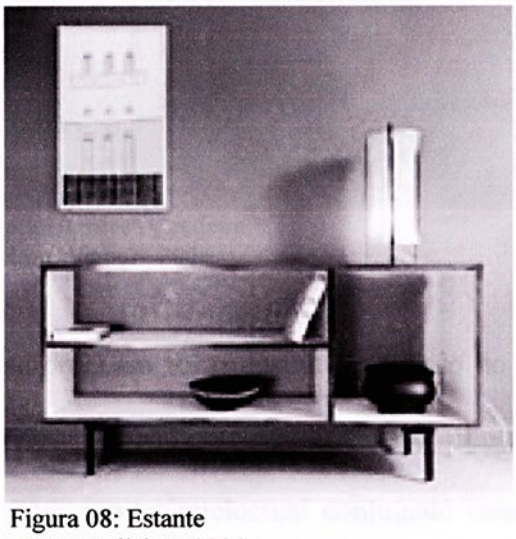


Figura 08: Estante
Fonte: Unilabor. 2004



Figura 09: Estante
Fonte: Unilabor. 2004



Figura 10: Mesa e cadeira.
Fonte: Unilabor. 2004

O elemento estruturador desse processo foi o design (por meio do desenho) proporcionado por Geraldo de Barros, verdadeiro instrumento de trabalho que se configurou a principal "metodologia" da Unilabor. Esse capital intelectual conjugado com experiência artesanal e um mínimo de investimento financeiro conformaram o inicio da empresa e delineou seu desenvolvimento.

O design, no caso da Unilabor, foi à "metodologia" mais sofisticada de que a empresa dispôs e que permitiu a produção em série e a economia dos meios (matéria-prima e trabalho). A divisão progressiva do trabalho acompanhou o crescimento das encomendas e, justamente por causa desse mesmo aumento, acabou por eliminar o trabalho por empreitada, típico dos primeiros dois ou três anos da empresa.

O conhecimento do *modus faciendi* (*know-how*) que esses artesãos detinham ainda não havia sido totalmente apropriado pelo capital. Geraldo de Barros com a ajuda de alguns colaboradores tinham que renovar o processo produtivo sem perder o melhor do trabalho artesanal, que consistia exatamente na participação do trabalhador na decisão sobre o projeto da peça e no planejamento

do próprio método de produção. Por fim, a tecnologia necessária para fazer moveis, apesar de simples, poderia ser aperfeiçoada no sentido de se fazer uma indústria. Foi o que aconteceu.

O móvel da Unilabor foi consumido principalmente pela classe media, a bem dizer media alta, não chegando a penetrar nem em camadas mais abastadas nem em camadas populares.

A principal estratégia de marketing da empresa foi ficar numa faixa de mercado intermediaria, considerando que a classe "A" sempre apresentou preconceitos contra o móvel em serie.

Os aspectos de comercialização estavam bem definidos, e isto foi uma importante ferramenta de crescimento da Unilabor, que, em pouco tempo, possuía lojas em pontos-chaves espalhados pela cidade de São Paulo.

Durante cerca de treze anos a empresa percorreu um caminho importante para a modernização do móvel brasileiro. Entretanto enfrentou problemas de organização interna: o modelo cooperativo, não foi muito bem absorvido, o que provocou, em 1964, o prematuro desligamento de Geraldo de Barros da empresa, antes mesmo do encerramento de suas atividades, em 1967.

## 3.3 SÉRGIO RODRIGUES

Logo após o termino do curso de Arquitetura, Sérgio concluiu que os novos tempos não se adequavam mais aos padrões da mobília eclética e que, decididamente, era necessário investir na busca de moveis com linguagem mais apropriada às necessidades então emergentes. Recém-formado Sergio foi trabalhar em Curitiba, o maior pólo madeireiro do país na ocasião. Era um convite irrecusável, que o levou a se engajar diretamente no ramo do móvel.

Em 1953, atuou na Móvel Artesanal Paranaense, a primeira loja de mobiliário contemporâneo em Curitiba, um dos mais importantes centros de produção de móvel eclético. A produção corrente era convencional e as pequenas marcenarias que ali foram instaladas no inicio do século por imigrantes europeus cresceram. Além do Paraná, outros dois estados assumiram a liderança como produtores de mobília: Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

O empreendimento não conseguiu conquistar o mercado. Isso é explicável, pois vender móvel moderno em Curitiba, na época o maior mercado de moveis de estilo do país, realmente seria arrojado demais. Sergio admite o fracasso comercial. Em seis meses, um único sofá vendido.

Em maio de 1955, Sergio criou a Oca, para dar vazão ao seu desejo de pesquisar e criar móveis modernos.

De acordo com Santos (1995) a história da Oca liga-se indissociavelmente à própria historia do desenho industrial brasileiro, que floresceu no país com maior força a partir dos anos 50, num período de grandes transformações psicossociais e de intensas mudanças no habito de morar, ocorrida de forma veloz num curto espaço de tempo. A empresa soube acompanhar todas essas modificações e adaptar-se a elas. Esteve sempre atenta à dinâmica do mercado, procurando diversificar suas linhas para dar respostas adequadas dentro das principais tendências do design.



De todas as experiências de produção no setor, a Oca foi talvez a mais profundamente comprometida com os valores e materiais da terra, tendo manifestado formas e padrões da cultura brasileira, numa conseqüência direta das posturas de seu criador.

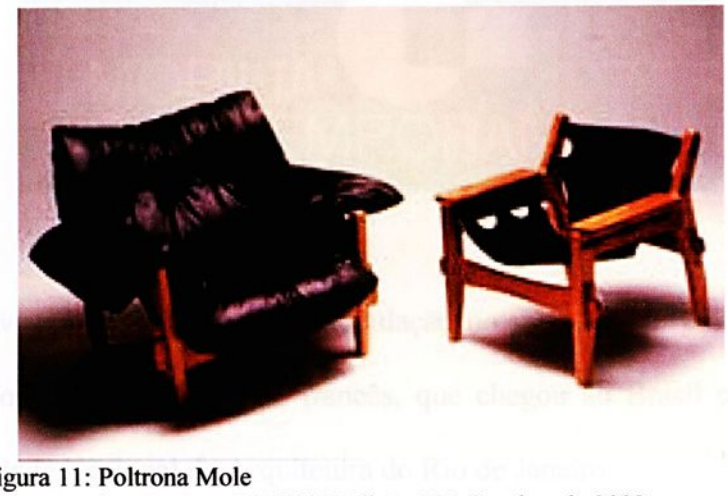


Figura 11: Poltrona Mole
Fonte: Revista **Projeto** DESIGN Edição 284 Outubro de 2003.



Figura 12: esboços da poltrona Mole
Fonte: Fonte: Revista **Projeto** DESIGN Edição 284 Outubro de 2003.

## 3.4 MICHEL ARNOULT e o móvel em série.




Exemplo significativo da racionalização e modulação no processo de produção de móveis no Brasil foi o trabalho de Michel Arnoult, francês, que chegou ao Brasil em 1951. Formou-se arquiteto pela Faculdade Nacional de Arquitetura do Rio de Janeiro.

Fundou a Mobília Contemporânea em 1955, e se caracterizou pela preocupação explicita com a modulação e o móvel em serie, o que já define toda sua produção como forçosamente industrial, quebrando com os esquemas tradicionais de fabricação que existiam no Brasil.

A principal característica do móvel produzido em serie é que o trabalho é feito em grandes lotes, em massa, através da utilização da máquina; porem além desse aspecto, o móvel em série é aquele que apresenta possibilidade de permanência no mercado, rejeitando a obsolescência do produto.

A política de produção da Mobília Contemporânea desenvolveu exatamente os dois aspectos do móvel em série, como afirma Michel Arnoult, (*apud* SANTOS 1995):

> *"Nossa concepção de móvel em série é a de um móvel industrial, de estoque permanente. Duas razões levaram-nos a adotar a política de produzir móvel e não a de fabricá-los segundo a maneira tradicional de produção. Primeira, pela grande importância que o equipamento industrial terá em futuro próximo. A época das facilidades esta terminando, a fase em que tudo se vendia sozinho acabou. Estamos entrando em um período de forte concorrência, de luta de preços, de qualidade. Para a pequena e media indústria, particularmente, conseguir produzir eficientemente é de vital importância. E, para conseguir essa eficiência, a permanência do produto no mercado é condição primordial. A segunda razão é de ordem subjetiva. Rejeitamos a obsolescência planejada por acreditá-la inadequada ao Brasil, país potencialmente rico, mas onde, na realidade, os padrões de*

*vida são muito baixos. Não queremos polemizar, mas acreditamos ser negativa a tentativa de criar hábitos de compra de nação rica em país pobre".*

O esquema de produção obedecia ao sistema tradicional de postos de trabalho, que posteriormente foi substituído por uma linha continua de operações sincronizadas, ligadas por uma alimentação permanente, concentrando operações sincrônicas independentes numa sucessão de operações sincronizadas, enfim, a produção foi automatizada.

A contribuição da Mobília Contemporânea para a reformulação dos processos industriais modernos foi bastante significativa, pois ela introduziu novas técnicas e concepções construtivas que permitiram acompanhar o desenvolvimento e expansão que o mercado interno estava sofrendo por volta dos anos de 1950.



Figura 13: Cadeiras produzidas em Eucalipto e montagem modular.
Disponível em: http://www.arcoweb.com.br/design/design80.asp.



Figura 14: Cadeira de balanço.
Disponível em:http://www.arcoweb.com.br/design/design80.asp.

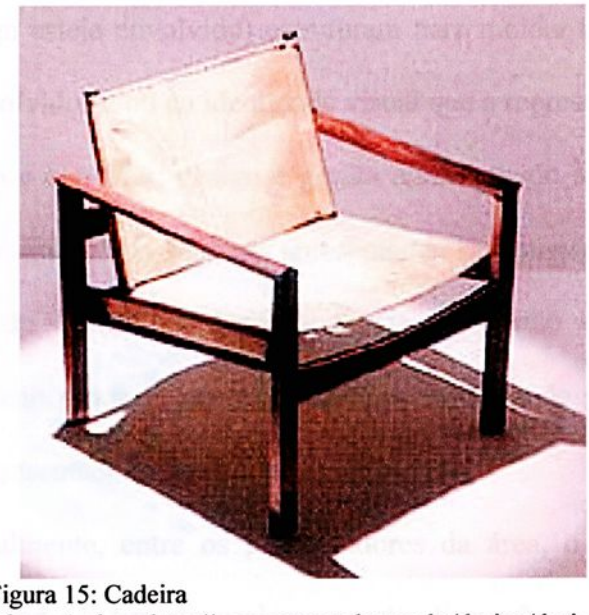


Figura 15: Cadeira
Disponível em:http://www.arcoweb.com.br/design/design80.asp.

**CAPÍTULO 04**

"As velhas armas para se conseguir uma diferenciação real tornaram-se inadequadas. A vantagem comparativa não pode mais ser sustentada por muito tempo, com custos menores de tecnologia melhores... A dimensão do design não é mais uma parte opcional de marketing e da estratégia corporativa, mas deve estar em seu núcleo."

Christopher Lorenz, the Design Dimension.

# 4. GESTÃO DE DESIGN

A Gestão de Design (*design management*), tema central desta dissertação pode ser descrita como a atividade macro das estratégias que designers (ou grupos interdisciplinares, com poder decisório em que o design esteja envolvido) estruturam para moldar um perfil da empresa com base nos produtos desenvolvidos e/ou na identidade visual que a representa (SOARES, 2002).

A essência deste capítulo é conciliar: design e gestão apresentando sua convergência, e alguns aspectos da demanda em design. Os subitens apresentados são: histórico da Gestão de Design, conceitos e aplicações da Gestão de Design, níveis da gestão de Design (estratégico e operacional), o design como processo nas organizações, modelos de gestão de design e análise dos modelos de gestão apresentados.

Tem-se questionado atualmente, entre os pesquisadores da área, o significado da expressão utilizado ***Gestão do Design***. A fim de esclarecer esta discussão e sugerir o uso correto da ferramenta, apresenta-se uma analise semântica, ou representação do sentido do enunciado, a morfologia da expressão. A palavra **gestão**, segundo Aurélio (2004), significa o ato de gerir; gerência, administração. A palavra **Do** é uma contração da preposição "de" e do artigo "o", significando de + o. Segundo Tavares (2004), da forma como tem sido utilizado ***Do Design***, significa algo limitado, único, gestão de uma coisa propriamente dita, ou seja, de só um segmento

da área. Portanto, seu emprego será correto na referência à *gestão do design gráfico*, *gestão da imagem corporativa*, *gestão da produção*. A palavra **De** é uma preposição de largo emprego em português. O emprego da expressão *De design* generaliza sua aplicação - é um termo amplo, mais genérico, e que engloba todos os segmentos, como *gestão de negócios*. Observa-se então, que o emprego da expressão para a estratégia a qual se refere este trabalho, será ***Gestão DE Design***, diferente do que tem sido utilizado até hoje.

