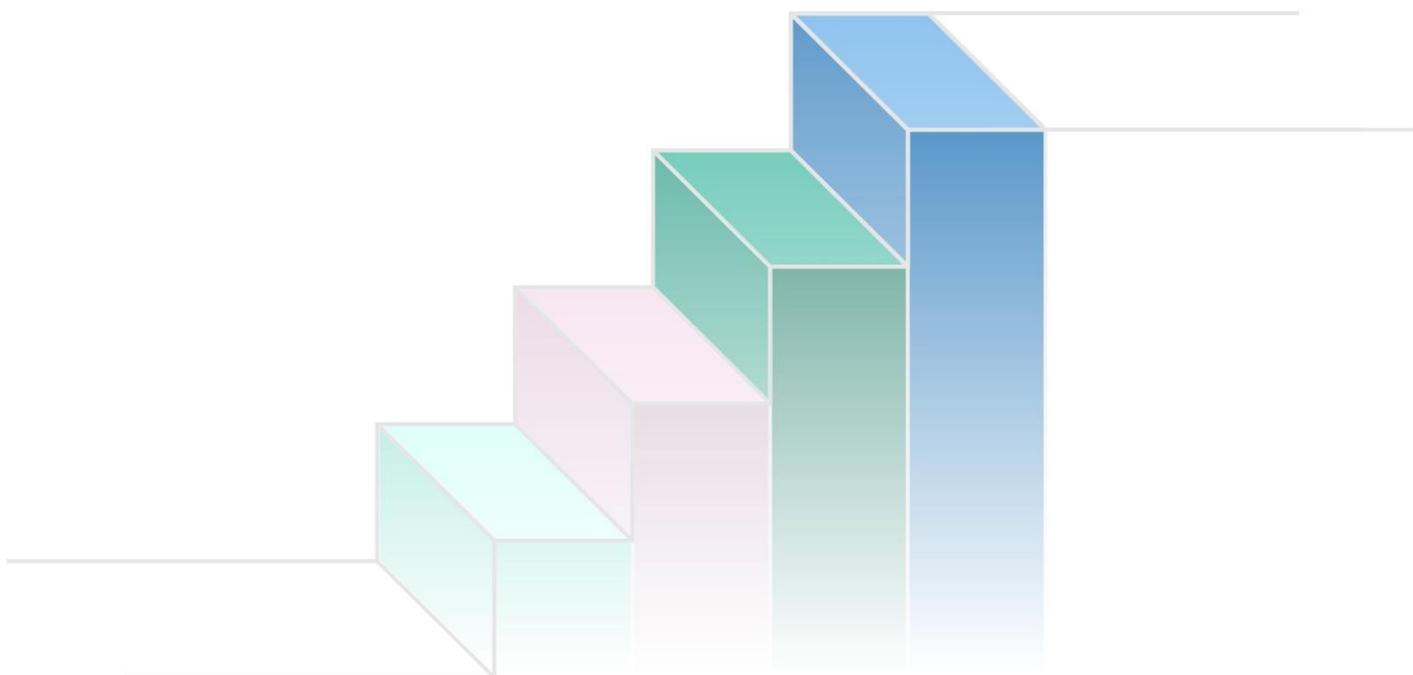


Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho"  
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação  
Programa de Pós-Graduação em Design



**DESIGN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
panorama da indústria moveleira em Bauru - SP**

**Pesquisadora:** Denise Guimarães Guedes Wanderley

**Orientadora:** Profª Drª Paula da Cruz Landim

Bauru - SP  
Julho/2015

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “Júlio de Mesquita Filho”**

Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC

Programa de Pós-Graduação em Design

**DESIGN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
panorama da indústria moveleira em Bauru - SP**

**Denise Guimarães Guedes - Wanderley**

Bauru, 2015

**DESIGN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
panorama da indústria moveleira em Bauru - SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, na área de concentração “Desenho do Produto”, linha de pesquisa “Planejamento de Produto”, da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus Bauru, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Design.

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Paula da Cruz Landim**

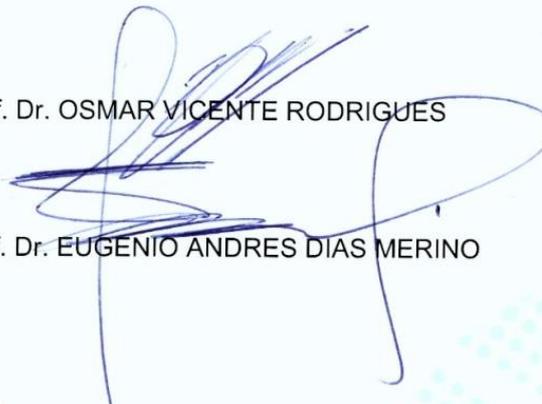
Bauru, 2015

**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de DENISE GUIMARÃES GUEDES WANDERLEY, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN, DO(A) FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO DE BAURU.**

Aos 27 dias do mês de julho do ano de 2015, às 14:30 horas, no(a) Auditório da Secretaria de Pós-Graduação/FAAC, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. PAULA DA CRUZ LANDIM do(a) Departamento de Design / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. OSMAR VICENTE RODRIGUES do(a) Departamento de Design / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. EUGENIO ANDRES DIAS MERINO do(a) Departamento de Expressão Gráfica - Ppgdesign & Ppg/Engenharia de Produção / Universidade Federal de Santa Catarina, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de DENISE GUIMARÃES GUEDES WANDERLEY, intitulada "DESIGN COMO FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: PANORAMA DA INDÚSTRIA MOVELEIRA EM BAURU - SP". Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: APROVADO. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.



Profa. Dra. PAULA DA CRUZ LANDIM



Prof. Dr. OSMAR VICENTE RODRIGUES

Prof. Dr. EUGENIO ANDRES DIAS MERINO

Guimarães, Denise G.

Design como ferramenta de gestão estratégica nas  
micro e pequenas empresas : panorama da indústria  
moeleira em Bauru - SP / Denise Guimarães, 2015  
153 f : il.

Orientador: Paula da Cruz Landim

Dissertação (Mestrado)- Universidade Estadual  
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e  
Comunicação, Bauru, 2015

1.Design. 2. Gestão de design. 3. Design para o  
desenvolvimento. 4. Micro e pequenas empresas. I.  
Universidade Estadual Paulista. Faculdade de  
Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

## **Agradecimentos**

Muitas pessoas foram essenciais na realização deste trabalho;

Agradeço ao meu marido Marquinho pelo incentivo, apoio e paciência; meus filhos Samuel e João, por fazerem parte da minha vida. Aos meus pais, Vonía e Abílio, pelo exemplo de trabalho e dedicação e pelo amor incondicional;

À minha orientadora, Profa. Dra. Paula da Cruz Landim, por acreditar que eu seria capaz, mesmo que muitas vezes eu mesma tenha duvidado;

Aos professores do departamento de Design da UNESP, que me trouxeram de volta ao prazer da pesquisa;

Aos funcionários da Seção de Pós-Graduação da FAAC e do Departamento de Design, pelo suporte e apoio aos alunos da pós-graduação;

Aos companheiros de mestrado, dentre os quais fiz grandes amigos e amigas;

Aos funcionários do Sebrae, que colaboraram direta ou indiretamente e cujo trabalho inspirou o tema desta pesquisa;

À University of Brighton Design Archives, que gentilmente enviou as cópias dos documentos relacionados à Declaração de Ahmedabad sobre o design para o desenvolvimento;

Aos empresários que gentilmente participaram desta pesquisa e que sem os quais seria impossível o desenvolvimento deste trabalho;

À diretoria e chefia da Faculdade de Odontologia da USP, por permitir que eu adaptasse meus horários de trabalho aos horários da pesquisa. Aos meus colegas de trabalho, pelo apoio e incentivo;

Aos amigos que apoiaram, incentivaram e compreenderam minha ausência em tantos momentos;

A todos que, direta ou indiretamente, colaboraram com esta pesquisa;

**E, acima de tudo e por tudo, a Deus, o grande designer.**

*“Para tudo há uma ocasião certa;  
há um tempo certo para cada propósito  
debaixo do céu (...)”  
(Eclesiastes 3:1)*

GUIMARÃES, Denise G. **Design como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas**: panorama da indústria moveleira em Bauru - SP. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Design, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista (UNESP) “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2015.

## RESUMO

O design vem sendo destacado como importante ferramenta de gestão estratégica nos negócios, capaz de aprimorar processos e proporcionar um diferencial diante da concorrência. A implantação do design no meio corporativo, de forma a torná-lo parte da cultura da empresa, é chamada Gestão de Design. O cenário econômico do Brasil, por sua vez, aponta nas últimas décadas para um desenvolvimento amparado fortemente no crescimento do número de micro e pequenas empresas nacionais, no entanto, com altos índices de fechamento. Ferramentas que auxiliem no fortalecimento do setor, como o design, podem colaborar com a reversão deste quadro. Nesse contexto, esta pesquisa buscou traçar um panorama do uso do design no microuniverso econômico através do qual se faz um importante elo de fortalecimento da economia do país. O foco do trabalho situou-se sobre o setor de micro e pequenas indústrias moveleiras no município de Bauru, SP. Para realizar a pesquisa foi utilizado o referencial teórico sobre a gestão de design e sobre o design para o desenvolvimento. A partir daí, foi elaborado um questionário com base nos cinco fatores de maturidade no uso do design: consciência dos benefícios, planejamento, recursos, expertise e processo, estabelecidos em consonância com a Escada da Gestão de Design, ferramenta desenvolvida pelo Design Management Europe. O questionário foi aplicado a 29 indústrias, sendo consideradas válidas as respostas de 26 empresas. Os dados obtidos possibilitaram a classificação das indústrias de acordo com a Escada da Gestão de Design, além de proporcionar informações para que fosse traçado o perfil do setor da indústria moveleira no município de Bauru. Os resultados revelaram que apenas 7,7% das empresas pesquisadas alcançou o nível máximo na Escada da Gestão de Design, em que a gestão de design faz parte da cultura da empresa; 30,8% das empresas encontram-se no terceiro nível, em que o design é usado como ferramenta para inovação; em 42,3% o design é utilizado para atender demandas imediatas de negócios e em 19,2% o design não faz parte dos objetivos da empresa. A partir dos resultados,

constatou-se que o design tem amplo campo para crescimento dentro das empresas, principalmente se forem traçadas estratégias para a conscientização de empresários acerca dos benefícios do design, fator revelado pela pesquisa como crucial para a ampliação do uso do design pelas indústrias.

Palavras-chave: design, gestão de design, design para o desenvolvimento, micro e pequenas empresas.

GUIMARÃES, Denise G. **Design as a strategic management tool in the micro and small companies**: overview of the furniture industry in Bauru - SP. Master Thesis, Graduate Program in Design, College of Architecture, Arts and Communication, São Paulo State University (UNESP) "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, 2015.

## ABSTRACT

Design has been highlighted as an important strategic management tool in business, able to improve processes and provide differential before the competition. The implementation of the design in the corporate environment, in order to make it part of the company culture is called Design Management. The economic scenario in Brazil points to, in the last decades, a strongly supported development in the growth of micro and small domestic companies. However, with high rates of closure, tools that help to strengthen the sector, such as design, can help to reverse this situation. In this context, this research sought to give an overview of the design in the economic micro-universe once it is an important link in strengthening the country's economy. The focus of the work stood on the micro and small furniture industries sector in the city of Bauru, SP. To conduct the survey, it was used the theoretical framework on the management of design and design for development. From there, it was elaborated a questionnaire based on the five factors usage design: awareness of the benefits, planning, resources, expertise and process, established in line with the Design Management Ladder, developed by the Design Management Europe. The questionnaire was applied to 29 industries, being considered valid responses from 26 companies. The data obtained allowed the classification of industries according to the Escada Management Design, as well as providing information for it to be traced the industry profile of the furniture industry in the city of Bauru. The results revealed that only 7.7% of the surveyed companies achieved the highest level in Ladder Management Design that design management is part of the company culture; 30.8% of companies are on the third level, where the design is used as a tool for innovation; in 42.3% the design is used to meet immediate business demands and 19.2% of them design is not part of the company's goals. From the results, it was found that design has ample scope for growth within companies, especially if strategies are drawn to raise awareness of entrepreneurs about the benefits of design, a factor revealed by research as crucial for expanding the use of design by industries.

Key-words: design, design management, design for development, micro and small companies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Diagrama da Gestão Estratégica do Design. ....	19
Figura 2 – Fluxograma. ....	25
Figura 3 - Logotipos da AEG desenvolvidos por Behrens. ....	32
Figura 4 - Material gráfico desenvolvido por Behrens. ....	32
Figura 5 – Design: coordenação, criatividade, detalhe e processo. ....	36
Figura 6 – Ahmedabad Declaration on Industrial Design for Development .....	40
Figura 7 - Pequena linha do tempo com as primeiras escolas de design no Brasil...46	
Figura 8 – Sistema brasileiro de design. ....	52
Figura 9 - Os níveis da Escada do Design. ....	57
Figura 10 - A Escada da Gestão de design e os cinco fatores de maturidade de processos.....	59
Figura 11 – Níveis de maturidade de gestão de design. ....	61
Figura 12 - Cama patente. ....	67
Figura 13 - A empresa investe ou já investiu em design? .....	86
Figura 14 - Principal formação dos profissionais da equipe de design.....	87
Figura 15 - Formação da equipe de design na empresa.....	89
Figura 16 - Formação dos profissionais contratados para projetos individuais. ....	89
Figura 17 - Áreas em que o design é aplicado na empresa. ....	90
Figura 18 - Estágios do processo de desenvolvimento de produtos com a participação do designer. ....	91
Figura 19 - Fator Consciência dos benefícios do design.....	96
Figura 20 - Fator Recursos.....	97
Figura 21 - Fator Expertise.....	98
Figura 22 - Fator Planejamento.....	98
Figura 23 - Fator Processo.....	99
Figura 24 - As empresas participantes da pesquisa, segundo a Escada da Gestão de design.....	101
Figura 25 - A evolução da marca Unik. ....	104
Figura 26 - Detalhes do manual de identidade corporativa da Unik. ....	105
Figura 27 - Ambiente interno da empresa Unik. ....	105
Figura 28 - Projeto, fachada e ambiente interno da Unik. ....	106

## QUADROS

Quadro 1 - Questões relacionadas ao fator Consciência.....	80
Quadro 2 - Questões relacionadas ao fator Planejamento.....	80
Quadro 3 - Questões relacionadas ao fator Recursos. ....	81
Quadro 4 - Questões relacionadas ao fator Expertise.....	82
Quadro 5 - Questões relacionadas ao fator Processo.....	82

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de colaboradores x enquadramento da empresa .....	86
Tabela 2 - Tempo de atuação x equipe de design. ....	87
Tabela 3 - Número de profissionais que compõem a equipe de design.....	88
Tabela 4 – Planejamento e processos. ....	90
Tabela 5 – Índice de empresas que reconhecem a contribuição do design.....	92
Tabela 6 - Implantação de um programa formal de atividades de design. ....	92
Tabela 7 - Empresas que possuem identidade corporativa. ....	92
Tabela 8 - Sustentabilidade e inovação nas empresas.....	93
Tabela 9 - Realização de protótipos.....	94
Tabela 10 - Quanto as empresas investem em design anualmente.....	94
Tabela 11 - Utilização de incentivos ao design e inovação oferecidos pelo poder público ou organizações não governamentais. ....	95

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIações**

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial  
Abicalçados – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados  
Abimóvel – Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário  
ADMIRE - Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises  
AEG - Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft  
ALI – Agentes Locais de Inovação  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética  
CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados  
CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe  
CNI – Confederação Nacional da Indústria  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação  
DME – Design Management Europe  
DMS – Design Management Staircase  
ESDI – Escola Superior de Desenho Industrial  
FAU – Faculdade de Arquitetura e Urbanismo  
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos  
HfG – Hochschule Für Gestaltung  
IAC – Instituto de Arte Contemporânea  
ICSID – International Council of Societies of Industrial Design  
INPI – Instituto Nacional de Propriedade Industrial  
IPC – Índice de Potencial de Consumo  
LBDI – Laboratório Brasileiro de Desenho Industrial  
MAM – Museu de Arte Moderna de São Paulo  
MASP – Museu de Arte de São Paulo  
MCTI – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação  
MDF – Medium Density Fiberboard  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio  
MEC – Ministério da Educação  
MICT – Ministério da Indústria, Comércio e Turismo  
MinC – Ministério da Cultura  
MPEs – Micro e Pequenas Empresas  
ONU – Organização das Nações Unidas  
PIB – Produto Interno Bruto

PINTEC – Pesquisa de Inovação

PNI – Programa Nacional de Incubadoras Tecnológicas

RAIS – Relação Anual de Informações Sociais

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem

SETEC - Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SMPE – Secretaria da Micro e Pequena Empresa

UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

UNEP – Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNIDO – Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial

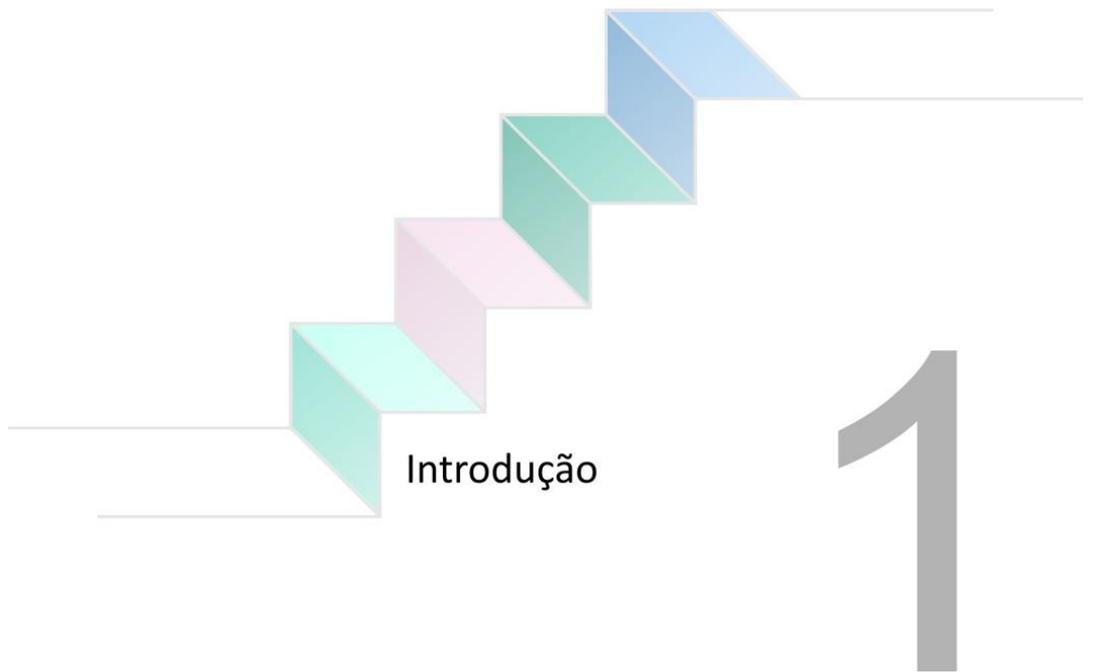
USP – Universidade de São Paulo

WHO – Organização Mundial da Saúde (World Health Organizations)

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	26
2.1 Design – conceituação.....	27
2.1.1 O princípio: design, Bauhaus e Ulm.....	29
2.1.2 Gestão de design – conceitos.....	31
2.1.3 Design para o desenvolvimento e a Declaração de Ahmedabad.....	39
2.1.4 Design no Brasil - Panorama geral. Início e hoje .....	44
2.1.5 Políticas públicas e design.....	49
2.1.6 Escada do design .....	55
2.2 Micro e pequenas empresas no Brasil .....	62
2.2.1 Da colônia ao século XIX.....	62
2.2.2 Micro e pequenas empresas no século XX.....	64
2.2.3 Micro e pequenas empresas hoje .....	66
2.3 Visão geral sobre a indústria de mobiliário no Brasil.....	67
2.3.1 Micro e pequenas empresas e a indústria de mobiliário em Bauru.....	70
3. CONSTRUÇÃO DA METODOLOGIA E ANÁLISE DE RESULTADOS .....	72
3.1 Caracterização do estudo empírico.....	73
3.2 Etapas.....	75
3.3 Materiais e métodos .....	76
3.4 Metodologia .....	79
4. ANÁLISE DE RESULTADOS .....	84
4.1 Análise quantitativa .....	85
4.1.1 O perfil das empresas.....	85
4.1.2 Equipes de design .....	87
4.1.3 Design e processos .....	89

4.2 As empresas e os fatores de maturidade de gestão de design .....	95
4.3 As empresas e a Escada da Gestão de design .....	99
4.4 Discussões.....	101
4.5 O design na empresa Unik.....	104
5. CONCLUSÃO .....	107
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
APÊNDICES .....	119
Apêndice A.....	119
Apêndice B.....	121
Apêndice C .....	127
Apêndice D .....	128
ANEXOS.....	154
Anexo A .....	154
Anexo B .....	155
Anexo C .....	156



O setor de micro e pequenas empresas (MPEs) tem um papel significativo na economia brasileira. Representando atualmente 99% do número total de empresas no país, alavanca também os números oficiais na geração de emprego e renda e na arrecadação de impostos, de acordo com levantamento realizado pelo Sebrae<sup>1</sup> (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

De acordo com a instituição, as MPEs são responsáveis por 20% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial nacional<sup>2</sup>. Relevante também o fato de que a maiorias das empresas de porte médio e grande passou antes pelo estágio de micro ou pequena empresa, motivo pelo qual o setor merece especial atenção. Mas os dados oficiais também revelam que os índices de fechamento das MPEs não podem ser desprezados; cerca de 58% encerra suas atividades antes de atingir cinco anos de existência, sendo que 20% delas fecha antes mesmo de completar 2 anos.

O design tem sido apontado como uma ferramenta importante na gestão de negócios e que, se estrategicamente utilizado, pode fortalecer uma marca, consolidar a atuação de uma empresa no mercado e solidificar o elo entre empresa e cliente, colaborar com a melhoria de processos, redução de custos, dentre outros benefícios. Diante do cenário econômico que envolve as MPEs, o design pode ser uma importante ferramenta na gestão estratégica de negócios.

Nesse sentido, a estratégia é definida por Best (2012) como a maneira de “criar uma vantagem competitiva sustentável, seja por meio de planejamentos, decisões e entregas de curto prazo”, seja quanto “as ações e recursos necessários para concretizar a visão da organização”. Já o processo de gestão é o “gerenciamento dos recursos da organização para alcançar os objetivos estabelecidos. Envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando pessoas para que se obtenha resultados” (MARTINS E MERINO, 2011, p.93).

No contexto da estratégia de negócios, o design insere-se sob o termo “gestão de design” que, como sugere Gillespie (2002), é resultado da combinação

---

<sup>1</sup> Sebrae. Book de pesquisas sobre MPEs paulistas. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/institucional/book\\_pesquisas\\_mpespaulistas](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas)>. Acesso em : 03 jun. 2014.

<sup>2</sup> Sebrae. Book de pesquisas sobre MPEs paulistas. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/institucional/book\\_pesquisas\\_mpespaulistas](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas)>. Acesso em: 03 jun. 2014

dos termos gestão e estratégia, aliados ao design sendo, portanto, um processo de negócios que incorpora o design e sua gestão à metodologia de formação da estratégia de negócios, implementando-o em todos os níveis de uma organização. O diagrama a seguir (Figura 1) demonstra esta união entre design, gestão e estratégia, segundo Gillespie (2002).

Figura 1 - Diagrama da Gestão Estratégica do Design.



Fonte: Gillespie, 2002.

O autor afirma que a estrutura organizacional na gestão de design suporta a integração vertical e horizontal, além de possibilitar a coordenação de pessoas, práticas e processos. Tal declaração vai de encontro à definida por Mozota (2011), que afirma que a gestão de design deve participar da formulação e dos processos de seleção da estratégia, buscando integrar o design nos objetivos da empresa.

Os termos Gestão de design e Design Estratégico não são recentes. No entanto, a bibliografia publicada sobre os temas ainda é restrita, se comparada a outros assuntos relacionados ao design. O número de publicações tem crescido desde a última década e concentra-se principalmente em anais de congressos, revistas científicas de design e alguns livros de design, administração e gestão. Em pesquisa realizada por Lorenzini et al. (2014), foram encontrados apenas 35 artigos

sobre o assunto em bases de dados internacionais (Web of Science), um número ainda pequeno, se comparado a outros assuntos.

A gestão de design está relacionada a um processo de mudança de um modelo administrativo para um modelo baseado em conceitos como “gestão orientada ao cliente, gestão baseada em projetos e gestão da qualidade total, sendo que todas lidam com o design” (MOZOTA, 2011). Ela implica em uma mudança comportamental e corporativa, em que características próprias do design como iniciativa, criatividade, atenção aos detalhes e projeto centrado no usuário se tornam os pontos fortes no processo de mudança e na visão da empresa.

Para discorrer sobre o design aplicado estrategicamente nas empresas, esta pesquisa buscou a fundamentação em referências sobre o design para o desenvolvimento.

Margolin (2009) afirma que o conceito de design para o desenvolvimento foi introduzido a partir dos anos 1960. A princípio, focalizado no modelo dos países industrializados; posteriormente modificado por uma série de comissões internacionais para a habilidade de criar o bem estar humano e não apenas uma infraestrutura econômica. Naturalmente os dois objetivos estão conectados, mas até certo ponto (MARGOLIN, 2009); no entanto, é inegável que uma sólida infraestrutura econômica oferece maiores possibilidades para o fortalecimento da infraestrutura social, assim como o inverso também é verdadeiro.

Principal texto utilizado nesta pesquisa para discorrer sobre design para o desenvolvimento, o documento de nome “Declaração de Ahmedabad sobre o desenho industrial para o desenvolvimento” foi escrito em 1979, decorrente de um encontro entre UNIDO (United Nations Industrial Development Organizations) e ICSID (International Council of Societies of Industrial Design), na Índia. Este documento é referenciado pelo autor Gui Bonsiepe (1997) no livro “Design: do material ao digital”, ao citar a primeira vez em que uma política de design industrial para países ditos periféricos foi tratada por uma agência das Nações Unidas. O autor também se refere à Declaração de Ahmedabad sobre o design para o desenvolvimento ao discorrer sobre Inovação, design e globalização (BONSIEPE, 2011). A Declaração de Ahmedabad contém diretrizes orientadas às nações em desenvolvimento, e sugere favorecer o uso do design como estratégia voltada ao desenvolvimento, sua implementação em empresas de pequeno porte e ações

governamentais pró-design, de maneira a fortalecer a economia desses países, além de contribuir para a redução das desigualdades sociais.

A Declaração pode ser encontrada nos arquivos de design da Universidade de Brighton e também está disponível na internet, além de ser citada em alguns artigos. Em um deles, Margolin (2009) afirma que das diretrizes apontadas na Declaração, apenas uma concepção restrita sobre design para o desenvolvimento foi seguida.

Embora escrito no ano de 1979, o documento mostra-se contemporâneo, ao sugerir ações que favoreçam o uso do design com foco no fortalecimento da economia, melhora da qualidade de vida da população e redução das desigualdades sociais.

O design participa do desenvolvimento da economia, desenvolve a demanda por produtos de impulso e renovação que estimulam o consumo nacional, representa importante papel na inovação, difunde novos materiais e novas tecnologias. Mas para que o design seja implementado com sucesso, características como qualidade dos produtos e diversificação devem fazer parte dos objetivos das empresas. Para que o design atinja o objetivo fim de melhorar a qualidade de vida das pessoas, é preciso que ele esteja presente em todos os processos que dão origem aos objetos e serviços utilizados, o que é chamado de uma boa gestão de design (MOZOTA, 2011).