### 4.1 Histórico da Gestão de Design

Segundo Souza (2001), Bürdek (1999), Schulmann (1994) e Wallace (s.d), em 1907, o arquiteto Peter Behrens, um dos primeiros membros da Werkbund, comandava (como diretor artístico) a *Allgemeinen Elektricitats Gesellschaft* (AEG), desenhando todos os seus produtos, fábrica, habitações para funcionários, identidade e desenhos publicitários. Foi o primeiro "designer corporativo", ou a considerar a projeção da imagem sobre o público. Acredita-se ter nascido aí a Gestão de Design.

Para Mozota (2002), e Joseph (2003), a Gestão de Design acompanha as evoluções da gestão, que passou de um modelo taylorista para uma organização inteligente, flexível, que encoraja a tomada de decisões de risco, autonomia e a iniciativa, orientada ao usuário, o gerenciamento por projetos e a qualidade total, ajudando a mudança da cultura organizacional. O enfoque do estudo da autora se dá na qualidade, que diz ser uma porta de entrada do Design nas organizações. As habilidades "específicas" do designer (criatividade, iniciativa, atenção ao detalhe, atenção ao cliente) tornam-se qualidades que um gerente pode utilizar na mudança da empresa.

Santos (2002) também relaciona, na figura 16, a evolução do Design com a evolução da qualidade e chega ao design estratégico, a que chama de quarta era:



| Inicio de funcionamento da Bauhaus (1919) na Alemanha e dos fundamentos do design | Bauhaus fecha (1933) e inicia-se em 1953 a escola de Ulm, o design se consolida | Inicio do ensino do design no Brasil(ESDI - 1962), o design se expande no mundo | Popularização do design pela mídia e absorção pelo mercado, como estrategia |
|---|---|---|---|
| Foco na tarefa | Foco no processo | Foco no sistema | Foco no Negocio |
| 1º ERA | 2º ERA | 3º ERA | 4º ERA |
| (1919 - 1930) | (1930 - 1960) | (1960 - 1990) | ( 1990 - ...) |

Quadro 02: Linha do tempo do design
Fonte: adaptado de Santos (2002).

A origem da Gestão de Design, segundo Mozota (2002), remonta aos anos 60, na Inglaterra, época em que a expressão significava a gestão da interface entre um escritório de design e seus clientes. Michael Farr, em 1966, preconizava uma nova função de "gerenciamento pelo design", cuja missão seria de assegurar uma condução eficaz dos projetos e de estabelecer uma boa comunicação entre o escritório e seus clientes. Considerava ainda que esta atividade pudesse ser exercida por um gerente da empresa cliente, pois o mais importante era a finalidade, ou seja, uma boa comunicação.

É então na Inglaterra que surge a consciência do papel que o design pode exercer sobre a economia e as empresas, segundo Hetzel (1993, *apud* MOZOTA, 2002), com a ação conjunta do *Royal College of Arts*, de Londres e do departamento de *Design Management,* da *London Business School,* dirigida por Peter Gorb.

O relatório "gerenciar o design", de 1984, com o apoio da *Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises* (FNEGE), que difunde a experiência britânica na França, e o Colóquio sobre o design no ensino superior, em 1990, também são iniciativas importantes que encorajam a abertura de cursos de especialização (*DESS Gerenciamento do design e da qualidade, Universidade de Nancy).*

Em 1975, nos Estados Unidos, Bill Hannon e a *Massachusetts College of Arts* fundam uma outra instituição: o *Design Management Institut* (DMI), em Boston, atualmente uma referência em Gestão de Design, que visa, segundo o DMI (2004), "*Improve organizations worldwide through*

*effective management of design for economic growth".* Em conjunto com a *Harvard Business School*, desenvolve o TRIAD, primeiro projeto de pesquisa internacional sobre Gestão de Design. As ligações das duas instituições foram reforçadas e a escola difunde os casos editados pelo DMI desde 1995. Em 1989, lança o *Design Management Journal*, único periódico de caráter profissional da área.

## 4.2 Conceitos e Aplicações da Gestão de Design

Segundo Mozota (2002), a Gestão de Design possui um objetivo duplo:

- Tornar gerentes e designers parceiros, ou seja: explicar o design aos gerentes e, reciprocamente, o gerenciamento aos designers, a fim de ajudá-los a melhor gerenciar suas atividades;
- Definir os métodos de gestão para integrar o design na empresa.

Gorb (1990) a define como o desdobramento efetivo dos recursos de design disponíveis pelas direções operacionais em uma organização, para ajudar a atingir seus objetivos. Preocupa-se com o lugar do design na organização, com a identificação das funções específicas do design adaptadas a resolução dos problemas de gerenciamento da organização e pela formação dos dirigentes para efetivamente colocar em prática o design.

A gestão do orçamento, de pessoal e outras tarefas de gestão fazem parte das responsabilidades do gestor de design, mas não o caracterizam.

A característica distintiva da Gestão de Design é: a identificação e a comunicação de caminhos pelos qual o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa. É, em outras palavras, o

desdobramento do design na empresa para ajudá-la a construir a sua estratégia (MOZOTA, 2002), o que implica dois aspectos:

- A gestão da integração do design na empresa em nível operacional do projeto, organizacional ou tático (função) ou estratégico (missão);
- A gestão do sistema de design da empresa.

Esta definição engloba o duplo caráter do design (processo de concepção e desenho): **Processo de concepção**: o design pertence aos processos da empresa e aos paradigmas da gestão. **É o aspecto intangível do design**;

**Desenho (realização, criação)**: o design pertence ao supra-sistema das formas na sociedade e aos paradigmas do design. **É o aspecto material ou tangível do design.**

Gimeno (2000, p. 25), define a gestão de Design como:

> "*conjunto de técnicas de gestión empresarial dirigidas a maximizar, al menor coste posible, la competitividad que obtiene la empresa por la incorporación y utilización del diseño industrial como instrumento de su estrategia empresarial*".

Para Bahiana (1998), os investimentos voltados para a área de design deixaram de ser uma questão estética para se tornarem uma questão estratégica. As indústrias que adotaram as técnicas de Gestão de Design tornaram seus produtos diferenciados e racionalizaram os custos de produção. O potencial da gestão estratégica deve ser incorporado ao processo de produção desde a concepção da estratégia da empresa, passando pela concepção do produto e em todas as fases do ciclo de vida, integradas com outras áreas, e sob todos os aspectos, em que possa ser aplicada como marca, identidade visual, embalagem do produto, embalagem de transporte, comunicação, material de apoio de vendas, arquitetura, entre outras, ao que se chama Gestão de Design.

Mozota (2002), ainda, se vale da qualidade para relacionar design e a ciência de gestão, na qual está à base de seu modelo de GD[1]. Para a autora, a qualidade total permite a visualização do design na empresa: implica a melhoria de produtos e processos, é baseada na satisfação do usuário e dividida por todos.

A introdução da Gestão de Design deve ser feita de forma progressiva, responsável e espontânea, porque o design pode ser integrado à empresa por etapas, segundo Bernsen (1987), e em níveis diversos: dos projetos e programas de design, da informação sobre os valores da empresa, da promoção do departamento de design, da comunicação entre o departamento de design e a direção geral. A integração do designer, mesmo limitada a um projeto, para Peters (1998), necessita de apoio da direção geral.

Segundo Wolf (1998, p.18), a Gestão de Design possui a função de "planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados".

Para Magalhães (1997), ela ocupa-se da orientação da política do Design, apoiada por análises de fatores internos e externos em um nível hierárquico mais alto, desde as primeiras fases do desenvolvimento de projetos. A demanda não se restringe a preço, durabilidade e qualidade, mas considera, também, o impacto visual causado pelos produtos.

Avedaño (2003) define Gestão de Design como o "conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que pode ser desenvolvida tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico-financeira e comercialização, permitindo sua participação ativa nas

[1] GD: Gestão de Design.

decisões dos produtos". Ela sugere um ponto de vista ampliado, integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual.

Para Merino (2003), ela consiste em integrar necessidades tecnológicas, sociais e econômicas, biológicas e efeitos psicológicos de materiais, forma, cor, volume e espaço. Proporciona a percepção do conjunto e do detalhe, do imediato e o final.

Peters (2003), utilizando o termo "*Design Management* estratégico", diz que ela estabelece uma imagem, fator de grande importância na obtenção de credibilidade.

Segundo Soares (2002), existem três conceitos hierarquicamente ordenados, que podem auxiliar seu entendimento no âmbito acadêmico: **Gestão de Design** (*design management*): é a atividade macro das estratégias dos designers (ou grupos interdisciplinares), com poder decisório em uma organização, estruturada para moldar o perfil da empresa, produtos e/ou serviços; **gerência de projeto:** coordena tarefas, tempo e recursos (técnicas e ferramentas disponíveis para estabelecer as relações cliente/designer), criando condições para o desenvolvimento do projeto; **metodologia de projeto**: avalia métodos, técnicas e ferramentas aplicáveis ao desenvolvimento de um projeto.

O conceito de gerência de design utilizado por Soares, não é o mesmo conceito de gestão de projetos (ou gestão por projetos) utilizado na área de administração, na qual é um tipo de estrutura organizacional, como outras empresas que são gerenciadas por departamentos, por funções. Considerando esta diferença, acredita-se que sua aplicação possa ser assim hierarquizada. Esta estrutura permite ser aplicada tanto em empresas gerenciadas por projetos quanto às tradicionais, gerenciadas por departamentos.

O gestor de design é responsável por todo o processo de criação de produtos, tangíveis e intangíveis. Em grandes empresas possui a tarefa de supervisionar a eventual equipe envolvida no projeto, devendo adequar-se à complexidade de suas ações, que requerem uma visão da interferência da ferramenta, inicialmente, nas unidades de negócios e depois as integrando na

estratégia global da empresa. Para pequenas empresas, exclui-se a supervisão de equipes, que mesmo não possuindo unidades de negócios, requer ações que conduzam o processo de projetos integrados aos objetivos da empresa.

O Manual de Gestão de Design (1997) atribui ao gestor de design as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final. Aponta ainda que, introduzir a cultura de Design numa empresa, é mais do que contratar um designer, criar um departamento, ou um consultor externo. Significa, primeiramente, enfatizar a idéia de integração e coordenação de tarefas no processo e na seqüência das decisões, embora muitas das mudanças neste processo, em curto prazo, sejam mais significativas na cultura da empresa do que nos aspectos estruturais e econômicos.

Para Avedaño (2003), a Gestão de Design se desenvolve no contexto: sociedade, mercado e a empresa: **na empresa** acontece o ato de projetar (desenvolvido por consultoria ou dentro da sua organização); o **mercado** é o âmbito no qual a empresa atinge seus objetivos; a **sociedade** fornece suporte para o mercado e para a empresa, originando seu próprio programa de necessidades, que nem sempre coincide com os objetivos da empresa.

Entretanto, segundo Puerto (1999), a incorporação de todos os critérios descritos em relação à Gestão de Design em todos os níveis de decisões da sociedade pode ter efeitos positivos sobre o rendimento de seu sistema econômico. O trabalho do designer dentro de uma empresa, assim como as suas localizações na estrutura organizacionais, é muito diversificado e depende de posicionamento estratégico das unidades de negócios e interesses individuais ou de grupos. O

unesp

autor mostra sugestões de sua inserção em organogramas de hierarquia departamental: subordinado à produção, como departamento independente e conceito *venture* (este, defendido pelo autor):

**a) subordinado à produção**: o autor critica esta forma, pois o design pode ter seu desempenho limitado. As características mecanicistas da produção resistem a novos produtos e podem lhe criar obstáculos de forma geral;

**b) como departamento independente**: mostra o design posicionado no mesmo nível de outros setores, abaixo apenas do gerente executivo. Também aponta desvantagens pelo estilo de gestão: se for considerada atividade de longo prazo, poderá ser questionado quanto aos recursos destinados a projetos que não se sabe se obterão êxito no futuro. Aproveitado por outros setores, em curto prazo, pode ser considerado como fonte de desperdício de tempo e dinheiro. Diretores tais como: de finanças ou vendas, possuem uma escala de operações maior que a do Design, podendo influenciar negativamente as atividades nas tomadas de decisões em relação a projetos;

**c) conceito *venture*:** estabelecem o design como elemento inovador e integrador de funções de organizações voltadas para novos produtos, com estrutura organizacional gerenciada por departamentos. Este conceito será apresentado no item "modelos de Gestão de Design".

Karjalainen *apud* (PEREIRA *et al*, 2002, p.2) apresenta fatores relativos às atividades da Gestão de Design desenvolvidas em nível estratégico, tático e operacional:

**Nível estratégico:** fatores ambientais (tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões); manifestações do design (identidade corporativa, padrões de design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos, comunicações); fatores internos (estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidades para Gestão de Design, integração, centralização, responsabilidade pelo design, elaboração e introdução de

sistemas para Gestão de Design, avaliação dos investimentos em design, seu impacto e sua contribuição para a atuação da organização).

**Nível tático**: recursos para o design (humanos, físicos, internos, externos); habilidades para o design; *core competencies*; treinamento; descrição dos processos, normas e procedimentos para a Gestão de Design; localização, serviços e objetivos da equipe responsável pelo design.

**Nível operacional**: natureza dos processos e projetos de design; propostas; relacionamento entre gestão e equipe de design do projeto; seleção dos integrantes da equipe; documentação e sistemas de controle; implementação das soluções; avaliação dos projetos.

Segundo Wolf (1998), para atingir o usuário, as empresas desenvolvem métodos e estratégias para acrescentar valor à sua imagem, inserindo o design como fator de competitividade. Para incorporar esses valores com maior segurança, pesquisam tendências (*trends*) e estilos de vida, investindo em pesquisa de mercado baseada na estratégia. No DNP[2] introduzem o controle de qualidade e a Gestão de Design.

### 4.3 Níveis da Gestão de Design

Para Wolf (1998), existem várias maneiras de adotar a Gestão de Design e nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa, o que, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que pretende. Pode ser tratada em paralelo pelos processos estratégicos e operacionais: Gestão Estratégica de Design (aplicada na estrutura organizacional) e gestão operacional de Design (no processo de DNP). Os processos operativos se referem à realização efetiva do projeto e são constantemente verificados pelos processos estratégicos, que, por sua vez, devem estar atentos ao estabelecimento dos objetivos. A Gestão de Design,

[2] DNP: desenvolvimento de novos produtos.

estratégica e operacional, tem como principais funções: a definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do design; o desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão; a execução e organização da estratégia; a coordenação e controle do processo de produção e o controle do resultado.

### 4.3.1 Nível estratégico da Gestão de Design

Magalhães (1997) conceitua design estratégico como uma forma de atuação direcionada para a Gestão de Design nas empresas, integrando produtos e imagem. Tudo que ela faz, produz ou comunica transforma-se em percepções coerentes com seus objetivos. Integra o design na estratégia da organização, utilizado como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

Para Monteiro (2003), implantar um modelo de gestão estratégica, requer o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio de construção do projeto coletivo da empresa.

O Manual de Gestão de Design (1997) diz que a Gestão de Design Estratégico está relacionada com a concepção do projeto, desde os processos de transformação de uma idéia em um produto até seu lançamento e distribuição no mercado. Entretanto, ela vai além. Por ser exatamente um processo estratégico, deve ser acompanhado após a distribuição do produto, para se avaliar sua eficiência e eficácia, descarte e/ou re-uso, e então sofrer alterações, atualizações, enfim, adequações necessárias.

Para Wolf (1998, p.21), a produção e a organização das estratégias da Gestão de Design incluem a "estruturação de projetos e atividades, o planejamento de prazos, a seleção e planejamento de pessoal, planejamento e controle permanente do orçamento".



Magalhães (1995) faz um comparativo entre os dois níveis, entretanto, deve-se ter o cuidado de não interpretar que esta visão relegue o design operacional a um nível menor, opondo-se um ao outro.

| Design Operacional | Design Estratégico |
|---|---|
| Ação a partir de uma proposta inicial dada. | Ação desde a proposta, concepção e demais etapas envolvidas no processo. |
| Ação isolada, habilitação específica. | Ação catalisadora de conhecimentos - integração. |
| Pensamento fracionado. | Pensamento global. |
| Eficiência do design. | Eficiência + eficácia do design. |
| Desenvolver corretamente o produto. | Desenvolver o produto certo. |
| Ênfase nas necessidades do usuário do produto. | Ênfase nas necessidades, desejos e conveniências de beneficiário do produto. |
| Ênfase na solução de problemas. | Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades. |
| Processo de dentro para fora do produto - a forma segue a função. | Processo de fora para dentro do produto - a forma segue a mensagem. |
| Solução dos problemas físicos do produto. | Posicionamento emocional do produto. |

Quadro 03. Quadro comparativo entre design estratégico e design Operacional.
Fonte: Magalhães (1995, p.25), com adaptações.

### 4.3.2 Nível operacional da Gestão de Design

O Design operacional, para Magalhães (1998), significa ações voltadas para o processo do design, classificado como um trabalho de "dentro para fora" tanto em estilo de concepção intelectual e simplicidade funcional (europeu) como para o que serve à venda e propaganda (americano). Não se integra com outras áreas e a forma segue a função (com ênfase nas funções prático-operacionais). Segundo Mozota (2002), toda empresa é um sistema de formas e cada forma pode se classificar segundo uma das disciplinas do design:

- De ambiente: escritório, recepção, fábrica, loja e *stand*;
- De produto: máquina, produto;
- De embalagem: do produto, promoção, ponto de venda;
- Gráfico: documentos, identidades, dossiês, relatórios, páginas de tela, cartazes, insígnias, nome de marca e documentação técnica.

A autora descreve as etapas do processo operacional de concepção e condução do design na empresa, que se desenvolve em 3 grandes etapas: **analítica** (amplia o campo de observação), **sintética**, e **seleção da solução ótima**, e que corresponde a cinco fases com objetivos definidos.

### 4.4 O Design Como Processo nas Organizações

A Gestão de Design deve ser então, uma ferramenta que integre as funções operacionais do design desenvolvido em todos os setores da empresa, visando atingir os objetivos traçados e propiciar a percepção de uma imagem positiva. Coordena seus produtos e suas comunicações, ambientes e serviços. Como comunica os valores e a filosofia da empresa para o ambiente onde atua, deve estabelecer uma política que se manifeste por meio de um design corporativo consistente, atingindo assim, uma unidade em seu discurso, facilidade na identificação de sua mensagem e possibilitando índices de memorização que favorecem o comportamento de troca. A dinâmica das empresas requer um monitoramento continuado deste processo, para que os produtos possam ser redesenhados, reposicionados, reduzidos, retirados do mercado ou deixados como estão. Genericamente, as empresas que apresentam as características que mais favorecem o design são aquelas que se adiantam em relação a mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação, e possuam uma cultura propícia à inovação (MOZOTA, 2002).

Para Gianfranco (1995), uma equipe deve ser formada por profissionais de design, marketing, engenharia, controle da qualidade e de produção. A Gestão de Design, praticada de forma hábil, pode ser "o elo perdido" entre o marketing e engenharia. Observa-se, porém, que o processo não acontece desta forma por duas razões: formação dos profissionais e desconhecimento das empresas do valor do design ou da maneira de usá-lo. Pesquisas recentes, segundo Demarchi (2002), demonstraram que o ensino do design no Brasil não contempla a formação estratégica, somente a operacional. As metodologias ensinadas e difundidas enfatizam o planejamento e

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

controle do projeto relacionado às tarefas internas de seu desenvolvimento, oferecendo pouco ou nenhum instrumento para uma atuação profissional voltada para sua integração nas empresas. Segundo Magalhães (1997), essa incompreensão é conseqüência de variáveis que não podem ser analisadas isoladamente. Para Kotler (1996), o designer ainda é visto como aquele que não dá atenção suficiente aos custos e cujos projetos são inovadores demais para o mercado. Muitos empresários têm certo preconceito em relação a ele, por vê-lo como um artista, que consome recursos, o que faz com que a interação de seu trabalho com outras áreas fique enfraquecida. Magalhães diz que isso pode gerar o desconhecimento sobre as possibilidades do design e delegar-lhe o papel de "embrulhar o produto" (ou "maquiá-lo") somente nas fases finais do processo (*Styling*[3]).

## 4.5 OS MODELOS DE GESTÃO DE DESIGN.

A seguir serão apresentados os principais modelos de Gestão de Design, e a análise crítica dos mesmos.

### 4.5.1 Modelo 1 : estratégia baseada em produtos de design e identidade coorporativa.

Ravasi e Lojacono (apud MARTINS, 2003) apresentam um modelo conceitual estratégico embasado em **produtos de design** e **identidade coorporativa** para definir e reforçar as estratégias da organização. O passo fundamental para mudanças estratégicas está nos caminhos de interpretação das decisões tomadas e da maneira como o *staff* trabalha (**estilo de gestão**). O gerenciamento de mudanças estratégias reside em focar ou redefinir os elementos de identidade da organização e a essência de seus produtos. Neste processo, o design não representa somente o resultado, mas se torna um norteador da mudança, **quando o produto ou a identificação visual**

[3] Styling; estilo surgiu nos EUA nos anos de 1930 e caracteriza-se em tornar o produto mais atraente aos olhos do consumidor, com a Tonica "o feio não vende".

**é usado para expressar a essência do novo curso estratégico e novo posicionamento de marca.**

A renovação contínua é resultado de um contínuo processo de geração e seleção de novos projetos, modelo que traduz a mudança estratégica como um processo auxiliado pelo design, no quais **designers internos e externos representam a fonte primária de geração contínua de idéias** para novos produtos ou aprimoramento dos já existentes. Nesta fase, a criatividade de grupos de design oferece idéias para inovação e diversificação.

O modelo apresentado por Ravasi e Lojacono representa a relação macro entre o design, especificamente à **imagem corporativa**, e a **formulação de planos estratégicos** num ciclo contínuo. O design considera as competências da empresa e a imagem corporativa para traduzi-las na identidade corporativa, estando as premissas de decisões no centro no diagrama.

### 4.5.2 Modelo 2: Tipologia VIPP (valor, imagem, processo e produção)

Não se trata exatamente de um modelo, mas de uma adaptação de Pereira *et al* (2002), da tipologia proposta por Trueman[4], que auxilia a visualização dos focos da Gestão de Design. Ela agrupa em 4 dimensões para a inovação: **valor, imagem, processo e produção**, os seguintes aspectos:

- Atua como ferramenta competitiva, estratégica e diferenciadora;
- Atribui identidade;
- Incorpora estética como qualidade e estilo; agrega valor; reduz complexidade;

[4] Publicação original: Trueman, M. *Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. European Journal of Innovation Management*, v.1, n.1, p. 44-56. 1998.

- Reduz o *time-tomarke*[5] incorpora a cultura organizacional e fortalece a marca.

O modelo de Pereira, *et al* (2002), **está baseado na gestão da inovação tecnológica**, e apresentam de forma sistematizada, aspectos relevantes na implementação da Gestão de Design nas organizações e consideram que as características dos domínios organizacionais irão determinar o perfil do projeto, podendo então ser definidas as estratégias mais adequadas.

Este modelo auxilia a visualização dos **focos do design e da Gestão de Design**, respectivamente, em **variáveis estratégicas** da gestão administrativa, estando aí sua contribuição.

### 4.5.3 Modelo 3: O "Conceito *Venture*"

Este modelo, de Puerto (1996), trata de um conceito de organizações para novos produtos e é denominada "método do empreendimento ou da aventura" – o conceito Venture – estrutura atraente para empresas organizadas de forma tradicional e que teriam dificuldades em gerenciar o design. Propõe potencializar a habilidade de assegurar a relevância das atividades do design e a aceitabilidade dos resultados de design dentro das organizações, e que **a equipe de design trabalhe no mesmo nível hierárquico da alta administração**, sem fazer parte da estrutura vertical.

O conceito Venture é na verdade, uma proposta de estrutura organizacional para empresas tradicionais trabalharem com o design. Apesar de ser uma proposta interessante de inserção da Gestão de Design nas organizações, ficando a sensação de que só é chamado quando for conveniente à instituição, quando não afetar os recursos financeiros destinados à determinada **estratégia**, ou que depende de aprovação exclusiva do departamento financeiro. Estruturas tradicionais, geralmente, não possuem cultura de design, apresentando resistência a mudanças,

[5] Tempo do DNP, da concepção à colocação no mercado.

segundo Demarchi (2002). Este modelo de referência assemelha-se ao design atualmente praticado, isolado, privilegiando uma estrutura simples, em que a decisão do gestor de design torna-se intuitiva, pela falta de integração aos demais setores.

### 4.5.4 Modelo 4: Método *Structured Planning*.

Quarante (1992, p.79) apresenta um organograma/fluxograma de informações necessárias à concepção de produtos, o método *Structured Planning*, do Instituto de Tecnologia de *Illinois*..

Este modelo consiste em analisar as informações recebidas pelo design na empresa (ou responsáveis pela atividade), que em geral, são pouco homogêneas e seu volume é muito variável, mesmo que os problemas sejam complexos. A dificuldade do designer está em eleger, selecionar e/ou interpretar estas informações. Ele recebe as informações internas do marketing, mas por outro lado, deve reconhecer informações externas. O processo estrutura e organiza a informação necessária para a concepção e planificação de projetos e também se dá no marketing, na ergonomia e em controle da qualidade.

### 4.5.5 Modelo 5: Processo estratégico de comunicação

Este modelo, também apresentado por Quarante (1992), representa o **planejamento de uma estratégia de comunicação**, os passos de operações internas e externas para atuar positivamente sobre a percepção da imagem da empresa.

Considera-se o conceito deste modelo **(ações voltadas para a percepção da imagem da empresa)** muito próximo do que se pretende propor para a Gestão de Design de uma organização.