De acordo com Best (2012),

Gestão de design é o gerenciamento bem sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação de produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte da nossa vida diária. (...) O 'design para o desenvolvimento' considera como a atividade de design pode contribuir para a transformação do modo como vivemos, consumimos e funcionamos, endossando um estilo de vida que consuma menos recursos e, assim, permita às pessoas ter uma vida mais longa, saudável e feliz." (BEST, 2012, p.17)

A partir do tema design para o desenvolvimento, portanto, o presente trabalho abordou o assunto gestão estratégica do design, em que a atividade é utilizada como principal estratégia para o desenvolvimento de uma empresa em todos os âmbitos, integrando diferentes setores a fim de atingir os objetivos da empresa. Pois

assim, como aponta Maldonado (2006, p.16), o design é “uma força produtiva que contribui para a organização (e, portanto, para a socialização) das outras forças produtivas, com as quais entra em contato”.

Diante de um quadro em que o cenário econômico favorece a formação de micro e pequenas empresas e, paradoxalmente, esta mesma economia não produz bases suficientes necessárias à sua sobrevivência, foram propostas as seguintes questões de pesquisa, com foco na utilização do design como ferramenta de gestão estratégica pelas MPEs:

- Micro e pequenas empresas têm utilizado o design como estratégia para diferenciação da concorrência e consolidação no mercado?

- Micro e pequenos empresários do setor de indústrias de mobiliário têm consciência dos benefícios do design?

- Como estão classificadas as micro e pequenas indústrias moveleiras de Bauru em relação a um parâmetro internacional, no caso a Escada do Design?

Para responder as questões de pesquisa e avaliar o nível de gestão de design nas micro e pequenas empresas da indústria de mobiliário de Bauru, foi elaborado um questionário com 30 perguntas baseadas no modelo da Escada da Gestão de design, desenvolvido pelo Design Management Europe, e nos cinco fatores relacionados por Kootstra (2009) ao grau de maturidade da empresa. A Escada da Gestão de design conta com quatro níveis em uma escala desenvolvida para avaliar o uso do design pela empresa, sendo que cada um dos níveis é também detalhado a partir de cinco fatores, identificados por Kootstra (2009) como consciência, planejamento, recursos, expertise e processo. Tais fatores evidenciam o possível sucesso ou fracasso do design, tornando-se indicadores para a boa gestão de design.

O maior desafio para mensurar o uso do design pelas empresas encontra-se no fato de até o momento não haver disponível uma ferramenta universal que possa ser aplicada de maneira flexível a todos os setores empresariais, de acordo com o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014). Há também pouca literatura sobre o assunto, de maneira que, neste trabalho, optou-se por desenvolver um questionário baseado nos índices da Escada do Design, que tem sido utilizada como parâmetro em diversos estudos já realizados.

A pesquisa se desenvolveu em três etapas principais. A primeira delas, denominada marco teórico, contém o levantamento bibliográfico de informações já

publicadas em livros, artigos científicos, além de dados estatísticos publicados por órgãos oficiais governamentais ou de fomento ao desenvolvimento. Este levantamento bibliográfico foi dividido na abordagem do design a partir da Revolução Industrial e referências sobre o design para o desenvolvimento, pelo viés da Declaração de Ahmedabad sobre o desenho industrial para o desenvolvimento. Esta etapa traz também os principais conceitos de gestão de design e uma visão geral das políticas públicas voltadas ao design no Brasil. Completam esta etapa um panorama geral do desenvolvimento econômico no Brasil e os números regionais e locais referentes ao setor da indústria de mobiliário.

A segunda etapa, de coleta e análise de dados, foi composta a partir da aplicação de questionário a proprietários de micro e pequenas empresas, atuantes no setor da indústria de mobiliário, na cidade de Bauru. A cidade foi escolhida para representar este segmento devido a sua localização privilegiada no centro do Estado de São Paulo. Bauru possui aproximadamente 350mil habitantes e é um importante polo comercial na região; está situada na região centro-oeste paulista e possui entroncamento aero-rodoviário-ferroviário, movimentando a economia regional.

Na terceira e última etapa foram expostos os resultados obtidos, revelando como as indústrias de mobiliário pesquisadas utilizam o design, e qual a classificação destas empresas segundo a Escada da Gestão de design. Para ilustrar este capítulo, foi apresentado um exemplo de como uma das empresas participantes da pesquisa utiliza o design de maneira abrangente.

Assim, o objetivo deste trabalho foi traçar o panorama do uso do design nas indústrias do setor de mobiliário, a partir de um recorte dirigido às micro e pequenas empresas no município de Bauru, São Paulo. Para tanto, foi intuito ademais desenvolver um questionário que pudesse investigar os diferentes usos do design na empresa e que atendesse aos critérios apontados nos modelos da Escada da Gestão de Design (DMS) e na tabela de maturidade da gestão de design (KOOTSTRA, 2009). O questionário configurou-se no instrumento utilizado para obter os dados necessários para alcançar o objetivo principal da pesquisa.

Como objetivo específico, esta pesquisa avaliou como o design tem sido utilizado ou subutilizado pelas empresas pesquisadas, classificando-as de acordo com o nível de maturidade no uso da gestão de design.

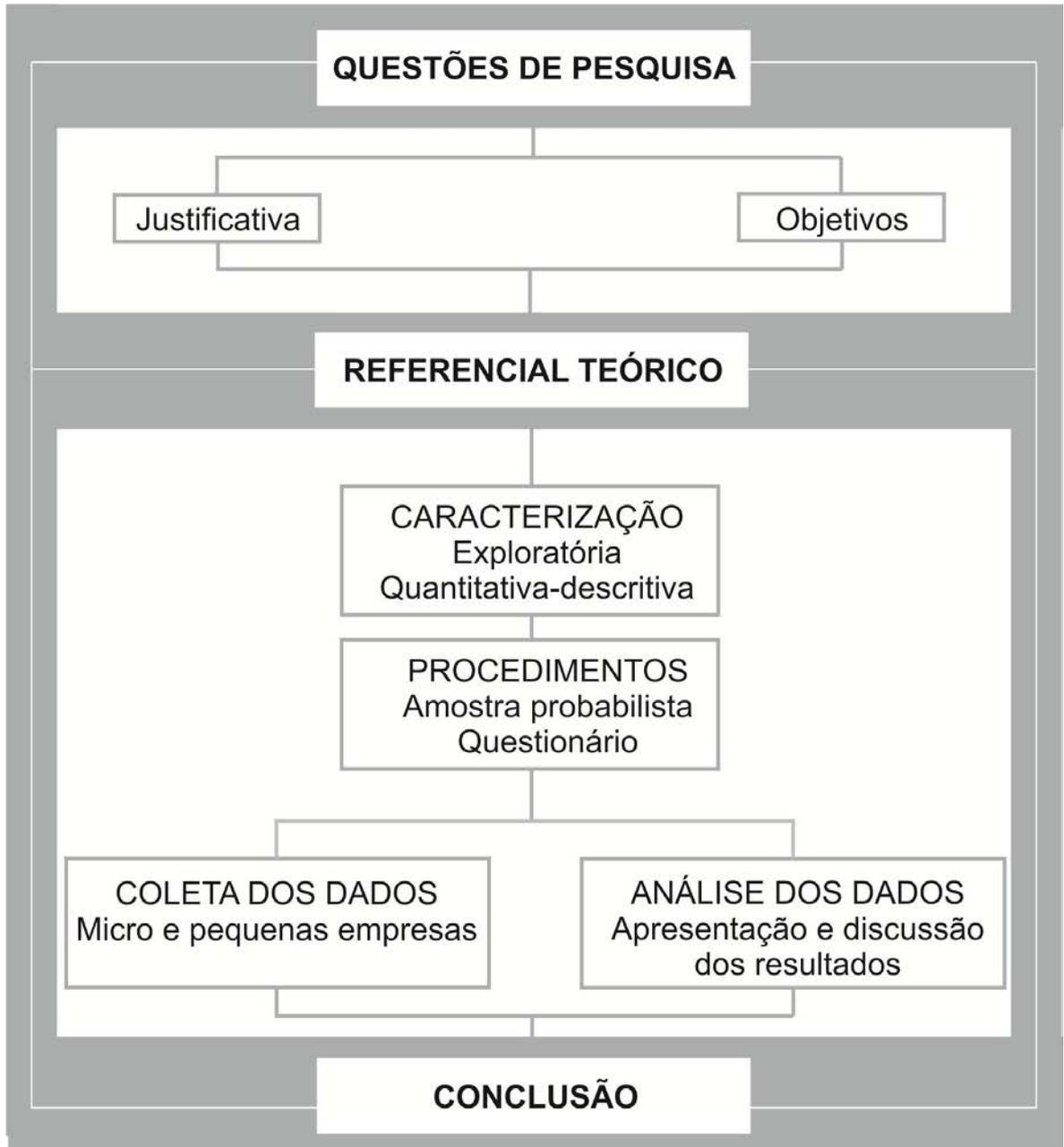
O questionário proposto permitiu também comparar as empresas entre si quanto a questões específicas como capacitação dos profissionais envolvidos com o

design na empresa e o investimento em design, por exemplo. Os resultados irão contribuir com a pesquisa do design no Brasil; dados obtidos ajudarão a compor o cenário brasileiro do design, colaborando com informações para que novas políticas públicas voltadas ao design possam ser desenvolvidas.

Este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa descritiva, com método de abordagem indutivo, tendo sido a amostra selecionada a partir da técnica probabilista. Os questionários foram respondidos entre os meses de fevereiro e junho de 2015.

O fluxograma apresenta as principais etapas da pesquisa (Figura 2).

Figura 2 – Fluxograma.



Fonte: a autora



## 2.1 DESIGN – CONCEITUAÇÃO

O termo design tem sido amplamente utilizado nas mais diferentes áreas. Embora nem sempre empregado de forma correta, é frequentemente relacionado à beleza, qualidade, funcionalidade e valor agregado.

De acordo com Bürdek (2010), o termo foi utilizado pela primeira vez em 1588, pelo dicionário Oxford, descrito como “um plano desenvolvido pelo homem ou um esquema que possa ser realizado”; “o primeiro projeto gráfico de uma obra de arte” ou ainda “um objeto das artes aplicadas ou que seja útil para a construção de outras obras” (BÜRDEK, 2010).

Para Cardoso (2011), o emprego da palavra design surgiu na Inglaterra no século XIX, relacionado à Revolução Industrial e à confecção de padrões ornamentais da indústria têxtil. Neste período ocorreu a divisão do trabalho artesanal em projeto e manufatura, apontado por Bürdek (2010) como o divisor entre design e design industrial no sentido atual.

O International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) define o design industrial como:

(...) a creative activity whose aims is to determine the formal qualities of objects produced by industry. These formal qualities are not only the external features but are principally those structural and functional relationships which convert a system to a coherent unity both from the point of view of the producer and the user. Industrial design extends to embrace all the aspects of human environment, which are conditioned by industrial production. (ICSID, 2014)<sup>3</sup>

A busca do equilíbrio entre arte e técnica faz do design referência quando se buscam objetos esteticamente agradáveis e funcionais. Por trás desta imagem do objeto belo e funcional encontra-se o complexo trabalho do profissional de design, com uma metodologia aplicada a conceitos e detalhadamente desenvolvida. Assim,

---

<sup>3</sup>“(...) uma atividade criativa cujo objetivo é determinar a qualidade formal de objetos produzidos pela indústria. Estas qualidades formais não são apenas as características externas, mas principalmente essas relações estruturais e funcionais que convertem um sistema para uma unidade coerente, tanto do ponto de vista do produtor quanto do usuário. Desenho industrial se estende para envolver todos os aspectos do ambiente humano, que são condicionados pela produção industrial.” Tradução livre da autora. Disponível em: <<http://www.icsid.org/>>. Acesso em: 10 dez. 2014.

o design busca como ideal contemplar um projeto completo em todas as etapas de sua execução.

De acordo com Bonsiepe (1997) o design pode se manifestar em qualquer área do conhecimento e *práxis* humana. Mas nem por isso a afirmação de que “tudo é design” é verdadeira. Para o autor, o design é fundamentalmente uma atividade projetual voltada para o futuro, especialmente inovadora e de estreitas relações com a ética. Volta-se primordialmente à facilitação de ações executadas pelo ser humano, em que atua na interface entre homem-objeto. Diferentemente de outras atividades projetuais como a engenharia, o design “visa os fenômenos de uso e da funcionalidade de uso” (BONSIEPE, 1997, p.17) e valoriza a eficiência sociocultural na vida cotidiana.

É consenso entre os autores que o desenvolvimento dos processos fabris foi também o início da profissionalização do design atual. O design desenvolveu-se a partir do ato de projetar para a indústria emergente do século XIX e, segundo Oberg (apud NIEMEYER, 2007), tem sido entendido segundo três tipos distintos de prática e conhecimento. No primeiro deles, é tido como valorização estética, concepção formal e fruição de uso. No segundo, o design é visto como invento, comprometido com a produtividade, atualização tecnológica e a inovação. No terceiro, o design integra diferentes áreas, na chamada interdisciplinaridade, coordenando setores diversos, atuando em todos os momentos do processo produtivo. E é essencialmente pelo viés deste último que o design foi abordado neste trabalho.

Por sua natureza, o design é uma disciplina multidisciplinar, holística e abrangente, como definição do ICSID (apud CARA, 2010):

Ao design industrial estende-se a adoção de todos os aspectos do ambiente humano condicionados pela produção industrial. (ICSID apud CARA, 2010, p.24)

Assim, ao designer não compete apenas projetar a forma do produto, e sim “coordenar, integrar e articular todos os fatores que participam do processo constitutivo da forma do produto” (MALDONADO, 2006, p.14). Nesse sentido, tanto fatores relativos ao uso, fruição e consumo individual ou social do produto (funcionais, simbólicos ou culturais) quanto à produção (técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistêmicos, técnico-produtivos e técnico-distributivos)

são contemplados, sendo que um ou outro fator pode ser priorizado em face a outros, baseado em um sistema de prioridades preestabelecidas e conforme determinada estrutura socioeconômica.

No contexto atual, o design contém outros significados que “não se relacionam somente aos aspectos materiais e projetuais do objeto mas, sobretudo, com o conjunto da experiência humana construída pelos objetos produzidos” (CARA, 2010). Para chegar a este patamar, o design passou por diversas quebras de paradigmas até conquistar a flexibilização descrita por Maldonado (2006 apud CARA, 2010, p.31), sendo relacionado “à adoção de todos os aspectos do ambiente humano”.