Os gestores de design são quem recebem e planejam as informações de pesquisas e investigações procedentes de outros setores, tanto internamente à empresa quanto externamente a ela.

### 4.5.6 Modelo 6: Imagem da empresa – reflexos e diferenças entre o projeto e a realidade.

Quarante (1992) representa o planejamento de uma estratégia de comunicação que mostra os passos de operações internas e externas para atuar positivamente sobre a percepção da imagem da empresa. Trata-se, na verdade, de variáveis que incidem na percepção da sua imagem.

Para a autora, o raciocínio da empresa em relação à imagem consiste em poder definir e controlar a imagem de marca. A imagem da empresa é a que faz colocar em funcionamento a imagem de marca, que deveria resultar em uma adequação entre a vontade estratégica da empresa e o resultado percebido pelo público. A empresa pratica uma política de imagem quando analisa a direção que quer dar à sua própria notoriedade, a consciência de seus objetivos, que se concretiza quando coloca em movimento um sistema de comunicação. A empresa é uma personalidade que emite signos, portadores de significados, que informam e estão na origem das informações. A imagem da empresa é resultante global de seu passado, ações presentes e de sua política prospectiva. A composição da imagem mental formada pelo receptor deveria retornar à empresa e ser confrontada com a que se desejava transmitir e com a imagem ideal que responderiam aos objetivos em longo prazo, reduzindo a diferença entre imagem ideal e o reflexo desta imagem.

O modelo apresenta uma proposta de comunicação integrada, um **processo estratégico de comunicação** que aborda a atuação do design sobre a imagem da empresa, ação que incide na percepção desta imagem.

### 4.5.7 Modelo 7: A cadeia de valor do Design: os três níveis da Gestão de Design

A partir de estudos desenvolvidos por HETZEL (1993) e dos conceitos de cadeia de valor de Porter (1982), Mozota (1998), desenvolve um Modelo de Gestão de Design em três níveis. Na prática, corresponde a três níveis de decisão (**operacional, funcional, estratégico**) para o responsável pelo Design

e três níveis de criação de valor para o Design: **(a) Função diferenciadora**: ação do Design sobre a oferta da organização; **(b) Função coordenadora**: ação do Design sobre a empresa; **(c) Função transformadora**: ação do Design sobre o ambiente da empresa. A autora coloca que esses níveis representam tipos de competências para o Design, em função do objetivo definido pela empresa e do lugar do design na cadeia de valor. As competências e objetivos definem diferentes variáveis de medida do desempenho do Design.

- Design ação ou Design como competência econômica: o Design tem como objetivo criar valor sobre as funções principais da organização.
- Design função ou Design como competência gerencial: o Design tem como objetivo criar valor sobre as funções suporte da organização e em particular sobre a gestão da inovação e a tecnologia.
- Design visão ou Design visto como competência psicológica que influi sobre a compreensão do ambiente da organização e sobre a transformação da visão da hierarquia.

Este modelo mostra as diferenças entre **um projeto como imagem desejada** (não só pelo consumidor, mas por concorrentes e fornecedores) **e a realidade**.

Segundo a perspectiva do modelo de Hetzel descrito por Mozota (2002), o design e o gerenciamento são saberes fundamentado nas tomadas de decisão e, portanto, convergentes em sua estrutura cognitiva, girando em torno de um valor chave. Baseado em uma teoria da administração, a cadeia de valor de Porter (1986), mostra uma superposição dos conceitos-chave do design e do gerenciamento. A contribuição do modelo é a relação que faz entre a **Gestão de Design estratégica, tática e operacional com ação, função e visão do design, respectivamente.**

### 4.5.8 Modelo 8: *Designence*: um modelo de convergência - o gerenciamento pelo design

O modelo *Designence*, de Mozota (2002), faz **uma relação íntima entre o design e a gestão da qualidade**. Implica em explorar a visão da realidade e métodos do design: cor, estética e sociologia dos objetos para enriquecer os conceitos do gerenciamento. Propõe uma "ciência do design", baseada na gestão da qualidade total, para suscitar uma outra visão da realidade da organização: um gerenciamento pelo signo e pela forma, que é de essência relacional e interpretativa, e que corresponde a uma outra visão da realidade que pode vir a enriquecer a estratégia de uma empresa. Trata-se de outra visão do gerenciamento, próxima dos novos modelos emergentes de empresa relacional ou virtual.

Segundo Freitas (2004), o design é sinônimo de qualidade, entretanto, frisa ser necessário reconhecer que a qualidade em design não tem o mesmo sentido que a qualidade total em gerenciamento. Os designers freqüentemente ignoram o conteúdo metodológico e técnico da qualidade total e acreditam ser os únicos portadores da noção de qualidade na empresa. As duas funções podem apoiar-se em fundamentos conceituais comuns, vindos de teorias do novo gerenciamento e das ciências humanas. À medida que o traço da qualidade total se impõe nas empresas, o gerenciamento de design pode seguir este movimento, fundindo competências de design na função qualidade e enriquecendo a função de design de certos métodos vindos da certificação de qualidade.

O *Designence*, de Mozota (2002), mostra a relação com a Gestão da Qualidade, que a autora diz ser a porta de entrada do design na empresa. A forma atual da qualidade é ativa, e visa responsabilizar a todos os envolvidos em um objetivo comum na proposta ao cliente de uma oferta que ele perceba como superior. A qualidade total reaparece para harmonizar todas as contribuições científicas sucessivas da qualidade a proveito da empresa e de seu desempenho.



As relações entre design e gerenciamento partem de esquemas conceituais, de paradigmas e as visões perceptivas de cada área, para se construir um modelo convergente de desenvolvimento da Gestão de Design em torno de duas perspectivas: **reativa** (gerencial) ou **pró-ativa** (estratégica). Todos os modelos apresentados têm em comum a **visão estratégica** como ponto de partida para a inserção do design nas empresas, por meio de uma **identidade coorporativa e produtos de design.**

unesp

# CAPITULO 05

Quem planeja em curto prazo deve cultivar
cereais; a médio prazo, plantar árvores;
a longo prazo, educar homens."
Kwantsu, Século 3 a.C.

Uma empresa consiste em sua **estrutura**, suas **políticas** e sua **cultura**. Para Kotler (2002), enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas, é muito difícil mudar a cultura organizacional, que é, entretanto, freqüentemente, crucial para a implementação bem sucedida de uma estratégia.

Segundo Bachman (in DMI, 1998), diretor do Bachman Miller Group, Gestão de Design não é uma ação departamental ou supervisora. É um processo de organização estratégica, com objetivo definido. Empresas que integram a gestão de Design como atividade reformadora contínua dentro de sua cultura, sobrevive facilmente aos desafios competitivos e às mudanças culturais e tecnológicas que afligem empresas reativas.

O resultado da pesquisa mostra que as empresas do setor moveleiro possuem uma atitude reativa e, portanto necessitam estabelecer estratégias viáveis e de baixo custo para se tornarem competitivas.

## 5.1 Planejamento Estratégico

O sistema de Planejamento Estratégico (HAX, 1984) representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador. A ação de planejar pressupõe seis pontos básicos, de acordo com Koontz (1976):

- **Objetividade**: origina todas as outras tarefas, sendo a primeira análise daquilo que se quer, de acordo com os objetivos gerais da empresa;
- **Exeqüibilidade**: possibilidade de se fazer, conjugando o bom senso auxiliado pela informação, envolvendo a pesquisa e as discussões com os grupos;
- **Precisão**: o somatório dos resultados anteriores fornece os parâmetros dos resultados concretos do planejamento, medindo o produto final;
- **Unidade**: é o fator determinante entre os componentes do planejamento, que fazem com que suas etapas se identifiquem com as características do próprio planejamento, quando as suas várias atividades devem estar voltadas para a unidade, mantendo o equilíbrio;
- **Flexibilidade**: permite à equipe de planejamento movimentar-se em diversas áreas e, sendo flexível, é adaptável para lidar-se com fatores não padronizados;
- **Síntese e especificidade**: resultado final do que foi realizado, demonstrando as soluções ou medidas recomendadas. (KOONTZ, p.215, 1976).

Numa corporação, o Planejamento Estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconizam o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, os negócios com os quais a companhia irá rivalizar preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas. (HAX, 1984, p.41).

### 5.2 Gestão Estratégica

Enquanto que o Planejamento Estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais. A Gestão Estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas (TAVARES, p.147, 2000). A Gestão

Estratégica, ainda conforme discorre Tavares (p.147, 2000), envolve a definição do negócio e a análise dos ambientes externos e internos. Sendo ambiente externo as forças macroambientais, dos relacionamentos e do ambiente competitivo. E ambiente interno, o desenvolvimento da visão, da missão, de valores e políticas, de estratégias e objetivos e em sua implementação e controle.

As principais funções da Gestão Estratégica, conforme comentado por Tavares (2000, p. 150):

- Proporcionar interação entre a organização e o seu meio ambiente;
- Estabelecimento de um foco e de um significado;
- Tornar o processo decisório ágil e coerente, determinando instâncias para o mesmo;
- Delinear estratégias, objetivos e metas;
- Viabilizar o desenvolvimento organizacional de acordo com as demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- Coordenar e otimizar a utilização de recursos, para obter melhores resultados operacionais e administrativos,
- Estabelecer maneiras de avaliar e controlar a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

A estratégia acontece em nossa mente antes mesmo de desenvolvermos e montarmos qualquer planejamento. A estratégia, ainda de acordo com Costa, Almeida e Isnard (p.32, 2002), é uma idéia, um pensamento. Que de natureza muito especial difere, por suas características e atributos de várias outras formas de pensamento que ocorrem em nossa mente.

Assim sendo, Mintzberg e Quinn (2001, p.20) observam, estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes. É o padrão de decisões (2001, p. 58) em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Produzindo os principais planos para a obtenção dessas metas.



Basicamente estratégia é a aplicação de um planejamento lógico e consciente aos objetivos que você quer que a sua marca ou empresa atinja e os meios para atingi-los. (HARRISON, 1990).

Todas as estratégias segundo Harrison (1990), possuem três aspectos significativos:

- Significam por de lado certas ações e obrigações, em contrapartida, executar outras.
- Estratégias eficazes devem enfatizar qualquer coisa que você faça melhor que seu concorrente, ou que seu concorrente faça pior do que você.
- Quanto maior tempo você conseguir manter sua estratégia maior será a possibilidade de sucesso da mesma.

**5.3 Gestão de Design Efetivamente.**

O real valor ofertado pela Gestão de Design a uma organização ou empresa é uma consistente orquestração de valores e realidades compartilhados. Efetivamente a Gestão de Design, ainda segundo DMI (apud MELO, 2003), dimensiona oportunidades para envolver, proteger e construir produtos e identidades corporativas.

Gestão de design é mais profunda do que se pode ver e sentir. Pode ajudar a empresa a definir suas estratégias e gerencia-las. Como fazer? E O que fazer?

O que vem a mente quando você pensa em design? Sua ultima mudança no layout do escritório? Seus cartões de visita? Talvez a arte do último livro que você comprou. Ou o último quarto que você decorou. Sim, todos estes são exemplos de design, mas você está identificando design como uma característica superficial, empregada puramente por razões estéticas, em lugar de um processo estratégico rigoroso.

Dentro deste processo rigoroso e cuidadoso para estabelecer estratégias, o design é a melhor rota (objetivo) para melhorar e diferenciar produtos, serviços e o próprio negócio, fazendo isto desde o inicio do processo os riscos diminuem e as empresas adquirem maior confiança no design.



Para se definir uma estratégia, aconselha Valadares (2002), é fundamental que ela esteja em consonância com os produtos, mercados, clientes e dentro do contexto dos negócios da empresa. Da interação destes elementos, completa Gimeno (2000), surgem possibilidades para que a empresa seja competitiva, concentrando esforços para a adoção de estratégias que reduzam os custos de produção, diferencie os produtos e/ou possibilite segmentar o mercado.

Segundo Fennemier Gommer MDM (1998), a Gestão de Design pode ser descrita como administração perceptiva. Pois segundo ela, contribui na realização de estratégias e metas; é responsável pelo design, pela implementação, manutenção e constante avaliação de tudo a que se refere à identidade corporativa, desde um panfleto até o uniforme. E para que esta percepção seja verdadeira, a Gestão de Design necessita ser parte integrante no desenvolvimento e na criação das missões, estratégias e metas.

Quando se faz uma relação entre estes conceitos e metodologias à cultura das empresas do setor moveleiro percebe-se que há uma necessidade de adequar estas metodologias a realidade destas empresas.

Segundo Schumacher (1973, pg. 150) "se forem introduzidos novas atividades econômicas (Gestão de Design) que dependam de educação especial, organização especial e disciplina especial, de um padrão que não é inerente à sociedade recebedora, a atividade não promoverá um desenvolvimento salutar e é muito mais provável que o dificulte. Ficará como um corpo estranho que não pode ser integrado e agravara ainda mais os problemas da economia".

# CAPÍTULO 06

"Quando você começa a culpar os designers ao invés de si mesmo cada vez que alguma coisa não funciona, deu seu primeiro grande passo"...
Deixe-se ficar furioso... e então traduza essa raiva em seu próprio trabalho garantindo que as coisas que você desenha não faça que seus clientes sintam a mesma raiva.
Esse é o segredo! O design pode ser uma vantagem fenomenal... se estivermos permanentemente sintonizados com ele... em particular com suas manifestações menores.
O design está em tudo. **"O design é a oportunidade."**
Tom Peters

## 6. RESULTADOS E ANALISE DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa de campo realizada na cidade de Presidente Prudente forneceram uma série de dados que contribuíram para o desenvolvimento de uma metodologia de implementação da Gestão de Design como diferencial competitivo.
Inicialmente é apresentado um quadro, segundo Casteião (2004) com a síntese do perfil das empresas da amostra.

| | Fundação | Funcionários | Produção | Matéria-Prima | Mercado |
|---|---|---|---|---|---|
| **Micro Empresas** | O tempo médio de funcionamento das empresas é de **dez anos**. | Media de 6 funcionários por empresa. | Móveis sob encomenda; Esquadrias; Reformas em geral. | Compensados; MDF; Madeira maciça. | Predominância municipal; Não exportam. |

QUADRO A: Panorama Geral das Empresas pesquisadas.
Fonte: Própria.

Posteriormente as empresas foram classificadas de acordo com o faturamento e número de funcionários. (QUADRO-B)

| CLASSIFICAÇÃO | Nº DE FUNCIONÁRIOS | FATURAMENTO/MÊS |
|---|---|---|
| **TIPO 1** | 7 A 12 | ACIMA DE **R$ 40.000** |
| **TIPO 2** | 3 A 7 | DE **R$ 10.000 A R$ 39.000** |
| **TIPO 3** | 1 A 2 | ABAIXO DE **R$ 10.000** |

QUADRO B – Classificação das Empresas da Amostra.
Fonte: Própria

As empresas analisadas foram classificadas com o intuito de facilitar a interpretação e analise dos dados, todas as empresas atuam no mesmo seguimento: móveis sob medida, esquadrias e reformas em geral, o que as difere é o faturamento e o número de funcionários.

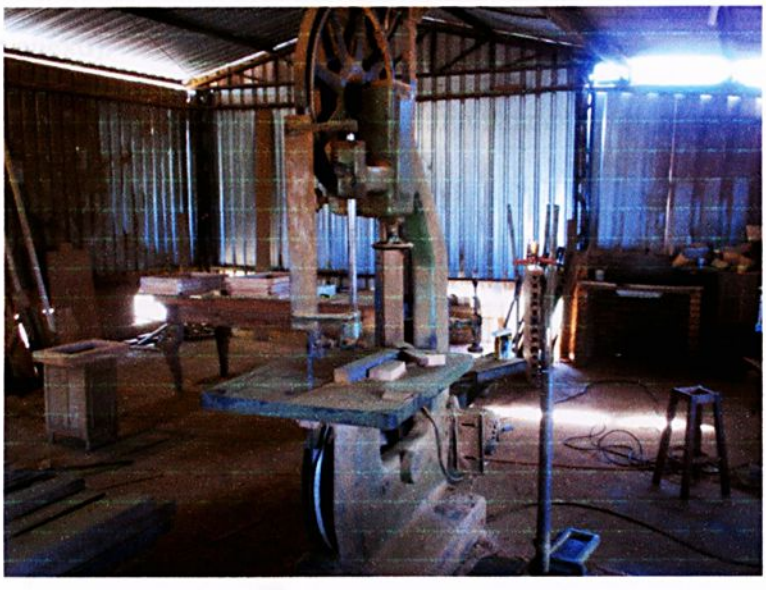


Figura 16: vista geral de uma marcenaria.
Fonte: Própria pesquisa de campo.

## 6.1 ANÁLISE DOS DADOS

Este tópico apresenta a análise de cada item apresentado nos formulários (as tabelas e formulários completos estão em anexo).

O **gráfico 1,** mostra que **93%** das empresas são administradas pelos proprietários, e apenas **7%** são administradas por departamentos.




Gráfico 01: Distribuição Administrativa das Empresas
Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A pesquisa demonstra que quando as marcenarias são administradas pelos próprios marceneiros o que ocorre é uma ineficiência na prestação dos serviços, pois o marceneiro tem que buscar o novo serviço, calcular e comprar o material, executar o serviço, realizar o transporte e a instalação. Um dos entrevistados usou uma expressão bem peculiar que demonstra com exatidão o dia a dia desses profissionais. *"Temos que bater o escanteio e correr para cabecear... é por isso que sempre atrasamos nas entregas e os clientes não entendem, por outro lado temos que garantir o pão nosso..."*.

Apenas duas marcenarias são gerenciadas por departamentos, entre eles, um setor administrativo, setor de vendas, setor de produção e o setor de manutenção e limpeza. Estas marcenarias se destacam das demais, pois geralmente cumprem seus prazos e há equilíbrio na contabilidade, o

fato característico é que a esposa e os filhos dos proprietários são as pessoas que ocupam estes cargos administrativos.

O gráfico 02 se refere ao desenvolvimento de produtos, esse grupo estudado adota uma postura **Reativa de caráter Imitativa,** manifestada por projetos desenvolvidos por profissionais afins, arquitetos e decoradores, e até mesmo produtos extraídos de revistas especializadas a pedido dos clientes, que solicitam a cópia perfeita do produto.

Todas as empresas trabalham basicamente com a mesma linha de produção. Móveis sob encomenda, esquadrias e reformas, sendo que o "carro-chefe" da produção é o móvel sob encomenda. Nenhuma das empresas estudadas utiliza o design como diferencial ou possuem produtos com design exclusivo.

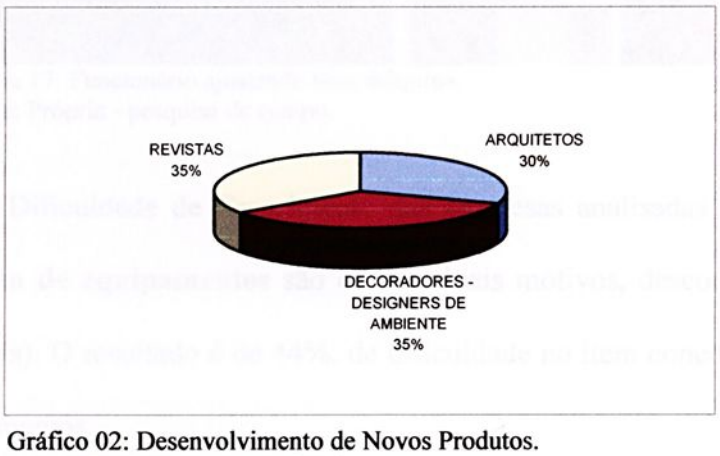



Gráfico 02: Desenvolvimento de Novos Produtos.
Fonte: Resultado da pesquisa de campo

A competitividade das empresas pesquisadas limita-se a **qualidade**, que obteve o maior percentual **73%**. Em segundo lugar com **13%**, o item **matéria-prima**, o item design, também relacionado não obteve percentual relevante, o que comprova o fato de que o design ainda é algo distante da realidade destas empresas, tornando-as vulneráveis no mercado, que se apresenta tão competitivo.

Durante o período da pesquisa foi possível observar uma postura bastante interessante por parte

dos marceneiros, para se tornarem competitivos eles tentam reduzir ao máximo suas despesas trabalhando em condições desfavoráveis e inadequadas (ver foto). Assim a competitividade pratica destas empresas esta no preço praticado e não nas respostas fornecidas na pesquisa.



Figura 17: Funcionário ajustando uma máquina.
Fonte: Própria - pesquisa de campo.

A questão que trata a Dificuldade de Crescimento das empresas analisadas nos mostra que a **Concorrência** e a **Falta de equipamentos** são os principais motivos, desconsiderando o fator Custos (fixos e variáveis). O resultado é de 44%, de dificuldade no item concorrência e de 22%, no item falta de equipamentos.

A concorrência citada acima como o maior item de dificuldade de crescimento tem alguns fatores relevantes na analise, por exemplo: as empresas não têm uma política de preços constantes, elas agem de acordo com o momento e o tipo de serviço a ser prestado. Como a maioria das empresas se enquadra na economia informal (apesar de estarem associadas ao sindicato muitas não são registradas como empresas) os encargos trabalhistas e os impostos não compõem o preço do serviço prestado o que dificulta estipular parâmetro para analise.

Foi possível observar que o preço muitas vezes é dado na hora sem nenhum calculo prévio, de

acordo com um dos entrevistados eles multiplicam o valor dos custos dos materiais e multiplicam por três vezes, sem saber explicar o motivo, apenas multiplicam e em alguns casos o fator de multiplicação é duas vezes ou duas vezes e meia.

Quando indagadas, a respeito do **treinamento** oferecido aos funcionários, 60% das empresas se manifestam a favor, e demonstraram grande satisfação por proporcionarem este "benefício" aos funcionários, mas na grande maioria dos cursos e treinamentos realizados são patrocinados pelos fabricantes, de acordo com o volume de compras destas empresas. Este item revela a característica extremamente operacional que estas empresas analisadas possuem, e é conseqüentemente um dos seus pontos fracos.

As questões seguintes abordaram os itens de design, o entrevistador manteve a postura de não interferir nas respostas, sendo os resultados seguintes passiveis de questionamento se os assuntos forem aprofundados. Foi possível também medir o nível de conhecimento e de benefícios esperados por parte das empresas analisadas.

Os resultados, de acordo com Casteião (2004) são os seguintes:

- 60% acreditam que o design aumenta o custo de produção;
- 66% dizem que o design aumenta a competitividade e a lucratividade;
- 73% das empresas dizem conhecer o design;
- 40% consideram o design fundamental;

Os resultados são satisfatórios do ponto de vista da Gestão de Design, mas há uma dificuldade a ser vencida o paradigma de que o design aumenta os custos de produção.

Nas respostas acima há uma contradição, 60% das empresas acreditam que o design aumenta o custo de produção, mas sem experimentarem na pratica tal afirmação, o depoimento de um entrevistado diz que:

*"O design é necessário e às vezes complicado, a pessoa que cria não pergunta se é*

*possível executar a peça, e isto é o que mais dificulta e encarece a produção, os produtos às vezes ficam bonitos e às vezes ficam esquisitos...".*

Os entrevistados 66% acreditam que o design aumenta a competitividade e a lucratividade, mas quando perguntados por que, muitos não souberam explicar e outros disseram que *"nas revistas só aparece produtos com design e com preço muito alto, onde já se viu um banco de madeira custar mais de R$ 1.000,00 (mil reais)".*

Apesar de 73% das empresas afirmarem que conhecem o design, este nível de conhecimento é muito superficial, se limita ao que chega à mídia impressa por meio de revistas, não há um conhecimento mais aprofundado da profissão. A maioria nunca ouviu falar de Sérgio Rodrigues, por exemplo.

O quadro é bem claro, as empresas analisadas são extremamente operacionais, não possuem nenhuma visão estratégica e por isso tem o aumento do custo como paradigma. Por outro lado tem vontade de se tornarem competitiva e lucrativa utilizando-se do design como ferramenta.

A produção destas empresas é extremamente verticalizada, (realiza todas as etapas de produção) o que dificulta a produtividade e onera os custos de produção.

Ainda como herança cultural, as empresas são administradas, na sua maioria, pelos proprietários que são também os compradores, os prospectores de novos clientes e os executores dos serviços prestados.

Quanto à metodologia de desenvolvimento de novos produtos, estas empresas têm uma postura **Reativa** de caráter **Imitativo** limitando-se ao mimetismo (extraído geralmente de revistas especializadas) e a execução de projetos oriundos de profissionais como: arquitetos e designers de interiores.

Baseado nestes resultados faz-se necessário estabelecer uma "metodologia" (ações práticas) de inserção do Design nestas empresas que não as descaracterizem, mas, que por meio da Gestão de

Design contribua para o desenvolvimento do setor. Ações estas, de baixo custo e adequada a realidade econômico-cultural das empresas para que mesmo antes de ser implementada, seja rejeitada.

# 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

***Se isto for possível...***

As empresas analisadas apresentaram características comuns, herdadas do inicio do século XX com a chegada de imigrantes europeus, uma cultura industrial baseada na economia familiar, mão-de-obra não especializada e equipamento artesanal.

A característica familiar deixou como legado, uma cultura semi-artesanal que não utiliza o design como ferramenta competitiva, ficando desta forma vulnerável frente aos concorrentes estrangeiros.

Uma das principais dificuldades deste grupo de empresas é a competição acirrada com os grandes centros produtores de mobiliário, a falta ou a incerteza de continuidade de trabalhos (ficando dependentes dos serviços sob encomenda) e, sobretudo, a limitação financeira que impossibilita investimentos em tecnologia (equipamentos e mão-de-obra).