Essa propriedade multidisciplinar faz com que o design esteja presente em ampla gama de atividades envolvidas no processo produtivo e requer que o profissional designer atue em diversos setores da empresa.

### 2.1.1 O princípio: design, Bauhaus e Ulm

O desenvolvimento do design está diretamente relacionado ao advento da Revolução Industrial. Embora presente no sentido mais primitivo das capacidades humanas, a de criar objetos que atendam necessidades em busca da melhoria da qualidade de vida (HESKETT, 2008), o design foi compreendido como atividade projetual a partir da metade do século XIX, com a implementação da mecanização da produção.

O divisor entre design e design industrial no sentido atual se deu a partir da ruptura no processo de trabalho entre projeto e manufatura ocorrida com a industrialização (BÜRDEK, 2010). Se antes as tarefas do processo de desenvolvimento de um produto eram criadas e executadas por apenas um trabalhador, o artesão, a partir da Revolução Industrial o trabalho foi segmentado, proporcionando ao artista a possibilidade de aperfeiçoar-se na atividade de desenvolvimento conceitual do produto. Assim, o profissional que surge a partir da divisão do trabalho de projeção agrega tanto o trabalho de desenvolvimento do conceito estético-funcional, como o conhecimento técnico do setor industrial.

(...) projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos aqueles fatores que, de uma maneira ou de outra, participam do processo constitutivo da forma do produto. E, com isso, se alude precisamente tanto aos fatores relativos ao uso, fruição e consumo individual ou social do produto (fatores funcionais, simbólicos ou culturais), como aos que se referem a sua produção (fatores técnico-econômicos, técnico-construtivos, técnico-sistemáticos, técnico-produtivos e técnico-distributivos). (MALDONADO, 2006 apud CARA, 2010, p. 25).

A visão de que este artista poderia trabalhar junto às indústrias no desenvolvimento de produtos, na melhoria dos processos produtivos e condições de trabalho dos operários estava presente em movimentos importantes do início do século XX, como o Deutscher Werkbund, que “propunha que artistas trabalhassem junto às indústrias no desenvolvimento de seus produtos, na tentativa de melhorar a condição de trabalho dos operários e que viessem ainda a interferir no processo de produção” (MORAES, 2006).

E foi o que de fato foi realizado pelo arquiteto Peter Behrens na empresa AEG, na primeira década do século XX, na Alemanha. Behrens foi o primeiro a integrar o processo de projeção completo, priorizando aspectos técnicos da produção, sem deixar de lado aspectos estéticos (MORAES, 2006).

A união do artista com a indústria e a padronização do ofício, ou seja, a “base do saber fazer”<sup>4</sup>, foram os principais postulados sobre os quais atuou a importante escola de design Bauhaus. A escola alemã que atuou entre 1919 e 1933 é considerada a precursora no ensino do design e sua metodologia de educação serviu de modelo para a formação do design contemporâneo. O quadro multidisciplinar de docentes, por sua vez, contribuiu para que o design se consolidasse na construção de um alicerce baseado em ensinamentos voltados à cultura, reflexão, criatividade e estética, além dos conhecimentos técnicos fundamentados em uma metodologia de projeto.

Mais que projetar objetos, a Bauhaus buscou elevar o trabalho artístico ao nível de profissão moderna, o que leva a constituir a história da Bauhaus fundamental para a história do design moderno.

---

<sup>4</sup> Manifesto Bauhaus 1919. Disponível em: <[http://www.arkitekturbo.arq.br/bauhaus\\_manifesto\\_por.html](http://www.arkitekturbo.arq.br/bauhaus_manifesto_por.html)>. Acesso em 25 fev. 2015.

Com semelhante importância, a Escola Superior da Forma (Hochschule Für Gestaltung - HfG) ou Escola de Ulm foi fundada em 1955 e inspirou a teoria, o ensino e a prática do design. Muito influenciada pelos princípios da Bauhaus, a Escola de Ulm tinha a arte como aliada em seu objetivo de encontrar no funcionalismo as formas que satisfariam as necessidades físicas e psíquicas dos usuários.

Disciplinas como Ergonomia, Técnicas Matemáticas, Economia, Física, Semiótica, Teoria da Ciência, dentre outras, ganharam importância no currículo da HfG e contribuíram para dar ao design características multidisciplinares (BÜRDEK, 2010).

O pensamento sistemático sobre a problematização, os métodos de análise e síntese, a justificativa e a escolha das alternativas de projeto – tudo isso junto, hoje em dia, tornou-se repertório da profissão de design. (BÜRDEK, 2010).

Além do processo metodológico na criação projetual, características como o olhar voltado à tecnologia, arte, multidisciplinaridade, funcionalidade, marcantes no design contemporâneo, são influências importantes herdadas da Bauhaus e da Escola de Ulm.

### 2.1.2 Gestão de design – conceitos

O termo gestão de design, afirma Mozota (2011), teve sua origem na década de 1960 na Grã-Bretanha, originado a partir do relacionamento entre agência de design e cliente. A função do design como estratégia para o desenvolvimento da empresa já era intrínseco à sua atividade desde sempre, mas foi o capitalismo seu principal aliado.

Design e capitalismo tem uma profunda relação de troca, em que o design tornou-se atividade necessária dentro da divisão de trabalho na manufatura, fazendo-o florescer, assim como se beneficiou o capitalismo das habilidades do design (FORTY, 2007). Este conceito materializou-se claramente durante a Revolução Industrial, em que o design é percebido como estratégia de diferenciação da concorrência. A atividade do design colaborou para o desenvolvimento do

capitalismo em indústrias que produziam bens de consumo, como afirma Forty (2007).

A primeira experiência que remete à gestão de design no ambiente corporativo foi realizada pela empresa alemã AEG (Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft), em Berlim, Alemanha, no início do século XX. Motivado pelo crescimento da concorrência, principalmente após o advento da eletrificação das cidades, o industrial Emil Rathenau (1838-1915) convidou o arquiteto Peter Behrens (1868-1940) para o trabalho de consultor artístico da AEG (MORAES, 1999).

Com isso, Rathenau pretendia aumentar o rendimento da empresa, aplicando métodos modernos de fabricação e novas regras de utilização do trabalho no lançamento de produtos competitivos. Estes deveriam ser diferenciados da concorrência, com identidade própria, qualidade técnica e estética em torno de uma imagem corporativa (MORAES, 1999). Mozota (2011) considera este “o primeiro exemplo de uma abordagem global para a coerência visual em uma empresa” (Figura 3 e Figura 4).

Figura 3 - Logotipos da AEG desenvolvidos por Behrens.



Fonte: Design history research.

Disponível em: <<https://designhistoryresearch.wordpress.com/category/peter-behrens/>>.

Acesso em: 04 fev.2015.

Figura 4 - Material gráfico desenvolvido por Behrens.



Fonte: Design history research.

Disponível em: <<https://designhistoryresearch.wordpress.com/category/peter-behrens/>>.

Acesso em: 04 fev.2015.

Behrens, que também é reconhecido como o primeiro designer corporativo, projetou fábricas adaptadas às necessidades individuais da AEG e dos seus trabalhadores. Criou toda a identidade da empresa, campanhas publicitárias e foi quem estabeleceu o conceito de identidade corporativa pela primeira vez.<sup>5</sup> Projetou de prédios e fábricas a folhetos, talheres de aço, ventiladores, turbinas e outros objetos, todos de acordo com a imagem mais adequada em torno da tecnologia contemporânea de seu tempo (NIEMEYER, 2007).

À medida que empresas aprofundaram o conhecimento acerca do papel do design como recurso para a inovação, qualidade dos produtos e lucros, este conquistou lugar nas estruturas de negócios. O processo de trabalho do design é “estruturado para criar objetos, imagens e espaços, utilizado com êxito também para criar serviços e, mais ainda, criar soluções empresariais inovadoras” (COTEC, 2008, p. 11).

Entretanto, a compreensão do design como instrumento de cunho majoritariamente estético pode ter sido um fator limitante da atuação do design dentro dos ambientes corporativos, “minimizando as potencialidades que a área do design pode alavancar sob o ponto de vista do desenvolvimento de soluções inovadoras e que extravasam o sentido utilitário do bem de consumo” (MOREIRA, 2014).

A partir do final dos anos 1990, o design foi reconhecido capaz de impulsionar a aprendizagem organizacional e de guiar o processo de desenvolvimento de estratégias (ZURLO, 1999 apud FREIRE, 2014).

Novos desafios enfrentados pelos gestores contemporâneos como mudanças na perspectiva econômica, a complexidade dos cenários globalizados e a busca por inovação, construção de sentido e sustentabilidade, despertaram possibilidades em que o modelo da gestão de design pudesse ser visto como de possível aplicação na ciência da administração (MOZOTA, 2008). Características intrínsecas ao design como criatividade, iniciativa, atenção aos detalhes e preocupação com o cliente chamaram a atenção dos administradores que buscavam mudanças no comportamento e visão corporativa.

Mudanças de paradigma também ocorreram dentro da profissão de designer ao longo da história da disciplina, que transitou de uma atividade prática para uma

---

<sup>5</sup> Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft. Disponível em: < <http://www.aeg.com/>>. Acesso em 02 fev. 2015.

profissão baseada em conhecimento, o que Findeli (2005 apud MOZOTA, 2008) apontou no modelo que chamou de 'Eclipse do artefato'. Nele estão descritas as fases pelas quais passa o processo de desenvolvimento de um projeto: na primeira, o foco é o objeto, e o conhecimento vem de humanidades, cultura, estética, emoção e arte. Na segunda, o foco é o processo, e requer conhecimentos em tecnologia, análise e função. Na terceira etapa, o foco é o conhecimento adquirido pelos atores/designers sobre ciências sociais, antropologia, etnologia e observação do usuário. Esse modelo demonstra quanto o processo criativo do design é baseado em conhecimentos multidisciplinares, tornando-se cada vez mais complexo.

Desafios contemporâneos também alcançam o profissional do design, no sentido de que este profissional, para realizar seu trabalho, precisa inserir-se no mercado através do trabalho em empresas, seja como gestor de um projeto, como criador ou através do trabalho freelance como empreendedor. Nesse sentido, o perfil do designer atual pede que este possua qualificações em níveis de gestão, ainda que a criatividade seja a característica principal da profissão.

Nesse sentido, de acordo com Mozota (2008), a profissão do designer caminha em direção à construção de uma profissão organizada pelo desenvolvimento de métodos transversais universais para o desenvolvimento de projetos, com a utilização dos conhecimentos de design em projetos e disciplinas.

Conceitos de gestão e design se fundem na gestão de design, alcançando um equilíbrio, já que o modelo racional de gestão baseia-se mais no controle e no planejamento, do que na criatividade. O design, com alguma semelhança, desenvolve processos a partir de uma metodologia, mas com liberdade plena para a criatividade. Além disso, é uma atividade sistêmica. "Tanto design, como gestão, são atividades de tomadas de decisões experienciais com estruturas cognitivas potencialmente convergentes." (MOZOTA, 2011, p. 98).

A gestão de design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos. O papel da gestão de design também é promover a compreensão da importância do design para a realização das metas de longo prazo da empresa e coordenar recursos de design em todos os níveis. (MOZOTA, 2011, p. 95)

Ocorre que o design clássico, alicerçado em bases operacionais, vem sendo complementado com uma “visão contemporânea denominada estratégica, de modo a integrar os aspectos do fazer design com o pensar design. Esta nova visão vem sendo largamente difundida e implementada na gestão das empresas.” (AGUIAR et. al., 2014).

A estratégia, por sua vez, é definida como “arte de aplicar os meios disponíveis ao explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos”<sup>6</sup>. Dessa forma, mais que ter objetos com design ou alocar recursos em direção aos objetivos da empresa, a gestão estratégica do design compõe um quadro complexo, em que o profissional ocupa-se da política de design dentro da empresa em um nível hierárquico superior, responsável também pela tomada de decisões e pela integração do design entre os departamentos e setores diversos da organização, levando em conta os objetivos e valores da empresa.

O designer, nesse processo, produz uma ação catalisadora dos conhecimentos interdisciplinares envolvidos, prospectando oportunidades além, é claro, de utilizar-se de todo o repertório inerente à atividade do design. A gestão estratégica do design dentro da empresa tem ainda a vantagem de que dificilmente as estratégias utilizadas se repetirão em duas organizações diferentes, pois são muitas as variáveis que envolvem cada processo.

On a deeper level, design management seeks to link design, innovation, technology, management and customers to provide competitive advantage across the triple bottom line: economic, social/cultural, and environmental factors. It is the art and science of empowering design to enhance collaboration and synergy between "design" and "business" to improve design effectiveness<sup>7</sup>. (DMI)

De acordo com a Fundación para la innovación tecnológica (COTEC), dentre as atribuições da gestão de design estão:

- Contribuir para a realização dos objetivos corporativos;

---

<sup>6</sup> Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. Minidicionário: o minidicionário da língua portuguesa. 7.ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

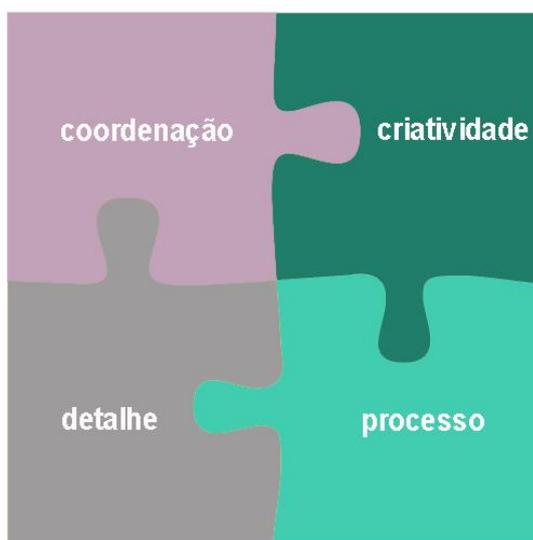
<sup>7</sup> “Em um nível mais profundo, a gestão de design procura ligar design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para fornecer vantagem competitiva através de uma linha triplíce: fatores econômico, social/cultural e ambiental. É a arte e a ciência de delegar o design para melhorar a colaboração e sinergia entre "design" e "negócios" para melhorar a eficácia do design”. (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, tradução livre da autora). Disponível em: <[http://www.dmi.org/?What\\_is\\_Design\\_Manag](http://www.dmi.org/?What_is_Design_Manag)>. Acesso em: 15 fev.2015.