Para garantir a sobrevivência, as empresas têm buscado meios de se adequar às novas exigências e necessidades de seus consumidores. O papel da Gestão de Design é justamente o de intermediar a solução dos conflitos entre a organização e seus públicos, por meio da integração e da inovação.

A Gestão do Design demonstra ter como principal função à articulação das informações por meio de métodos que facilitem a integração e a interação de diferentes áreas, minimizando erros, riscos e incertezas e ajudando assim a viabilização e a concretização de uma idéia inicial.

Parâmetros restritos às características físicas, estéticas e funcionais simplesmente não são mais suficientes. Aspectos como os de usabilidade, valor de uso, impacto no meio ambiente, descarte pós-vida útil, marketing, questões ergonômicas, culturais, semânticas e outras também devem ser levados em conta.



Pode-se concluir que a Gestão de Design é responsável por coordenar todos os esforços, tarefas e recursos envolvidos no projeto. Assume funções muitas vezes gerenciais estabelecendo um processo de mudança na empresa, que vai além de resolver problemas de marketing, produção, finanças, vendas e desenvolvimento, visualizando todos estes segmentos como partes integrantes na solução do problema.

A Gestão de Design eficaz se faz com a adoção de uma visão moderna na empresa, onde a inovação e a evolução passam a pertencer à cultura corporativa.

Dentro deste cenário o Design passa a ser pré-requisito para a sobrevivência das organizações, auxiliando na obtenção de um diferencial competitivo, visando uma maior participação no mercado.

Percebe-se que de acordo com a gestão moderna, que vem sendo amplamente difundida, o design deve fazer parte de todo o processo de concepção de uma empresa prestadora de serviços ou de um produto.

O maior desafio deste trabalho é pensar como as pequenas marcenarias irão absorver o Design e inseri-lo no seu mercado visando enfrentar a concorrência estrangeira, sendo que estará competindo desigualmente com a oferta de centros mais ricos e tecnologicamente bem equipados. Some-se a isso uma cultura fortemente enraizada em valores herdados durante séculos onde o mimetismo é predominante; e estratégico, pois a cópia é uma forma das empresas reativas se manterem vivas no mercado.

Na região de Presidente Prudente, município objeto deste estudo, as pequenas marcenarias encontram-se desorganizadas e sem nenhuma perspectiva de desenvolvimento, ocasionando uma "inércia tecnológica" fadada ao fracasso em médio prazo. O termo inércia tecnológica significa basicamente, pouco investimento em equipamentos, pouco investimento em treinamento, pouco capital e o temor infundado de que design encarece os custos de produção.



A Gestão de Design como supracitado, sendo um processo, pode reverter este quadro promovendo nas pequenas marcenarias o diferencial competitivo tão necessário para sua sobrevivência, tão como o desenvolvimento tecnológico da região na qual está inserida.

A implementação da Gestão de Design em pequenas e micro empresas de acordo com os resultados deste estudo deve iniciar com a presença de um especialista em gestão de design (designer ou não), que após avaliar a empresa e sua realidade econômica estabelecerá uma estratégia compatível.

Sugerem-se neste trabalho algumas ações praticas desconsiderando algumas variáveis que influenciam na gestão como, por exemplo: políticas municipais, estaduais e federais, as características regionais entre outras.

As ações de baixo custo sugeridas poderão ajudar as empresas a tornarem-se competitivas são:

1. Estabelecer uma **identidade** que demonstre o que há de melhor na imagem da empresa e a essência de seus produtos;

2. Os **métodos de produção** por meio do design devem ser relativamente **simples**, de sorte que a demanda de grandes qualificações seja minimizada, não apenas no processo de produção, mas também em matérias de organização, fornecimento de matérias-primas e comercialização. (ver imagens[6])

[6] Bandeja e Fruteira desenvolvidas pelo designer André Casteião com sobras de madeira, para a AD Movelaria, explorando a simplicidade dos métodos de fabricação.



Figura 18: Bandeja.
Fonte: Pesquisa de campo



Figura 19: Fruteira.
Fonte: Pesquisa de campo

3. Tanto a produção, quanto o abastecimento dessas empresas a *priori*, deve ter um **enfoque regional**[7], depender (se possível) de materiais locais para um consumo local.
4. Adequar o pouco capital disponível ao desenvolvimento de novos produtos que promovam a **continuidade da produção**, mesmo que em pequena escala, evitando assim a dependência de projetos executivos, que muitas vezes não são constantes. (ver imagens[8])



Figura 20: Relógio de parede
Fonte: pesquisa de campo

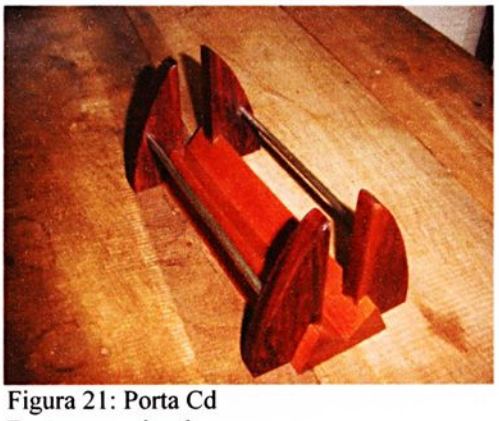


Figura 21: Porta Cd
Fonte: pesquisa de campo

[7] **Enfoque regional** de acordo com Schumacher (1973 pg. 157) tem a finalidade de levar ajuda aos que mais precisam dela, o que não acontece no Brasil, pois o desenvolvimento ocorre em regiões muito desenvolvidas ocasionando dois males geminados do desemprego em massa e da migração em massa para áreas metropolitanas. Cada região ou município do país necessita ter seu próprio desenvolvimento.

[8] Relógio e Porta Cd, desenvolvidos com o objetivo de promover a continuidade da produção. Designer André Casteião.

5. Utilizar os **programas de incentivo ao design** tais como: o Programa Brasileiro de Design[9], o Programa Via Design do Sebrae[10] entre outros.
6. Estabelecer parcerias com profissionais de outras **áreas de conhecimento** para que haja maior **integração**.

Assim como no passado, não houve nenhuma época da civilização humana que surgisse, sem uma fase inicial em que ocorresse uma completa renovação dos valores, e essas fases não são particularmente agradáveis para os que às vivem. Da mesma forma, inserir o design em pequenas empresas do setor moveleiro é uma renovação de valores e principalmente uma renovação cultural, entretanto se faz necessária e os responsáveis precisam ter em mente que há um tempo de maturação que deve ser respeitado. Este período pode variar de empresa para empresa, dependendo do grau de comprometimento dos proprietários.

[9] O **Programa Brasileiro de Design** tem o objetivo de reestruturação, expansão e modernização produtiva do sistema industrial brasileiro, além de induzir à Modernidade Industrial e Tecnológica por meio do design. Visa contribuir para o incremento da qualidade e da competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil e sua popularização. Promove uma orientação estratégica única de caráter descentralizado, e busca motivar os empresários para inserir o design no sistema produtivo.

[10] **Programa Via Design** têm a função de sensibilização a articulação dos formadores de opinião com o objetivo de promover a inserção do design no processo produtivo dos setores industriais dos estados.

## 8. CONCLUSÃO

Acredita-se que o objetivo deste trabalho foi atingido, na medida em que o mesmo evidenciou a importância da Gestão de Design, que esta diretamente relacionada com o desempenho competitivo das pequenas empresas do setor moveleiro. Buscou-se entender como estas empresas atuam e pensam, pois culturalmente nota-se uma grande diferença entre artesão e designer (formados sob influência cultural bem diversificada). Há uma distância entre o criador, executor e usuário por isso o design é caracterizado como algo que encarece a produção e conseqüentemente caro para o consumidor.

Com o estudo pôde-se evidenciar que nas micro-empresas do setor, o design ainda é algo obscuro e os produtos são desenvolvidos de forma quase autodidata por seus proprietários.

O papel da Gestão de Design, neste setor, é potencializar as tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de novos produtos, na operacionalização e organização das empresas e principalmente buscar a excelência na prestação de serviços.

Este trabalho sugere a adequação de um sistema complexo (utilizado em empresas de grande porte com estrutura completamente oposta às marcenarias) em uma forma de gestão simples, de baixo custo e extremamente pratica.

A limitação deste trabalho refere-se à amostra que poderia ter sido mais representativa, o que não interferiu na analise nem nas conclusões, pois historicamente e culturalmente as empresas possuem as mesmas características.

Espera-se que este trabalho possa vir a contribuir com futuros estudos do setor visando a sua atualização tecnológica, destacar as necessidades das empresas e conseqüentemente as do consumidor, ajudar na elaboração de planos estratégicos, disseminarem o papel da Gestão de Design e a busca da identidade do design nacional.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

## REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ABIMÓVEL. *Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário*. Disponível em <http://www.abimovel.org.br/panorama/bndes/introducao.htm>. Acesso em janeiro de 2004.

AZEVEDO, W. O que é Design. São Paulo: Brasiliense, 1999.

AURÉLIO - Século XXI. Novo dicionário da Língua portuguesa. Biblioteca UOL. Disponível em<http://www1.uol.com.br/aurelio/Consultar> Acesso em: 05 jan. 2004.

AVENDAÑO, Luiz E. C. Gestão do Design. Desine. N.3, out 2002. Disponível em: <http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm>. Acesso em mar 2005.

AZEVEDO, Wilton. O que é design. São Paulo: Brasiliense, 1991.

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

BARROSO, E. Gestão do Design. Apostila apresentada ao curso de gestão em design. Campina Grande, 1998.

BENAVIDES-PUERTO, H. Design Indústria e Inovação Tecnológica: Coletânia de Idéias para Construir um Discurso. PBD/IEL/FIEB: Salvador, 1998.

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

BOSI, A. Dialética da Colonização 5º Ed. São Paulo: Companhia das letras. 2002, 420p.

BURDEK, Bernhard. Diseño. Historia, teoría y practica del diseño dustrial. Barcelona: Editora Gustavo Gili, 1999, 390p.

CASCUDO, L.C. Civilização e Cultura: Pesquisa e Notas de Etnografia Geral. Belo Horizonte: Itatiaia, 1983.

CHAUÍ, M. de S. Cultura e Democracia: o discurso competente e outras falas. 8º Ed. São Paulo: Cortez. 2000, 309p.

CLARO, M. UNILABOR: Desenho Industrial, Arte Moderna e Autogestão Operária. São Paulo: Ed. SENAC. 2004.

COSTA, Benny Kramer; ALMEIDA, Martinho; ISNARD, Ribeiro de: Coordenadores. Estratégia: Perspectivas e Aplicações. São Paulo: Atlas. 2002.

COUTINHO, Luciano G; FERRAZ, João Carlos. *Design como Fator de Competitividade na Indústria Moveleira.* Campinas: Unicamp, 1999.

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

DEMARCHI, Ana Paula; MARTINS, Rosane F. F. O uso da criatividade no desenvolvimento de projetos:

um estudo em agências de propaganda e escritórios de design de Londrina. In: 1° Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

DENK, Adelino. Pólos moveleiros: I - São Bento do Sul (SC). São Paulo: Alternativa Editora, 2002, 282p.

ENESD. 7o Encontro Nacional de Ensino Superior de Design. Definição de Design. Associação de Ensino/Pesquisa de nível Superior de Design (AEnD-BR). Curitiba, 1997.

FIESP. *Federação das Indústrias do Estado de São Paulo*, São Paulo, 2003. Programa SP Design. Disponível em <http://www.fiesp.org.br>.Acesso em 10/2004.

FRANZOSI, Paulo Sérgio. U*tilização do Design nos Resultados das Empresas.* São Paulo: Sebrae, 1998.

GEERTZ, C. A Interpretação das Culturas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63. Mar/Abr. 1995.

GORINI, A.P.F. A Indústria de Móveis no Brasil. Curitiba: Alternativa Editorial, 2000.

HAX, Arnold C.; MAJLUF, Nicolás S. Strategic Management: an integrative perspective. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall. 1984.

IBGE -Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística , São Paulo, 1999. Disponível em <http://www.ibge.com.br >. Acesso em março de 2004.

KOONTZ, Harold; O.DONNEL, Cyril. Princípios de Administração: análise das funções administrativas. 10ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1976.

KOTLER, Philip. Marketing. São Paulo: Atlas. 1985.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAGRANHA, Hugo. Regulamentação da profissão de Design no Brasil. Projeto de lei n° 1.965, de 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. Técnicas de pesquisa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. Metodologia do Trabalho Científico. 6.ed. – São Paulo: Atlas, 2001.

MAGALHÃES, C. Design Estratégico: Integração e Ação do Design Industrial Dentro da Empresa. Rio de Janeiro: SEBRAE, LECTRA SYSTEMS, MCT, SENAI -DN, CNPQ – IBICT, PADCT – TIB, 1997.

MALDONADO, Tomás. Desenho Industrial. Portugal: Edições 70, 1991.

MANU, Alexander. O design como integração. Fórum/ICSID Design/Mercosul. Anais do 1°. Fórum Design no Mercosul. Florianópolis: SENAI/LBDI, 1995.

cm 1 2 3 4 5 6 7 unesp 11 12 13 14 15 16 17 18

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN, Centro Português de Design. Portugal, 1997.

MARTINS, Rosane F. F. *A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional - Um Modelo de Integração do Design em Organizações*. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - PPGEP - UFSC – Florianópolis.

MERINO, Eugenio. Gestão do Design. ABC Design, Curitiba, no. 2, p.18-20, março de 2002. ISSN 1676-5656.

_____; et al. A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. In: 2o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003. Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: AENDBR, 2003.

MESTRINER, Fábio. Design de Embalagens - Curso Avançado. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

MORAES, D. Limites do design. 2. ed. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

MOZOTA, Brigite Borja de. Structuring Strategic Design Management. Design Management Journal. Spring, 1998.

_____. Design Management. Paris: Éditions d'Organization, 2002.

NIEMEYER, L. Design no Brasil: origens e instalação. Rio de Janeiro: 2AB, 1997.

OLIVEN, R. G. Por uma antropologia em cidades brasileiras. In VELHO, G. (org). O Desafio da Cidade. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 1980 p.23 – 36.

PETERS, Tom. Design as Advantage n.1: The Design + Identity 50. Design Management Journal vol. 11, n.1.

_____. O círculo da inovação. San Francisco: Harbra, 1998.

PEREIRA, D., MERINO, E., PEREIRA, L., ALTMANN, R. Valorização de produtos da agricultura familiar através do design. Florianópolis: SAR / Instituto CEPA/ SC/ Funcitec, 2004. p 75.

PEREIRA, Lia; ARCOVERDE, Carla; MERINO, Eugenio, BOLZAN, Ariovaldo. Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. In: 1° Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5° Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

PEREIRA, Maria I.; SANTOS Sílvio A. Modelo de gestão: Uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira, 2001.

PEVSNER, Nikolaus. Os Pioneiros do Desenho Moderno – De William Morris a Walter Gropius. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

QUARANTE, Danielle. Diseño Industrial – elementos introductorios. Vol 1. Barcelona: Ediciones CEAC, 1992.

_____. Diseño Industrial – elementos teóricos. Vol 2. Barcelona: Ediciones CEAC, 1992.

RAVASI, Davide; LOJACONO, Gabriella. A Design-Based Model of Strategic Change. "Unpublished manuscript". Bocconi University. Bocconi, Italy, 2003.

SANTOS, Maria Cecília Loschiavo. *Móvel Moderno no Brasil.* São Paulo: Edusp, Estúdio Nobel, 1995.

SCHULMANN, Denis. O Desenho Industrial. Campinas: Papirus, 1991.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE/MG. Diagnóstico e fórum do agronegócio da madeira. Cuiabá: SEBARE, 2002, 116p.

_____. SEBRAE/SC. Participação das MPE na Economia Nacional. Disponível em www.sebrae-sc.com.br/novos_destaques. Acesso em 23/08/2005.

_____. SEBRAE/SP. Definição de Micro e Pequenas Empresas. Disponível em http://www.sebraesp.com.br/pesquisa. Acesso em 23/08/2005.

TAVARES, Eloni Diva. Entrevista. Diferença semântica entre Gestão do Design e Gestão de Design. Londrina, jan 2004.

TAVARES, Mauro Calixta. Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

TAVARES, Maria das Graças de P. Cultura organizacional - uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1993.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Manual de Planejamento e Controle da Produção. São Paulo: Atlas,2000.

TRUEMAN, M. Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. European Journal of Innovation Management, v.1, n.1, p. 44-56. 1998.

URBAN, G; HAUSER, J. *Design and Marketing of new product.* Englewood cliffs: Prentice – Hall, 1980.

VALDÉZ, Jesus A. Marketing estratégico e estratégia competitiva em empresas turísticas: um estudo de caso. 2003. 313 p. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP, São Paulo.

VILLASCHI FILHO, Arlindo; BUENO, Flávio O. Elementos dinâmicos na produção de móveis seriados no Espírito Santo. In: INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Pólos moveleiros: II – Linhares (ES) III – Ubá (MG) IV – Bento Gonçalves (RS). São Paulo: Alternativa Editora, 2002. p. 11 – 95.

WALLACE, David. Introdução ao Design. Disponível em <http://users.skydome.net/WALLACEDAVID/introd.htm>. Acesso em: mai 2005.

WELCH, Jack. Jack Welch por Jack Welch. HSM Management, 41. Nov-dez 2003. Barueri: HSM do Brasil. ISSN 1415-8868.

WOLF, B. O Design Management como fator de sucesso comercial. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

## BIBLIOGRAFIA

ABIPTI . Associação Brasileira das Istituições de Pesquisa Tecnológica. Levantamento sobre os Programas Estaduais de Design . Resultados Preliminares. Disponível na internet: www.bsb.netium.com.br/abipti/design2.htm.

ACAR FILHO, Nelson.1997 - Marketing no Projeto e Desenvolvimento de Novos Produtos, O Papel do Desenhista Industrial. Manual Técnico. FIESP/CIESPDETEC,
59 p.

AITKENHEAD, Dr. Colin. Mercado de móveis do Reino Unido. São Paulo: Alternativa Editora, 2002, 107p.

ALENCAR, E. M. L. S. Criatividade. Brasília: UnB, 1995.

_____. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. Revista de
Administração de Empresas. V. 35, n. 6, p. 6-11, nov./dez. 1995.

ALEXANDER, Christopher W. Ensayo sobre la sintesis de la forma. Buenos Aires: Infinito, 1973.

ANDRADE, João B. L. ; LIMA, M. A. Resíduos sólidos: diagnóstico e políticas públicas.Itacoatiara – Amazonas 2002. Manaus, Instituto de Proteção Ambiental do Estado do Amazonas – IPAAM e Agroambiental Consultoria e Projetos LTDA, 2002.

ANSOFF, H. Igor; DECLERK, Roger P.; HAYES, Robert L. Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica. São Paulo : Atlas, 1987.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO – ABIMOVEL.
Panorama da Indústria de móveis no Brasil. Informações disponíveis em banco de dados, acesso em 13/08/2003. www.abimovel.org.br.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES, 2001. Panorama do setor moveleiro no Brasil. Disponível em www.abimovel.com/panorama/menu. Acesso em 13/08/2005.

BARROSO NETO, Eduardo. Design, identidade cultural e artesanato. Primeira Jornada Iberoamericana de Design no Artesanato. Fortaleza, 1999.

BASTOS, Carlos P. Monteiro. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira: competitividade da indústria de Vestuário; nota técnica setorial do complexo têxtil. Campinas : MCT/FINEP/PADCT. 1993.

BAXTER, Mike. Projeto de Produto . Guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. 1ª Ed. São Paulo : Ed. Edgard Blücher Ltda. 1998.

BONSIEPE, Guy. *Design*, do material ao digital.FIESC/IEL,Florianópolis, 1997, 192p.

BORJA, Brigitte M. Design management. Paris: Éditions d'Organisation, 2002, 335p.

BENAVIDES-PUERTO, Henry. Inserção do Design nas Empresas: A Experiência do Programa Bahia Design. Anais P&D Design 2000, Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.1001-1007.

BERNSEN, J. et al. Design Management in Practice. Danish Design Council. Copenhagen : 1987.

BLAICH, Robert. Gerenciamento de Design Global. São Paulo: IESP/CIESP/DETEC/NSI-DI. Philips do Brasil. 1989.

CASTEIÃO, André L. Aspectos sociais e econômicos da gestão de design como contribuição à competitividade de pequenas empresas do setor moveleiro: Estudo histórico, cultural e metodológico. Londrina, UEL, 2004.

CENTRO DE DESIGN DO PARANÁ. Centro de Design do Paraná. Curitiba : Tecpar . BRDE. 1999.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. Manual de Gestão de Design. Porto: Porto Editora. 1997.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. Diretório 2002/2003. Ano 3. Número 3. Lisboa : Tipografia Peres. 2002.

CHERMAYEFF, Ivan. Criatividade e Edição na Era da Tecnologia. Projeto Design. n.200. Setembro. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Os Novos Paradigmas. Como mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas. 1996.

CNI - Confederação Nacional das Indústrias. Links temáticos>Design>Programas de Design, Associações e Centros>Prêmio. Disponível na internet: http://www.cni.org.br. Acesso em 05 jul. 2001.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. A Importância do Design para sua Empresa. Brasília: Confederação Nacional da Indústria. 1998.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. O Estagio Atual da Gestão do Design na Indústria Brasileira. Brasília: Confederação Nacional da Indústria/ Programa Brasileiro de Design, SESI, SENAI, IEL. 1999.

CNI. Confederação Nacional das Indústrias. Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design. Disponível na internet: www.cni.org.br/premiocni. design.htm. Acesso em 20 jul. 2001 e 17 maio 2003.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. Marketing Essencial: Conceitos, Estratégias e Controle. São Paulo: Atlas. 1986.

COUTINHO, Luciano *et al. Design* na Indústria Brasileira de Móveis. Campinas, SEBRAE/FINEP/ABIMÓVEL/FECAMP/UNICAMP/IE/NEIT, 2001.

DEMARCHI, Ana Paula; MARTINS, Rosane F. F. O uso da criatividade no desenvolvimento de projetos: um estudo em agências de propaganda e escritórios de design de Londrina. In: 1° Congresso Internacional de Pesquisa em Design e o 5o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

DENIS, Rafael Cardoso. Uma introdução à história do design. São Paulo: Edgar Blücher, 2000.

DIAS, Reinaldo. Cultura Organizacional. Campinas: Átomo & Alínea, 2003.

DMI - Design Management Institute. A Profile of Design Management – 18 Views on the definition of Design Management. Disponível na internet: www.dmi.org. Design Management Journal. Summer 1998. Acesso em 06 ago. 2005.

DMI. Mission Statement. Design Managemetn Institut [on line]. Boston. 2004. Disponível em: <http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/mission.htm>. Acesso em abr 2005.

DONDIS, Donis A. Sintaxe da Linguagem Visual. São Paulo : Ed. Martins Fontes. 1991.

DORMER, Peter. Os significados do Design Moderno. A caminho do século XXI. Porto: Centro Português de Design, 1995.

DRUCKER, Peter F. Administrando em Tempos de Grande Mudanças. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira. 1996.

ESCOREL, Ana Luisa. O Efeito Multiplicador do Design. 2ª ed. São Paulo: Ed. Senac. 2000.

EUROPEAN DESIGN CENTRE. Managing Design/ What is Design Management. Disponível na internet: www.managingdesign.com/whatDM.html. Acesso em 010 ago. 2005.

FERRAZ, Eduardo. O Motor da Inovação. Exame. Disponível em <http://portalexame.abril.com.br>. Acesso em: 06/11/2004.

FERREIRA, A. Marketing para empresas inovadoras. Rio de Janeiro: Expert Books, 1995.

FERRO, Francisco. Directório 2002/ 2003. Estudos sobre aspectos relativos à profissão de Design na Europa. Ano 3. n 3. Porto: Centro Português de Design, 2003.

FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos. Agência Brasileira de Inovação. Brasil. Ministério da Ciência e Tecnologia. Disponível em <http://www.finep.gov.br>. Acesso em: nov 2004.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópio da Indústria Brasileira. 2ª Ed. São Paulo : Atlas. 2001.

FONTOURA, Antonio M. As Manifestações Pós-Modernistas no Desenho Industrial e suas Repercussões no Ensino do Projeto de Produto. Tese de Mestrado. PUC-PR. Curitiba: 1997.

FONTOURA, Antônio M. EdaDe - Educação de crianças e jovens através do design. Florianópolis, 2002. 337 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2002.

FUNDAÇÃO CENTRO DE ANÁLISE, PESQUISA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA – FUCAPI. Projeto: novos produtos para a indústria moveleira do estado do Amazonas. Relatório de atividades. Manaus, FUCAPI, 2002.

_____. Projeto: centro oficina escola com escala. Resumo executivo. Manaus, FUCAPI, 2003.

GIANFRANCO, Z. Design no Mercosul. In: Fórum ICSID. Anais... SENAI / LBDI. Florianópolis: 1995.

GIL, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENO, J. M. I. La gestión Del diseño en la empresa. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GORB, Peter. Design Management. New York: Van Nostrand, 1990.

GRANDJEAN, Etienne. Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem. Porto Alegre : Ed. Bookman. 1998.

GRUENWALD, G. Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado. São Paulo: Makron Books, 1994.

HAMEL, Gary. Inovação sistêmica e radical. HSM Management, São Paulo: n. 37, p. 72-78, mar-abr. 2003.

HARRISON, Tony. Manual do gestor de produtos. Lisboa: Editorial Presença, 1990, 257p.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. Psicologia para Administradores de Empresas: A Utilização de Recursos Humanos. São Paulo : EPU. 1986.