- Participar da identificação das necessidades dos consumidores;
- Gerir os recursos de design;
- Gerir o processo de design;
- Criar a rede de informações e de geração de ideias;
- Participar na criação da imagem da organização (COTEC, 2008, p.67).

As características fundamentais para o exercício do design vão de encontro aos preceitos da boa gestão de design. A COTEC (2008) aponta que o profissional designer é adequado para exercer a função do gestor do design por ser um bom coordenador de especialistas, devido à sua formação pluridisciplinar, o que lhe fornece também a capacidade para trabalhar em equipe; ter capacidade criativa, que pode ser transmitida a outras equipas da organização; ser detalhista, ao mesmo tempo em que observa o macro – habilidades que atingem a qualidade total e a melhoria contínua dos produtos. Seu método de trabalho colabora com o processo de inovação em toda a organização; é versátil, tendo a capacidade de adaptar resultados às necessidades da empresa e, principalmente, torna valores conceituais em tangíveis. Ao designer compete um papel importante de como relacionar a qualidade das partes envolvidas no processo de criação, modificação e disponibilização de produtos e serviços.

O design, como afirma COTEC (2008), tem a sintonia perfeita entre coordenação; criatividade; detalhe e processo (Figura 5).

Figura 5 – Design: coordenação, criatividade, detalhe e processo.



Fonte: a autora.

A ação do design está diretamente relacionada ao êxito dos produtos, custos de produção, valor agregado, e à comunicação interna e externa da empresa. “Em uma empresa, o design incide em boa parte da satisfação das necessidades dos consumidores e na qualidade do ambiente de trabalho; nos espaços e serviços públicos favorece a qualidade de vida dos cidadãos e dos usuários.” Ou seja, o design serve para conseguir rentabilidade econômica, mas também é fonte de rentabilidade social (COTEC, 2008, p.45).

São sete os ‘mandamentos’ da gestão de design, segundo a COTEC (2008), em que a empresa deve:

- 1º - Possuir um responsável pelo design no conselho administrativo;
- 2º - Prestar suporte continuado ao departamento de design através do conselho administrativo;
- 3º - Em um segundo nível, deve haver uma pessoa responsável pela direção operacional do design;
- 4º - Possuir equipes de trabalho para desenvolver o design em diferentes âmbitos: produto, comunicação, entorno. Não é necessário que estas equipes sejam formadas por pessoas da empresa; podem ser freelancers;
- 5º - Desenvolver um manual que identifique os aspectos mais importantes do design na empresa;
- 6º - Possuir um programa continuado com objetivos e cronograma, de maneira que possa controlar projetos e, se necessário, modificá-los;
- 7º - Dedicar recursos financeiros ao design.

As diretrizes são possíveis para qualquer organização, independentemente de seu porte; é necessário apenas que sejam adequadas ao perfil de cada empresa. Para algumas micro e pequenas empresas não é vantajoso possuir equipes internas de design, o que é solucionável através da contratação de freelancers, como sugere o quarto item. Esta é uma forma relativamente fácil e de baixo custo para introduzir o processo de design na empresa.

Para alcançar um nível pleno da gestão de design dentro de uma organização, é preciso que o design esteja entre os principais objetivos da empresa, algo que nem sempre acontece. Empresas de pequeno porte, principalmente, muitas vezes desconhecem os benefícios do design e, conseqüentemente, relutam em

investir em design (Rosa et.al.,2007), além de não vislumbrarem retornos a curto prazo.

Mozota (2003) analisa que há diferentes níveis em que o design participa no sistema de tomada de decisões da empresa, colaborando com áreas que interferem na estratégia, planejamento, estrutura, finanças e recursos humanos na instituição. O primeiro nível é o funcional, em que são definidas políticas de design nas estratégias de produto e de comunicação, bem como é estruturado o planejamento com design. No segundo nível, identificado como funcional ou tático, o foco está na integração e promoção do design dentro da empresa e coordenação das atividades de design. Há ainda o nível estratégico, em que o design faz parte das metas da estratégia empresarial, além de ser bem delimitado quanto às normas gráficas, estruturais e de produtos.

A boa gestão de design parte principalmente da mudança de visão do empresário, conscientizando-se dos benefícios do design. A percepção acerca do design dentro da empresa necessita ser ampliada, uma vez que o termo está associado principalmente com intervenções relacionadas ao produto, e não ao processo (de capitais tecnológico e humano), às finanças, ofertas e entregas (KELLEY, 2013; KUMAR, 2013 apud MOREIRA, 2014).

Na época da economia da informação, o principal sujeito da dinâmica produtiva será, sem dúvida, o saber, que constituirá o ponto estratégico nas competições internas dos países e internacionais no mercado global.- tecnologia e inovação, criatividade, grandes ideias. (MORAES, 2006, p.69)

A afirmação acima torna-se ainda mais contundente em tempos em que a informação, de um modo geral, encontra-se disponível a todos através dos meios digitais. O diferencial, portanto, encontra-se na capacidade de articulação das informações adquiridas ao nível de conhecimento, habilidade peculiar do profissional de design, favorecida em sua formação pluridisciplinar.

### 2.1.3 Design para o desenvolvimento e a Declaração de Ahmedabad

O conceito de design para o desenvolvimento não é recente. A atuação do designer na indústria e a conseqüente evolução de processos e produtos elevou o design ao nível de ferramenta hábil a colaborar com o desenvolvimento econômico.

Embora alguns autores afirmem que o caráter estratégico do design e sua possibilidade de contribuição a um projeto de desenvolvimento tiveram ênfase nas últimas duas décadas (CARA, 2010), em fases como o pós-guerra, vivido pela Alemanha nas primeiras décadas do século XX e após a quebra da bolsa de valores em 1929 nos Estados Unidos, o design teve importante papel para a recuperação da economia e o desenvolvimento econômico dos países. Documentos também sugerem a utilização do design como estratégia para o desenvolvimento das nações desde a década de 1970, pelo menos.

Obtidos junto ao ICSID Archive, da Universidade de Brighton, documentos revelam que um encontro histórico reuniu, entre os dias 14 e 24 de janeiro de 1979, mais de 130 delegados e participantes de 25 países, dentre eles o Brasil, em Ahmedabad e Bombaim, Índia, para o primeiro encontro sobre design para o desenvolvimento.

A reunião foi a seqüência de um Memorando de Entendimento, assinado entre UNIDO e ICSID em 25 de abril de 1977, a fim de acelerar as atividades de design em países em desenvolvimento, buscando a satisfação de necessidades urgentes na área, além de divulgar atividades de promoção necessárias para alertar os países em desenvolvimento sobre a vantagem de incluir o design industrial em seu processo de planejamento.

O encontro foi considerado um marco significativo no progresso da profissionalização do design, sendo considerado o primeiro encontro de design realizado com respaldo da Organização das Nações Unidas (UNIDO and ICSID, 1979).

Gui Bonsiepe, Yusef Mazhar, Victor Papanek, John Reid, Basilio Uribe, Rómulo Polo Flores e José Abramovitz, este último representando o Brasil, são alguns dos nomes de participantes do evento, registrados em ata. A expectativa de que o encontro seria o primeiro passo em direção à promoção do desenvolvimento industrial e ao bem estar da população nos países em desenvolvimento foi a tônica

que norteou o discurso do então presidente do ICSID, Yuri Soloviev, registrado nos documentos arquivados na Universidade de Brighton. Ressalta-se também a preocupação em reforçar a consciência do design, ao considerar o designer protagonista nos esforços para que cada um dos países em desenvolvimento criasse sua própria identidade.

Do encontro na Índia resultou uma carta de recomendações chamada Declaração de Ahmedabad sobre o Design Industrial para o Desenvolvimento (Ahmedabad Declaration on Industrial Design for Development) (Figura 6). Esta, considerada a primeira declaração internacional do gênero. Seu conteúdo abrange diversas frentes de intervenção e, após 36 anos de sua criação, pode ser considerada atual ainda hoje.

Figura 6 – Ahmedabad Declaration on Industrial Design for Development



---

Fonte – Ahmedabad Declaration on Industrial Design for Development, 1979.

O documento traz as principais recomendações para a promoção do design industrial nos países em desenvolvimento, também chamados periféricos (BONSIEPE, 2011). O foco estaria também nas necessidades locais de cada nação, em busca de soluções diferentes daquelas propostas pelos países desenvolvidos, também chamados de países centrais (id., 2011). O design, afirma a Declaração, pode colaborar com a criação de empregos, diversificação de produtos, recuperação do mercado das exportações, além da preservação da identidade cultural, através da utilização de materiais e tradições nativas. A atividade também é colocada como uma forma de possibilitar o acesso mais democrático aos produtos industriais, tendo em vista que a situação econômica das populações de países em desenvolvimento era e continua sendo diferente da situação de países desenvolvidos.

Para tanto, de acordo com o plano de ação, seriam necessárias práticas para a sua promoção, abrangendo as políticas públicas, a criação de instituições de

design, investimentos no ensino do design, criação de exposições, prêmios e publicações, além do incentivo ao desenvolvimento de tecnologias alternativas compatíveis com cada ambiente. As recomendações para as políticas públicas incluem providenciar a base para o entendimento nacional a respeito da profissão do designer, sem a qual se torna difícil que o design seja aceito e obtenha resultados rapidamente.

A criação de políticas específicas para o design seria um primeiro passo para o reconhecimento do design industrial como uma ferramenta de desenvolvimento. Sobre esta afirmação decorrem todas as sugestões do documento, e que direcionam à consolidação da profissão.

Assim, consoante ao documento, os programas de design devem ser claramente associados às prioridades nacionais, e relacionados ao governo e à indústria. Neste aspecto, a Declaração de Ahmedabad sugere que ações sejam direcionadas também à indústria de escala reduzida e ao artesanato, por muitas vezes estabelecimentos de pequeno porte serem incapazes de contratar designers por tempo integral e dependerem de incentivos governamentais para progredir. Estes incentivos devem ser conduzidos de maneira gradual.

Ainda de acordo com a Declaração, o design deve receber assistência do governo para ajudar a reduzir riscos, tal como outros setores ligados à pesquisa e desenvolvimento, o que inclui investimentos adequados em pessoal, equipamentos e materiais para ajudar instituições de design e de formação em design, além de uma política nacional para auxiliar na colocação dos designers no mercado de trabalho. As ações governamentais devem procurar conter a evasão de profissionais – uma maneira de construir e preservar o conhecimento no país.

O documento orienta ainda que sejam priorizadas a cultura, as tradições e necessidades sociais de cada nação, e que padrões de consumo e produção sejam levados em conta para que a tecnologia e a infraestrutura sejam adequadas à realidade local. Neste sentido, sugere também o combate à cópia de processos dos países desenvolvidos, por compreender que os países apresentam diferenças econômicas, culturais e sociais entre si.

As recomendações contidas na Declaração de Ahmedabad são, em diversos aspectos, contemporâneas, e vão em direção ao modelo seguido hoje por diversas nações, inclusive Brasil. Não é possível afirmar que tais recomendações são o

modelo da política vigente na atualidade no país, mas certamente o modelo atual possui pontos em consonância com a Declaração.

No ano em que foi realizado o encontro na Índia, os benefícios e possíveis contribuições do design não eram populares, o que justifica as afirmações da Declaração de que os países não julgavam o design suficientemente necessário; sua metodologia era pouco conhecida e era mal utilizado como recurso benéfico à economia.

A proposta do documento formulado em Ahmedabad incluía também o incentivo para que organizações internacionais como o ICSID, UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), UNEP (United Nations Environment Programme), WHO (World Health Organizations), Banco Mundial e bancos de desenvolvimento proporcionassem apoio efetivo às ações de cooperação entre países em direção à consolidação do design como ferramenta para seu desenvolvimento industrial.

Ao que tudo indica estes incentivos não foram concretizados imediatamente, pois o que justificaria o fato de que em muitos países, particularmente no Brasil, o design só ter avançado significativamente a partir da década de 1990? E que, mesmo 36 anos depois, a profissão de designer não tenha alcançado ainda a regulamentação formal?

A pré-condição de colônia subjugada como 'eterna' fornecedora de matérias-primas, a baixa concentração de mão de obra especializada, o alto endividamento para com nações desenvolvidas poderiam ser considerados empecilhos ao desenvolvimento preconizado pela Declaração de Ahmedabad?

Nos anos seguintes ao encontro em Ahmedabad, nem ICSID nem UNIDO seguiram a visão proposta na Declaração e sim uma concepção muito mais restrita do design para o desenvolvimento (MARGOLIN, 2009). A estrutura assimétrica que classificava os países em Primeiro, Segundo e Terceiro Mundo corrompeu a transferência de auxílio e apoio técnico a estes últimos. Os países enquadrados no Terceiro Mundo eram aqueles que haviam sido colônia dos países do Primeiro Mundo e cujo potencial não foi reconhecido por muitos como suficiente para o desenvolvimento (MARGOLIN, 2009). E é neste grupo que se enquadrou o Brasil.

Ainda assim o Brasil, juntamente com outras nações, alcançou altos níveis de crescimento econômico, sendo elevado ao nível de país industrializado. Uma

infraestrutura foi formada em torno de estradas, represas, grandes obras e empresas do setor industrial baseada nos critérios de desenvolvimento com foco econômico. Como o desenvolvimento esperado ficou limitado aos parâmetros voltados ao avanço econômico e baseado no modelo de países industrializados, a concretização deste desenvolvimento demandou empréstimos vultosos que foram feitos através do Fundo Monetário Internacional e do Banco Mundial (MARGOLIN, 2009).

O fruto da visão limitada sobre desenvolvimento acarretou na importação de tecnologias dos países desenvolvidos para o crescimento econômico e industrialização do Brasil, em detrimento do avanço de uma tecnologia local ou mesmo da transferência de tecnologia, *know-how* e de informação, propostos na Declaração de Ahmedabab. Uma das consequências desse fato foi o oposto ao preconizado no documento, que orientava os países a desenvolverem sua própria tecnologia com base nas realidades locais, para evitar imitações das nações desenvolvidas.