HESKETT, John. Desenho Industrial. 2ª Ed. Rio de Janeiro : José Olympio. 1998.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/Acesso em: ago 2004.

ICSID. Interncional Concil of Societies of Industrial Design. Disponível em <http://www.icsid.org/static.php?sivu=3>. Acesso em: 10 ago 2005.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA – IPEA. Pólos moveleiros: II Linhares (ES) III – Ubá (MG) IV – Bento Gonçalves (RS). Curitiba: Alternativa Editorial, 2002, 214p.

INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em <http://www.inpi.gov.br/marca/marca.htm>. Acesso em: 07 jan 2005.

INSTITUTO Superior de Gestão. Disponível em <http://www.isg.pt/cursos/fe/cgg/obj.html>.Acesso em: 5 ago 2005.

JURAN, J. M., GRYNA, F. M. Controle da qualidade. São Paulo: Makron, 1991.

JUVENAL, Thais; MATTOS, René. O setor florestal no Brasil e a importância do reflorestamento. (2002) Disponível em www.abimovel.com/panorama/menu. Acesso em 18/08/2005.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: As Melhores Práticas. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KELLEY, T. ; LITTMAN. T. The Art of Innovation: Lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm. New York: Currency, 2001, 320p.

KISTMANN, Virginia Borges. Tendências estratégicas e design: O consumidor como nova competência. Estudos em Design, Rio de Janeiro: v. 9, n. 3, out. 2002, p 67-78.

KOTLER, Phillip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 10.Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. Phillip. Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle. 4.Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAGRANHA, Hugo. Regulamentação da profissão de Design no Brasil. Projeto de lei nº 1.965, de 1996.

LASTRES, Helena M.; PIMENTEL, Gustavo. Proposição de Políticas para a Promoção de Sistemas Produtivos Locais de Micro, Pequenas e Médias Empresas. Design em Arranjos e Sistemas de MPME. Nota Técnica. FINEP/CNPq/SEBRAE/UFRJ. Rio de janeiro. Disponível em www.ie.ufrj.br/rede, acesso em 08/01/2005.

LÖBACH, Bernd. Design Industrial. Bases para a configuração dos produtos industriais. São Paulo : Editora Edgard Blücher Ltda. 2001.

MAIO, Elsie. The Next Wave: Soul Branding. Design Management Journal, 1999.

MAFFEI, Stefano; SIMONELLI, Giuliano. I territori del design: made in Italy e sistemi produttivi locali. Milano: Il sole 24ore. 2002, p.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. Design Estratégico: Integração e Ação do Design Industrial dentro das Empresas. Rio de Janeiro: CNI, SENAI, CETIQT. 1997.

MANUAL DE GESTÃO DE DESIGN. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.

MASLOW, A. H. Uma Teoria da Motivação Humana. 1975.

MATTAR, Fauze Najib. Gerencia de Produtos: como tornar se produto um sucesso. São Paulo : Atlas. 1999.

McCORMICK, Ernest J. Ergonomia . Fatores Humanos en Ingeneria y Diseño. Barcelona : Ed. Gustavo Gilli. 1980.

MEDEIROS, Wellington G. Design e globalização: o design de embalagem para alimentos no contexto da globalização. Disponível em http://www.abre.org.br/história.htm. Acesso em 20/10/2004.

MERINO, Eugenio. Gestão do Design. ABC Design, Curitiba, no. 2, p.18-20, março de 2002.

_____; et al. A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. In: 2o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003. Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.

_____. Gestão do Design. Florianópolis, UFSC. Disponível em <http://www.eps.ufsc.br/~merino/unigestão/gestão%20-%20intro.pdf>. Acesso em: jan 2004.

_____. Ergonomia e Realidade Virtual. 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MESTRINER, Fábio. Design de Embalagens - Curso Avançado. São Paulo: Makron Books,2002.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior. Programas e Ações . de Desenvolvimento da Produção/ Programa Brasileiro de Design. Disponível na internet: http://www.mdic.gov.br. Acesso em 08 jan. 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O Processo da Estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINUZZI, Reinilda; BOHORQUEZ, Ricardo; RIBAS, Viviane G. Sistema. Sisor. de Navegação para Orientação dos Portadores de Deficiência Física no Campus da UFSC . A visão Estratégica da Gestão do Design. Anais P & D Design 2000. Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.827-835.

MORAES, Dijon de. Limites do Design. São Paulo: Stúdio Nobel, 1997.

MUNARI, Bruno. Design e Comunicação Visual. São Paulo: Ed. Martins Fontes. 1997.

MUNARI, Bruno. Das Coisas Nascem Coisas. São Paulo: Ed. Martins Fontes. 1998.

OLIVEIRA, Djalma de. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PAPANECK, Vitor. Design for the real world. London: Thames and Hudson, 1981.

PBD - Programa Brasileiro de Design. Disponível na internet: www.seade.gov.br/sert/dieese/pbd.html. Acesso em 18 jan. 2004.

PICKAR, Roger. Marketing para empresas de diseño de projetos. Barcelona: GG Proyeto & Gestion, 1997.

PORTER, E. Michael. Vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

_____. Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

PROGRAMA BRASILEIRO DE DESIGN. BIT: Boletim de Informação Tecnológica. Design. São Paulo: CNI-Dampi, FIESP/CIESP-Detec, MTC . CNPq/IBICT . PADCT/TIB, Neit-Design. V. 1 nº1-2. 1996.

PROGRAMA BRASILEIRO DO DESIGN. Design para a competitividade: Recomendações para a política industrial no Brasil: relatório síntese/Confederação Nacional da Indústria. Rio de Janeiro. DAMPI, Núcleo de Design, 1996, 33p.

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

REDE DESIGN BRASIL; PBD. PROGRAMA BRASILEIRO DE DESIGN. Disponível na internet: http://www.design.mdic.gov.br/index.htm. Acesso em 10 jan. de 2004.

ROOZENBURG, N. F. M.; EEKELS, J. Product Design - fundamentals and methods. London: John Wiley & Sons, 1996.

SANDHUSEN, R. Marketing Básico. São Paulo: Saraiva. 1998.

SANTOS, Flávio Anthero dos. O Design como diferencial Competitivo. Itajaí, SC: Ed. da Univali. 2000.

SANTOS, Neri dos. Inteligência competitiva. Apostila. Núcleo de inteligência competitiva. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC. Florianópolis: UFSC, 2003.



SCHIAVO, Marcio Ruiz. Centro de conhecimento / O Valor do Design. Comunicarte. Disponível em: <http://www.comunicarte.com.br/design1.0/cent_valor.html>. Acesso em: nov2004.

SCHULMANN, Denis. O Desenho Industrial. Campinas: Papirus, 1991.

SEIDEL, Victor. Moving from Design to Strategy: the roles of Design-Led Strategy Consulting. Design Management Journal, 2000.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o "made in Brazil". Brasília: Edição Sebrae, 2002. 129p.

SILVA, Maria N. P. et al. Diagnóstico do setor madeireiro do Médio Amazonas. Manaus, SEBRAE/AM. 2002. 197p.

SOUTIER, Velcy. Design Gráfico e Criatividade. Porto Alegre : Mercado Aberto. 1993.
TAVARES, Eloni Diva. Entrevista. Diferença semântica entre Gestão do Design e Gestão de Design. Londrina, jan 2004.

TAVARES, Maria das Graças de P. Cultura organizacional - uma abordagem antropológica da mudança. São Paulo: Qualitymark, 1993.

TRUEMAN, M. Managing innovation by design: how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. European Journal of Innovation Management, v.1, n.1, p. 44-56. 1998. Universidade Federal do Paraná. Sistemas de Bibliotecas. Citações e notas de rodapé. Curitiba: Editora UFPR, 2000. (Normas para apresentação em trabalhos científicos; 7).

VALADARES, Maurício. Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas. Rio de janeiro, Qualitymark Editora, 2002.

VERGARA Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo. Editora Atlas, 2003.

WELCH, Jack. Jack Welch por Jack Welch. HSM Management, 41. Nov-dez 2003. Barueri: HSM do Brasil. ISSN 1415-8868.

WOLF, Brigite. O Design Management como fator de sucesso comercial. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WRIGHT, Peter L.; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração Estratégica: Conceitos. São Paulo: Atlas. 2000.



## APÊNDICE I – FORMULÁRIO PARA ENTREVISTA

**UNESP**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**

FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO.

DESIGN

PÓS-GRADUAÇÃO

DESENHO INDUSTRIAL

Estamos realizando uma pesquisa de campo, para identificar como as empresas do setor moveleiro da cidade de Presidente Prudente – SP, desenvolvem seus produtos e administram suas empresas. Suas informações vão nos ajudar a entender melhor suas necessidades. **Comprometemo-nos a manter os dados em sigilo**. Obrigado por colaborar.

### A – Dados da Empresa

| |
|---|
| **Razão Social:** |
| Endereço: |
| Telefone: |
| **Nº de empregados:** |
| Responsável: |
| **Cargo:** |
| Matérias primas principais: |
| Mercado principal: ( ) município ( ) outras regiões |
| Produtos fabricados: |

## APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO

### 1-) COMO SUA EMPRESA É GERENCIADA?

( ) POR DEPARTAMENTOS
( ) POR PROJETOS
OUTRA FORMA? QUAL
( ) _____

### 2-) QUAL TIPO DE SERVIÇOS SUA EMPRESA EXECUTA?

( ) MÓVEIS SOB ENCOMENDA
( ) ESQUADRIAS
( ) REFORMA DE MÓVEIS
( ) MÓVEIS COM DESIGN EXCLUSIVO

### 3-) QUAL É A PRINCIPAL FONTE GERADORA DE SERVIÇOS?

( ) ARQUITETOS
( ) DECORADORES - DESIGNERS DE AMBIENTE
( ) REVISTAS
( ) CLIENTE FINAL
( ) DESIGNER INDUSTRIAL

### 4-) QUAL O PRINCIPAL FATOR DE COMPETITIVIDADE DA SUA EMPRESA?

( ) MATÉRIA-PRIMA
( ) EQUIPAMENTOS
( ) QUALIDADE
( ) MÃO-DE-OBRA
( ) DESIGN

### 5-) QUAL A PRINCIPAL DIFICULDADE DE CRESCIMENTO DA SUA EMPRESA?

( ) CONCORRÊNCIA
( ) FALTA DE EQUIPAMENTOS
( ) MÃO-DE-OBRA
( ) MATÉRIA-PRIMA
( ) OUTROS. QUAIS?_____

6-) A EMPRESA OFERECE ALGUM TIPO DE TREINAMENTO PARA OS FUNCIONÁRIOS?

( ) SIM, QUAIS?_____
( ) NÃO

7-) QUAL O CRITÉRIO PARA CONTRATAÇÃO DOS MARCENEIROS?

( ) EXPERIÊNCIA
( ) HABILIDADE
( ) FORMAÇÃO ( EX.: SENAI )
( ) INDICAÇÃO

8-) O VOLUME DE SERVIÇOS DA SUA EMPRESA É CONSTANTE?

( ) SEMPRE
( ) AS VEZES
( ) NUNCA

9-) QUANDO O VOLUME DE SERVIÇOS NÃO É SUFICIENTE, QUAL É O PROCEDIMENTO?

( ) A EMPRESA DEMITE OS FUNCIONÁRIOS
( ) A EMPRESA REDUZ OS PREÇOS PRATICADOS
( ) A EMPRESA DÁ FÉRIAS COLETIVAS
( ) OUTROS, QUAIS?_____

10-) A EMPRESA JÁ PENSOU EM "FECHAR AS PORTAS POR FALTA DE SERVIÇOS"

( ) SIM
( ) NÃO

11-) SUA EMPRESA JÁ PENSOU EM EXPORTAR?

( ) SIM
( ) NÃO

12-) VOCÊ CONHECE O DESIGN DE PRODUTOS?

( ) SIM
( ) NÃO, MAS TENHO INTERESSE
( ) NÃO, E NÃO TENHO INTERESSE
( ) NÃO SEI O QUE É DESIGN

13- ) QUAL A IMPORTÂNCIA DO DESIGN, NA SUA OPINIÃO

( ) FUNDAMENTAL
( ) IMPORTANTE
( ) POUCO IMPORTANTE
( ) DESNECESSÁRIO

14-) SUA EMPRESA TEM UM DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS?

( ) SIM, TEM UM DEPART. INTERNO
( ) NÃO, TERCERIZA OS PROJETOS
( ) NÃO, SOMENTE EXECUTA

15-) NA SUA OPNIÃO, O DESIGN ENCARECE O CUSTO DE PRODUÇÃO?

( ) SEMPRE
( ) AS VEZES
( ) NUNCA

16-) O DESIGN PODERIA AUMENTAR A COMPETITIVIDADE DE SUA EMPRESA?

( ) SEMPRE
( ) AS VEZES
( ) NUNCA

17-) O DESIGN PODERIA MELHORAR A LUCRATIVIDADE DE SUA EMPRESA?

( ) SEMPRE
( ) AS VEZES
( ) NUNCA

0810001386