Bonsiepe (apud MORAES, 1999) questiona se os países desenvolvidos queriam realmente oferecer aos ditos “periféricos” o acesso à tecnologia ou se, ao contrário, o incentivo ao desenvolvimento de tecnologias próprias os isentaria da responsabilidade pela transmissão do conhecimento. Importante frisar que dentre as recomendações da Declaração há o incentivo ao desenvolvimento de tecnologias simples, de baixo custo, de fácil manutenção e compatíveis com os padrões socioculturais do terceiro mundo, o que se encaixa na teoria de Bonsiepe.

Nesse sentido, Maldonado (2006) apresenta a existência de debates entre estudiosos de todo o mundo acerca da transferência ou não de tecnologias avançadas aos países em vias de desenvolvimento. Segundo ele, essa transferência ocorreu ao acaso e “gerou novas formas de subdesenvolvimento e dependência, cujos efeitos foram ainda mais devastadores” (MALDONADO, 2006, p.94). Isto porque:

A transferência tecnológica (...) apresentou-se, na prática, como uma transferência de produtos que, embora fabricados em países do Terceiro Mundo<sup>8</sup>, se encontravam já vinculados sob o ponto de vista do design industrial, aos países industrializados, donde provêm. (...) a transferência tecnológica assume a forma de uma simples aquisição de “patente” e dos

---

<sup>8</sup> Atualmente o termo ‘país de Terceiro Mundo’ deu lugar ao termo ‘país em desenvolvimento’.

serviços de manutenção e comercialização, fatores que reduzem praticamente a zero a possibilidade de uma intervenção na área do projeto, no país que importa a tecnologia. (MALDONADO, 2006, p.96)

Tal transferência de tecnologia, enfim, acabou por limitar a capacidade de desenvolvimento dos países, aprisionando sua autonomia e capacidade de evolução tecnológica.

#### 2.1.4 Design no Brasil - Panorama geral. Início e hoje.

Apenas na década de 1930 o excedente de capital advindo da atividade agrícola começou a ser investido na atividade industrial, implicando uma nova dinâmica financeira no Brasil. O papel do Estado no controle da economia passou a ser discutido em busca da industrialização efetiva. O país deixava de ser prioritariamente agroexportador, mas a industrialização ainda dava seus primeiros passos. Aos poucos o cenário econômico brasileiro começou a mudar, com uma política cambial que facilitava a importação de equipamentos e matérias-primas, ao mesmo tempo em que dificultava as importações de bens de consumo.

Nos anos 1950-60 o país passava por uma fase de transição, em que buscava criar condições sociais para que a indústria firmasse posição como importante setor da economia. Neste sentido, a política industrializante do presidente Juscelino Kubitschek, com o incentivo do aumento da produtividade e qualidade, de aperfeiçoamento tecnológico através do sistema educacional e de centros de pesquisa (NIEMEYER, 2007) foi de fundamental importância.

Neste cenário, favorável ao desenvolvimento econômico e industrial, um segmento da elite paulista percebeu a necessidade de formar profissionais que atendessem a demanda que surgia com a expansão industrial, além do propósito de se criar produtos e identidade visual com características genuinamente brasileiras.

O primeiro curso de desenho industrial no Brasil iniciou-se em 1951, no Instituto de Arte Contemporânea (IAC), portando as principais ideias da Bauhaus e, ao mesmo tempo, sendo uma adaptação do curso do Institute of Design de Chicago (RUCHTI, 1951 apud LEON, 2013). O ensino de desenho industrial foi também oferecido em 1957 pela Universidade Mineira de Arte – Fundação Educacional,

posteriormente denominada Fundação Mineira de Arte (FUMA), como área pertencente à estrutura dos cursos de Artes Plásticas.

Neste primeiro momento do curso no Brasil, os vínculos com a indústria não se estabeleceram, motivo pelo qual Leon (2013) aponta uma das possíveis causas pela qual o design não se tornou parte da estratégia de desenvolvimento econômico do empresariado; causa também do encerramento das atividades do IAC após apenas três anos de funcionamento. Outro fator, relacionado ao primeiro, seria a falta de absorção dos alunos do IAC pelo mercado industrial (CASTRO e BRAGA, 2012).

Apenas durante a década de 1960 o design industrial decolou. Após ser sistematicamente tratado pelo Museu de Arte Contemporânea de São Paulo (MASP), idealizado pelo Museu de Arte Moderna (MAM) e incluído no curso da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da Universidade de São Paulo em 1962, foi consolidado em 1963, com a criação da Escola Superior de Desenho Industrial (ESDI), no Rio de Janeiro.

Os criadores do curso viram a escola com chances não só de suprir as necessidades de técnicos em nossa nascente indústria, como também de evitar que fossem pagos royalties de patentes importadas e de fazer com que objetos de uso, funcionais e esteticamente aprimorados, não permanecessem usufruto da minoria privilegiada. E Escola Superior de Desenho Industrial (Esdí) surgiu como o espaço institucional em que seria produzida a identidade nacional dos produtos. (NIEMEYER, 2007, p.91)

O corpo docente da ESDI foi formado por ex-alunos da Escola de Ulm: Karl Heinz Bergmiller (1928), Paul Edgard Decurtins (1929), Alexandre Wollner, além de outros profissionais que colaboraram para a estruturação do currículo do curso de design no Brasil, trazendo a filosofia educacional baseada na interdisciplinaridade do curso de Ulm. Nota-se que a institucionalização do curso vai de encontro às aspirações do período por uma arte moderna, uma cultura material moderna e arquitetura moderna que dessem personalidade a nova etapa industrial vivida no país. A Figura 7 apresenta uma breve linha do tempo com as primeiras escolas de design no Brasil.

Figura 7 - Pequena linha do tempo com as primeiras escolas de design no Brasil.



Fonte: a autora.

Embora teoricamente se buscasse um “design caracteristicamente brasileiro, ligado nitidamente ao nosso patrimônio artístico, popular e erudito” (FAU-USP, 1963 *apud* NIEMEYER, 2007), o que se viu, na realidade foi “uma valorização excessiva (e mesmo indevida) de tudo que se cria nos Estados Unidos e na Europa e uma forte desvalorização do que se faz aqui.” (MOREIRA, 1990 *apud* NIEMEYER, 2007).

A julgar pelas adaptações feitas para que o ensino de design no Brasil fosse baseado no modelo alemão, o ensino implantado na ESDI foi caracterizado por uma adesão ingênua (NIEMEYER, 2007). Moreira (1990 *apud* NIEMEYER, 2007) ressalta neste processo de adesão a identificação com os valores culturais do chamado Primeiro Mundo, arraigados na cultura das nações submetidas à colonização dos países europeus. Aliado a isto estaria a ideia de que teorias estrangeiras, costumes e que toda a assistência técnica dos países metropolitanos levam benefícios ao país receptor e contribuem para seu crescimento econômico e autonomia. Havia ainda a crença de que o processo de desenvolvimento nos Países do Terceiro Mundo deveria basear-se nos caminhos percorridos pelos países industrializados (MOREIRA, 1990 *apud* NIEMEYER, 2007).

Nos anos 1970, o design teve seu papel reconhecido no desenvolvimento industrial também no Brasil. O período coincide com as discussões sobre a importância do design em todo o mundo, e também ajudaram a compor a Declaração de Ahmedabad. O processo de inserção do design nas indústrias brasileiras, porém, ocorreu de forma lenta. Pouco conhecida, a profissão de designer

era ainda uma incógnita para os empresários brasileiros, que não sabiam o que esperar ao contratar os serviços de um designer industrial (BONSIEPE, 1997).

No mesmo período, que ficou conhecido como “milagre econômico brasileiro”, a economia do país voltou-se para o mercado interno, o que afetou o desenvolvimento do design na indústria nacional. A política de substituição de importações era a tônica do momento nos países do Terceiro Mundo, estimulada também por órgãos mundiais como a Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL)<sup>9</sup>, pertencente a ONU. Blindada contra a concorrência de produtos industrializados com design internacional, a indústria brasileira, por consequência, investiu pouco e não evoluiu no quesito design (MORAES, 2006). Possivelmente consequência do fato de que no Brasil, o design “entrou na indústria pela porta da comercialização (o marketing e a publicidade) e não pela da produção, o que teria sido desejável”, como afirma Bonsiepe (1983, p.6).

Apenas após a abertura da economia, no início dos anos 90, as discussões sobre o papel do design na produção foram retomadas em um novo contexto, marcado por aspectos tecnológicos e industriais. O cenário econômico brasileiro, destacado pelo perfil neoliberalista com ênfase na globalização, livre concorrência e incentivo no aumento da produção, também se mostrou receptivo ao design de modo geral, com vistas no crescimento econômico.

O design finalmente foi reconhecido como uma ferramenta de gestão, principalmente pelas empresas voltadas ao mercado de exportação, em busca da sobrevivência em mercados internacionais. Pode-se afirmar que, indiretamente, a consolidação do design nas indústrias deu-se a partir de fatores externos (BONSIEPE, 1997).

Com notável defasagem o design entrou no discurso da administração de empresas. Pode-se aplaudir esse fenômeno: finalmente o discurso dos gerentes de empresas registra a existência do design! Porém, se pode observar uma versão equivocada quando um destacado *management expert* declara com profunda convicção que design é valor agregado. O design não é, em termos filosóficos, um *accidens*. Não se pode agregar o design a nada, pois o design é intrínseco em cada artefato, é *essentia*. (BONSIEPE, 2012<sup>10</sup>)

---

<sup>9</sup> Disponível em: <<http://www.cepal.org>>. Acesso em: 05 out.2014

<sup>10</sup> Bonsiepe, Gui . Design e crise. Revista Brasileira de Design Repertório. Disponível em: <[http://www.agitprop.com.br/?pag=repertorio\\_det&id=75&titulo=repertorio](http://www.agitprop.com.br/?pag=repertorio_det&id=75&titulo=repertorio)>. Acesso em: 05 jan. 2015.

Como afirma Bonsiepe (2012), o design finalmente conquistou um espaço no discurso da boa gestão como ferramenta estratégica para alavancar negócios, no entanto pode-se notar que embora o termo venha se popularizando nos últimos anos, há certa confusão ao preconizar-se o design como valor agregado. A afirmação de Bonsiepe (2012) traz implícita a constatação de que a consciência dos benefícios acerca do design ainda não é plena.

O design ainda é compreendido como adereço estético, muitas vezes por concorrer com termos como design de unhas, cake design, e tantos outros. Coloca-se um conflito de significados a partir dessa referência ao belo, ao acabamento estético, o que Cara (2010) identifica como uma crise contemporânea na noção de desenho industrial. Possivelmente a compreensão limitada do design tenha raízes históricas, heranças de um desconhecimento da profissão, principalmente no Brasil, devido à subjetividade histórica do termo e das funções desempenhadas pelo design, antes chamado desenho industrial.

Ainda assim, o design tem alcançado reconhecimento a partir do crescimento do número de escolas de design e algumas ações de promoção do design. Em 2012 havia mais de 13 mil graduados em design no Brasil; aproximadamente 69 por habitante<sup>11</sup>.

De acordo com pesquisa divulgada pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) sobre Indicadores de Competitividade da Indústria Brasileira (2006), de maneira geral as MPEs ainda não incorporaram o investimento em design na estratégia da empresa, embora tenha sido constatado o aumento dos investimentos em design nos últimos 15 anos.

Segundo a pesquisa, as MPEs apresentam consciência acerca dos benefícios do design e reconhecem a importância do desenvolvimento tecnológico e da inovação para competitividade, mas investem pouco em P&D. A pesquisa, realizada em âmbito nacional, constatou que a região centro-oeste foi a que mais investiu em design, seguida das regiões norte e sul. A região sudeste ocupou a quarta colocação. A maioria das MPEs investe cerca de 2% do faturamento bruto anual; mas o volume de empresas que não investiram em design na última década foi alto: 44,9%. Das empresas que investiram, 53,3% constatou aumento das vendas e para

---

<sup>11</sup> Diagnóstico do Design no Brasil, 2014.

34,4% delas, o investimento em design também resultou no aumento da lucratividade.

O investimento em inovação como fator de competitividade tem aberto caminho para que o design tenha sua atuação ampliada nas empresas brasileiras. No entanto, o caminho a percorrer ainda é longo. Oscilações na economia podem desestimular o avanço do design, como apontado na última Pesquisa de Inovação (PINTEC) realizada entre 2009 e 2011 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)<sup>12</sup>. Segundo o levantamento, o crescimento entre as indústrias que apresentaram alguma transformação inovadora no período pesquisado foi de apenas 8,3%, o que pode ser interpretado como uma desaceleração na criação de produtos e processos inovadores no setor industrial<sup>13</sup>.

Atualmente existem algumas ações voltadas para promover o design como recurso estratégico para inovação e estão disponíveis por meio de programas governamentais ou não governamentais para quaisquer estabelecimentos, independentemente de seu porte. Estas ações estão relacionadas principalmente aos programas desenvolvidos por órgãos ligados aos Ministérios do Desenvolvimento; Ciência, Tecnologia e Inovação e Educação. São agências de fomento ao desenvolvimento e pesquisa científica e tecnológica, como a Apex-Brasil e Finep, cujos programas contemplam também o design. O design é estratégia para o desenvolvimento em seu sentido mais amplo, e está ao alcance de todos.

#### 2.1.5 Políticas públicas e design

Políticas públicas são ações desenvolvidas direta ou indiretamente pelo governo, relacionadas a temas de interesse público. Podem ter a participação de entes públicos ou privados e visam assegurar determinado direito de cidadania de forma difusa ou para certo seguimento social, étnico, cultural ou econômico.

Políticas de design, por sua vez, são as estratégias adotadas pelo governo com o objetivo de desenvolver e incentivar o uso dos recursos de design no país. Dentre essas estratégias está a criação de um ambiente propício ao design, com o incentivo para que as empresas desenvolvam seus próprios produtos e serviços,

---

<sup>12</sup> PINTEC. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/economia/ibge-pintec-2011-inovacao-perde-folego-na-industria-brasileira/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

fazendo uso das competências dos profissionais de design (RAULIK, CAWOOD and LEWIS, 2010).

As políticas governamentais são responsáveis pela articulação de diversas ações (Diagnóstico do design brasileiro, 2014). As estratégias envolvem categorias como suporte, promoção, educação e políticas. As mais comuns são em forma de programas de design, fornecendo ações promocionais de design ou suporte para o uso efetivo do design. No primeiro caso, são desenvolvidas ações de conscientização sobre os benefícios do design, tanto para o público em geral, como para empresas, através de exposições, conferências, workshops, publicações e campanhas promocionais (RAULIK, CAWOOD and LEWIS, 2010). O suporte configura-se como um apoio efetivo através de aconselhamento e consultoria, buscando suprir a deficiência das empresas na área. A educação refere-se ao ensino formal e profissionalizante.

É antigo o desejo pela inserção de programas de estímulo ao design em políticas públicas, como exposto na Declaração de Ahmedabad. Em países menos desenvolvidos, esta questão tornou-se ainda mais relevante, como apontou Gui Bonsiepe (1983):

Dada a debilidade da indústria local, o apoio de instituições estatais e paraestatais é e será crucial para a implementação de uma política de desenho industrial. O Estado poderia funcionar como promotor e produtor de tecnologia em forma de desenhos industriais e especificações de produtos. (BONSIEPE, 1983, p.10)

De fato, o incentivo e a promoção do design por parte de órgãos públicos favorece a solidificação da profissão e oferece, além das possibilidades de acesso, instrumentos que colaboram com o desenvolvimento e a competitividade na economia.

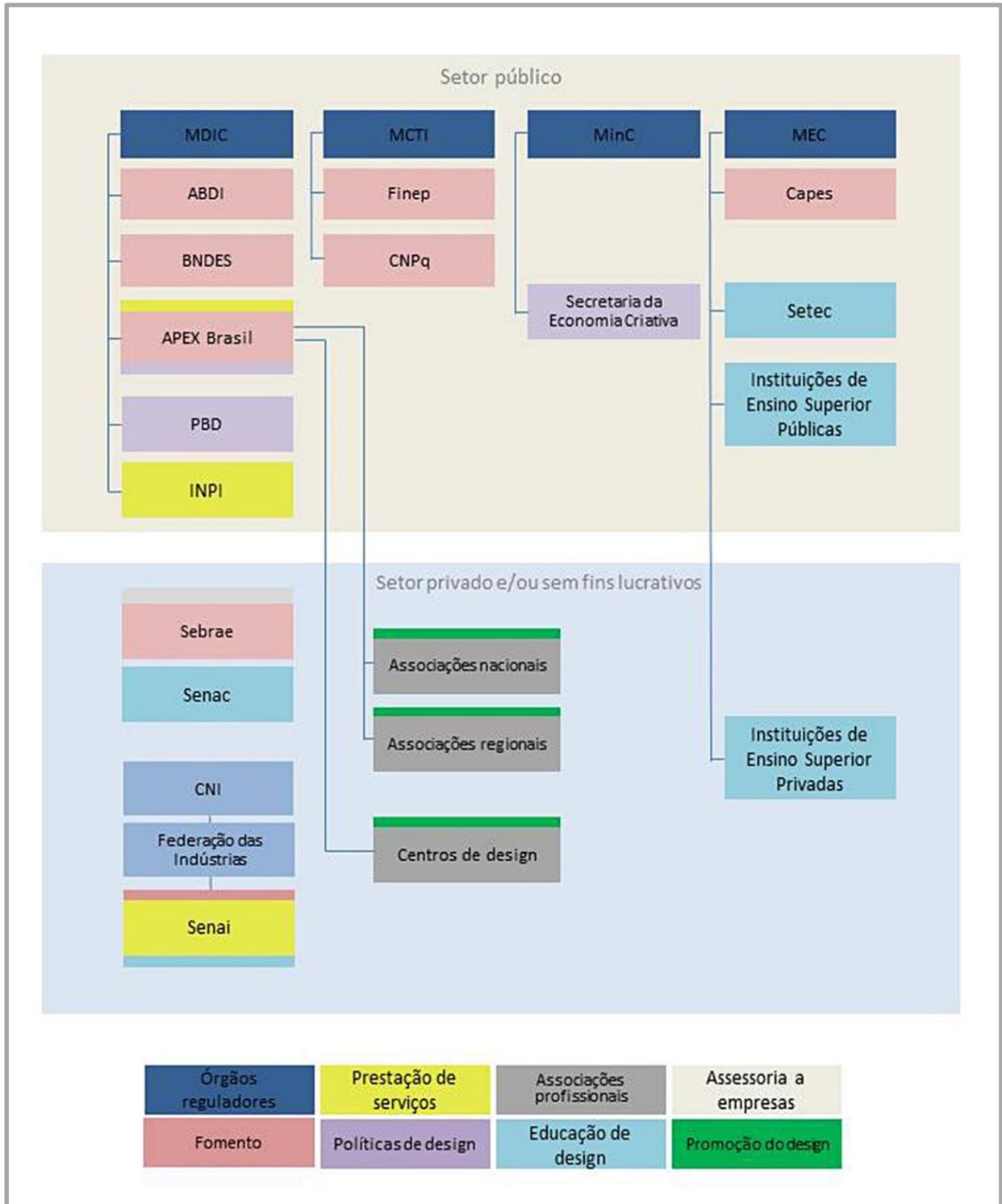
Ultrapassando conjunturas tipicamente nacionais sobre o tema, é visualizado em diferentes referenciais teóricos que o design tem papel fundamental como elo integrador entre a indústria e o mercado. Nesse sentido, faz-se necessário colocá-lo como fator potencial de competitividade na agenda estratégica da economia nacional. (DIAGNÓSTICO DO DESIGN NO BRASIL, 2014, p.53)

O estabelecimento de políticas públicas de design no final do século XX no Brasil tem raiz nos acontecimentos ocorridos nas décadas de 1950 e 1960, momento em que se iniciaram as articulações públicas em direção às políticas de favorecimento econômico em que o design era contemplado. As primeiras discussões teóricas promovidas por órgãos do governo e associações de designers foram realizadas na década de 1960, a partir da alienação política e social imposta pelo sistema econômico vigente na ditadura militar. A defasagem da indústria nacional em meio à crise econômica e o final do milagre econômico na década de 1970 fizeram com que o design entrasse na pauta dos programas e projetos de incentivo por parte do governo. Neste período foi implantado o Instituto de Desenho Industrial, no Rio de Janeiro e o CETEC, Centro Tecnológico de Minas Gerais.

Desde então, algumas ações tem sido tomadas em direção à consolidação do design, como a criação de laboratórios de design, programas de incentivo e formação de associações, dentre outras. As informações existentes atualmente sobre entidades de apoio ao design e programas de incentivo são consideravelmente difusas. Alguns programas possuem página na internet, mas deixam dúvidas quanto à continuidade de suas atividades. Por estes motivos, este trabalho optou por utilizar dados divulgados através de relatórios do Centro Brasil Design e do Sebrae Nacional no ano de 2014.

Em estudo diagnóstico realizado pelo Centro Brasil Design, em parceria com a APEX e Ministério de Desenvolvimento, foi realizado um levantamento sobre o atual sistema brasileiro de design. O documento aponta que o design está relacionado direta ou indiretamente a quatro dos ministérios de governo: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), Ministério da Cultura (MINC) e Ministério da Educação (MEC). Além das ações diretamente relacionadas ao governo, algumas instituições privadas ou não governamentais também desenvolvem ações de design, como educação, promoção, apoio e pesquisa (Figura 8).

Figura 8 – Sistema brasileiro de design.



Fonte: adaptado do Diagnóstico do design brasileiro, 2014

Atualmente o Brasil conta com uma teia de ações interligadas, coordenadas por órgãos reguladores relacionados ou não aos programas governamentais. Esta teia é composta por ações que envolvem diferentes órgãos governamentais e não governamentais.

Ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) estão importantes órgãos de fomento: a Apex-Brasil, ABDI (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial), BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento) e o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI). Também está ligado ao MDIC o Programa Brasileiro de Design, criado em 1995 com o objetivo de promover o desenvolvimento do design no Brasil e motivar empresários a investirem em design e inovação. Há também associações que possuem suas ações de design voltadas a um setor específico, como o de calçados (ABICALÇADOS) e alguns Estados possuem seus próprios programas de design.

Dos órgãos de fomento, destacam-se:

- ABDI, que dentre seus objetivos está o de aumentar a competitividade da indústria e a competitividade do país.

- BNDES, que fornece financiamentos de longo prazo para aquisição de equipamentos, inovação e design. Destaca-se aí o BNDES Pró-design, que incentiva investimentos em design, moda, desenvolvimento de produtos, diferenciação e fortalecimento de marcas nas mais diversos setores produtivos, incluindo de mobiliário.

- Apex-Brasil, uma agência de fomento ao desenvolvimento das empresas com foco no mercado de exportação. Apoiar diversos eventos de design, como a Bienal Brasileira de Design, Design Embala<sup>14</sup>, Design Export<sup>15</sup>, além de apoiar a inscrição de produtos brasileiros em premiações internacionais.

Ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) estão ligados o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). O primeiro é uma agência de fomento à pesquisa científica e tecnológica que estimula pesquisadores nas empresas através de bolsas que contemplam diversas áreas, dentre elas o design. A Finep, por sua

---

<sup>14</sup> Design Embala: projeto de iniciativa da Apex-Brasil com a Associação Brasileira de Embalagens (ABRE), objetivando sensibilizar, qualificar e desenvolver o setor de embalagens como diferencial competitivo dos produtos brasileiros de exportação. Disponível em: <<http://abicab.org.br>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

<sup>15</sup> Design Export: Projeto desenvolvido pela Apex-Brasil com coordenação do Centro Brasil Design, de apoio a empresas brasileiras, através de associações setoriais, para o desenvolvimento de soluções inovadoras e de design voltadas à exportação. Disponível em: <<http://www.designexport.org.br/>>. Acesso em: 05 mar. 2015.

vez, apoia empresas, universidades e outros, financiando sistemas de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I). Dentre seus programas estão o Prime, Programa Primeira Empresa Inovadora, e o PNI, Programa Nacional de Incubadoras e Parques Tecnológicos.

O Ministério da Cultura (MINC) possui em sua estrutura, desde 2012, uma secretaria voltada aos micro e pequenos empreendimentos criativos brasileiros, sendo o design uma das áreas contempladas.

Por fim, o Ministério da Educação (MEC) é o responsável pela promoção e controle de qualidade do ensino, em todos os âmbitos. Através da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), regula, avalia e promove o ensino de pós-graduação. A Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) é responsável por supervisionar o processo de formulação e efetivação de políticas de educação profissional e tecnológica, além de apoiar e fomentar a expansão e melhoria da qualidade da educação profissional e tecnológica.

Órgãos não governamentais também possuem ações que contemplam o design através de apoio e incentivo às empresas. A Confederação Nacional da Indústria firma parcerias com objetivo de fortalecer o segmento, além de divulgar pesquisas setoriais que fornecem subsídios para tomadas de decisões de empresários.

Pertencentes ao o sistema S, as instituições Sebrae e Senai também oferecem ações de apoio e incentivo às empresas. O design é contemplado através de alguns programas de maneira direta ou indireta. Estes programas variam de acordo com a região do Brasil.

O Sebrae disponibiliza programas como o Sebrae Minas Design e o Autodiagnostico de design, uma ferramenta online e disponível a micro e pequenos empresários, além de uma série de artigos. Há também oficinas e palestras em que o design é contemplado. O Senai possui, além de cursos técnicos de design, o programa Senai São Paulo Design, além de promover eventos, oficinas e palestras. Também pertencente ao sistema S, o Senac é uma instituição que atua na formação de profissionais de design através de cursos livres, técnicos ou de graduação.

Programas, ações e iniciativas destinados a estimular o uso do design são importantes para possibilitar o acesso às ferramentas e atividades que envolvem o design. No entanto, ações como estas pressupõem uma mudança de consciência

nas instituições e estruturas de poder, bem como em atitudes e convicções também dos empresários.

### 2.1.6 Escada do design

Diversos pesquisadores tem dedicado especial atenção à criação de metodologias para a medição do nível da gestão de design nas empresas. Em 2003, o Centro Dinamarquês de Design desenvolveu a Escada do Design (Design Ladder), uma ferramenta para medir o nível de atividade de design em empresas dinamarquesas. Foi o primeiro passo para desenvolver um método para avaliação dos benefícios econômicos do design na Dinamarca<sup>16</sup>. Este modelo foi aprimorado pelo Design Management Europe e transformado na Escada da Gestão de design (Design Management Staircase - DMS), cujos níveis são definidos a partir de cinco fatores, o que faz da DMS um modelo mais específico e detalhado.

O modelo da Escada da Gestão de Design tem sido utilizado como parâmetro para classificar as empresas segundo a adoção da gestão de design em sua estrutura. Sua origem é baseada em um método desenvolvido pelo Centro Dinamarquês de Design, tendo sido aperfeiçoado pelo Design Management Europe - DME, (HESSELMANN, 2012). O modelo foi desenvolvido durante o prêmio Design Management Innovating and Reinforcing Enterprises (ADMIRE), como parte de uma iniciativa da Comissão Europeia – Direção Geral da Indústria e Empresa, com o objetivo de investigar as práticas de gestão de design em empresas europeias e identificar obstáculos que as impedem de implementar a gestão de design em suas estruturas.

A Escada da Gestão de design fornece parâmetros para que as empresas sejam avaliadas de acordo com a aplicação do design em sua estrutura, a fim de classificar cada empresa segundo os níveis da Escada. Esses indicadores são importantes para avaliar o alcance do design no universo das micro e pequenas empresas e fornecer dados que auxiliem na formulação de políticas públicas e estratégias de promoção do design.

---

<sup>16</sup> SEE Project. Design Ladder. Library of case studies – Policy Innovation Design. Disponível em: <<http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>>. Acesso em 19 nov.2014.

De acordo com Hesselman (2012), o propósito para o qual o modelo foi desenvolvido é o de avaliar e aumentar a utilização do design; além de melhorar a competitividade e sucesso da empresa. A Escada da Gestão de design oferece diretrizes para que sejam realizadas pesquisas orientadas, de acordo com um padrão único de medição do design, o que Kootstra (2009) afirma ser uma resposta para atender a uma demanda de círculos profissionais e que pode ser aplicada na prática.

Nesse sentido, esta pesquisa buscou desenvolver sua fase de coleta (que envolve aplicação de questionário e análise de resultados) baseada na Escada da Gestão de design, por entender que o modelo abrange um grande número de variáveis e tem sido utilizado amplamente por diversos órgãos e institutos de design em todo o mundo. Buscou-se, assim, situar a realidade local no contexto total do design, utilizando parâmetros universais.

A Escada da Gestão de design considera que empresas podem ter diferentes abordagens ao adotar o design (KOOTSTRA, 2009). Por este motivo, muitos aspectos foram levados em conta para que a Escada pudesse contemplar os principais aspectos da capacidade de gestão de design, em busca de um modelo abrangente. Assim, o modelo (Figura 9) classifica as organizações em quatro diferentes níveis que abrangem comportamento, características e capacidade de uso do design. Quanto mais alto for o nível em que a empresa se encontra, maior a importância do design dentro empresa.

Figura 9 - Os níveis da Escada do Design.



Fonte: Adaptação de Design Staircase Management do Design Management Europe, 2009

As empresas que estão localizadas no primeiro degrau da Escada da Gestão de design não fazem uso do design ou o utilizam ocasionalmente, com metas e diretrizes limitadas. O design não está entre os objetivos da empresa e os resultados obtidos são altamente imprevisíveis e inconsistentes devido a ausência de uma etapa clara de planejamento. Não há conhecimento ou experiência de design envolvidos nas atividades e o design desempenha papel limitado na tentativa da empresa de se diferenciar de seus concorrentes. Possivelmente a importância da diferenciação não seja compreendida, reconhecida ou valorizada, ou mesmo porque o design não é compreendido como potencial (KOOTSTRA, 2009). Os projetos são desenvolvidos pelo proprietário da empresa ou por pessoal sem formação técnica e acadêmica.

No segundo nível, as empresas utilizam o design de forma limitada, apenas para satisfazer necessidades diretas dos negócios. O design não faz parte do processo de desenvolvimento de novos produtos e não é reconhecido como ferramenta para inovação. O uso do design fica restrito ao acabamento estético, ampliação ou melhoria de linha de produtos já existentes (aparência, estilo,

embalagem, comunicação) ou como uma ferramenta de marketing. Embora seja possível encontrar alguns profissionais do design envolvidos nos projetos, há pouca ou nenhuma colaboração entre departamentos distintos.

As empresas que estão classificadas no nível três começam a reconhecer o design como ferramenta para inovação. O foco do design não está apenas no produto, e as empresas passam a ter uma visão mais ampla que inclua o processo. A responsabilidade dos projetos é atribuída a uma equipe ou departamento, que faz o intercâmbio entre designers e outros profissionais; os usuários estão no centro dos projetos de design. Para ser classificada no nível três, a empresa necessita que o design já esteja integrado ao processo de criação, envolvendo diferentes disciplinas e especialistas. Por este motivo, este nível de gestão de design é o suficiente para muitas empresas, cuja estratégia principal não é o design.

Empresas classificadas no nível mais alto da Escada do Design possuem o design como parte essencial de sua estratégia de diferenciação, e buscam se estabelecer no mercado através de inovações por meio do design. A inovação no design está presente em novos produtos ou serviços e o design é parte integrante dos processos, com envolvimento em todos os departamentos. Os empregados têm consciência e compromisso com a gestão de design. Design é parte da cultura corporativa dessas empresas. Empresas em que o design é um dos principais atributos dos produtos ou serviços oferecidos, como nos setores de mobiliário ou moda, devem buscar a classificação no nível 4 da Escada da Gestão de design.

Os níveis nos quais as empresas são classificadas na Escada do Design são também definidos a partir de cinco fatores cuja implementação pela empresa influencia também no sucesso ou fracasso do design. Kootstra (2009) afirma que os cinco fatores são baseados em ampla pesquisa bibliográfica e apresentam indicadores consistentes para a boa gestão de design.

Estes fatores se relacionam com os quatro degraus da Escada do Design e estão dispostos na Figura 10, baseada nos conceitos apresentados por Kootstra (2009). São eles: consciência, planejamento, recursos, expertise e processo.

Figura 10 - A Escada da Gestão de design e os cinco fatores de maturidade de processos.



Fonte: Adaptação de Design Staircase Management do Design Management Europe, 2009.

A partir da tabela dos fatores que colaboram para a definição dos níveis da Escada do Design, desenvolvida por Kootstra (2009), foram identificadas questões-chave para cada um dos cinco fatores e que, por sua vez, foram determinantes na elaboração do questionário deste trabalho.

O primeiro fator identificado é o fator consciência dos benefícios do design (DME, 2009). Diz respeito a quanto uma empresa é consciente do potencial e dos benefícios alcançados pelo design na concepção de produtos e da gestão de design aplicado à empresa, além do nível de percepção do design como elemento relevante para o sucesso de produtos. A compreensão do design deve estende-se a todo o corpo profissional da empresa.

O planejamento é o segundo fator, e é avaliado à medida que a empresa desenvolve uma estratégia para o design, articulado em um plano de negócios, de acordo com Kootstra (2009). Configura-se na formalização de princípios e objetivos de design básicos, além da divulgação desses valores entre os funcionários, estimulando sua ação. A gestão de design necessita que estes objetivos sejam claros para que sua atuação seja eficaz.

O terceiro fator apontado é a capacidade de investimento em design por parte das empresas. Isto inclui tanto os projetos de design, quanto a implantação de equipe de design apropriada, bem como os investimentos em toda a estrutura que envolve ou se relaciona com o design (investimentos financeiros, hardware, software, formação de profissionais, ambiente de trabalho). De acordo com Bonsiepe (2012), uma empresa ou setor industrial inovador investe entre 3 e 5% de seu volume anual de vendas em pesquisa e desenvolvimento. Como o fator recurso considera também o investimento na estrutura física, a implantação e formação de profissionais e toda a estrutura que envolve o design, o questionário elaborado para esta pesquisa considera adequado o investimento acima de 5% do faturamento anual.

O quarto fator indicador para uma boa gestão de design é a expertise, ou seja, o nível de habilidades, experiência e conhecimentos das pessoas envolvidas nos processos de desenvolvimento de produtos – equipe de design, gestores, consultores, equipe multidisciplinar, além da variedade de ferramentas e métodos aplicados.

O último fator está relacionado ao interesse da empresa em implantar um processo de gestão de design robusto e eficaz, embutido nos processos de negócios. O destaque é para a existência de uma política sistemática de processo de desenvolvimento de produtos e inovação, em que o design é incorporado desde o início do desenvolvimento de produtos ou serviços. Questiona-se se a empresa possui um programa formal de atividades de design, se a gestão de design é parte de um amplo processo de decisões na política da empresa e se há interação do design com outros departamentos da organização, quesitos importantes para avaliar a gestão de design no fator processo.

Kootstra (2009) apresenta a relação entre os níveis da Escada da Gestão de design e os cinco fatores apontados por ele em uma tabela de maturidade de processos da gestão de design (Figura 11).

Figura 11 – Níveis de maturidade de gestão de design.

<b>NÍVEIS DE CAPACIDADE DA GESTÃO DO DESIGN</b>				
<b>FATORES</b>	<b>NÍVEL 1 SEM USO DO DESIGN</b>	<b>NÍVEL 2 DESIGN COMO PROJETO</b>	<b>NÍVEL 3 DESIGN COMO FUNÇÃO</b>	<b>NÍVEL 4 DESIGN COMO CULTURA</b>
<b>CONSCIÊNCIA DOS BENEFÍCIOS</b>	Sem consciência dos benefícios ou valor potencial do design (uso consciente ou inconsciente)	Alguns funcionários têm consciência	A maioria dos funcionários tem consciência que o design é importante para a competitividade	Todos têm consciência que o design é fundamental para se manter na liderança
<b>PLANEJAMENTO</b>	Planos da empresa/ marketing não mencionam o uso do design	Planos e objetivos limitados existem ao nível de projetos individuais	Existem planos e objetivos que definem a direção e integram o design em várias atividades	Design é parte dos planos de estratégia; planejamento de design é um processo dinâmico que guia a empresa
<b>RECURSOS</b>	A empresa não destina recursos à atividade de design (pode não ser consciente do retorno do investimento em design)	Recursos limitados são destinados a projetos individuais; investimentos para design uma única vez e sem avaliação do potencial de retorno	Recursos suficientes são destinados com base no potencial de retorno, mas com atuação limitada ao local, para auxiliar na tomada de decisões	Recursos substanciais são destinados, com avaliação financeira de investimentos, riscos e acompanhamento de retornos
<b>EXPERTISE</b>	Pouca ou nenhuma habilidade para lidar com a atividade de design: nenhuma ferramenta de Gestão do Design é aplicada	Alguma habilidade: Ferramentas básicas de Gestão do Design são aplicadas de forma inconsistente. Há muito espaço para melhorias	Algumas ferramentas de Gestão do Design aplicadas de forma consistente; há algum espaço para melhorias	Expertise apropriada; uso de ferramentas avançadas de Gestão do Design; usadas de forma apropriada
<b>PROCESSO</b>	Nenhuma ideia de onde o design se encaixa dentro do processo atual	Desempenho inconsistente e atrasado no processo de desenvolvimento	Desempenho consistente e adiantado. Processo formal de Gestão do design guia o desempenho	Atividade contínua: empresa está envolvida na melhoria contínua do processo de Gestão do Design

Fonte: Adaptada de Design Management maturity grid. Fonte: KOOTSTRA, 2009, p.15

## 2.2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Micro e pequenas empresas têm um papel fundamental na economia do país. Sua origem remete ao Brasil colonial, com o surgimento dos pequenos negócios que davam suporte às necessidades básicas da colônia. Seu papel foi de grande importância no desenvolvimento econômico do Brasil, visto que configurou-se em uma espécie de base da microeconomia local.

### 2.2.1 Da colônia ao século XIX

A história do Brasil revela que a condição de colônia foi determinante para o atraso no desenvolvimento industrial e econômico do país. A adoção do sistema de capitânicas hereditárias, estrutura que contribuiu para a formação econômica do país, sobretudo para as produções manufatureiras a partir do ano de 1530, contribuiu, segundo Niemeyer (2007), para que o país assumisse uma posição de consumidor compulsório dos produtos oferecidos por meio do mercantilismo social.

Impedido de desenvolver suas próprias indústrias e obrigado a manter sua condição mercantilista como fornecedor de matérias primas e consumidor de produtos industrializados europeus, apenas após a chegada da Coroa Portuguesa o Brasil pôde finalmente iniciar seu desenvolvimento industrial, após a assinatura do Alvará de Liberdade Industrial, assinado por D. João VI em 1808. Seguido a isto, a controversa abertura dos portos às nações amigas diminuiu os impostos aos produtos importados, o que prejudicou ainda mais o crescimento industrial local, já que não havia capital, mão de obra especializada ou tecnologia necessária à montagem de empresas industriais. As atividades econômicas no Brasil foram desenvolvidas em consonância com os interesses de Portugal ou de seus aliados (NIEMEYER, 2007), ou seja, limitadas e desarticuladas.

A reduzida capacidade de organização social da nação colonizada pode ser explicada, segundo Holanda (1995), pelas fortes influências dos povos ibéricos, em sua ânsia pela prosperidade e espírito aventureiro. Ao contrário dos povos protestantes, que exaltavam o esforço natural, as nações ibéricas Portugal e Espanha, maiores colonizadoras da América Latina, preconizavam o ócio mais que o

negócio e a atividade produtora era, em si, menos valiosa que a contemplação e o amor (HOLANDA, 1995).

A necessidade de atrair e manter povoados no Brasil como forma de garantir o controle sobre a colônia foi o que motivou, a princípio, o desenvolvimento de uma estrutura produtiva local. A estrutura também permitia a cobrança de impostos e assim sustentar os custos com o território brasileiro (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007). Havia ainda o movimento natural de desenvolvimento na construção das casas e serviços básicos de serraria, consertos de maquinários e outros pequenos serviços de que demandava a colônia. Essas pequenas unidades de serviços podem ser consideradas os primeiros esboços das micro e pequenas empresas no país.

(...) a economia brasileira colonial não se resumia à produção açucareira e muito menos à grande empresa voltada para a exportação. A variedade de produtos extraídos, cultivados e manufaturados no Brasil colonial era imensa. A produção de alimentos, frutas, flores, especiarias e ervas voltada para o mercado interno teve grande impacto econômico no Brasil colonial e abriu oportunidade para o estabelecimento de uma gama enorme de pequenos negócios. Muitas vezes, para conseguir oportunidades de investimento, os pequenos empresários desafiavam abertamente as proibições impostas pela coroa portuguesa. (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007, p.57)

A produção agrícola também impulsionou o desenvolvimento de inúmeros empreendimentos. De acordo com Lacerda et. al. (2010), as fazendas serviram de modelo básico de organização empresarial capitalista, produzindo artigos destinados ao mercado internacional. Monoculturas de cana, algodão, café e tabaco dentre outros, seguiram o mesmo modelo, a princípio com a utilização de escravos como mão de obra e depois com trabalhadores livres.

(...) a pequena empresa participava diretamente da atividade econômica principal, o que lhe conferia uma importância econômica enorme desde seu estágio embrionário. (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007, p.64)

O parque industrial que se formou no Brasil, num período em que a economia era basicamente voltada à agro exportação, era limitado e precário. Bens

manufaturados eram importados e, mesmo “após a independência política, não houve mudanças estruturais das bases em que se assentava a economia do país” (NIEMEYER, 2007, p.52). Esta contradição passou a ser determinante na economia nacional.

Apenas em meados do século XIX, o capital excedente das atividades agrícolas possibilitou investimentos no setor industrial manufatureiro, ainda que de forma reduzida. Neste período, diversas tecnologias se estabeleceram no país, além de escolas de engenharia e cursos de formação para a classe operária como, por exemplo, o Liceu de Artes e Ofícios em São Paulo em 1890.

O nível técnico da manufatura no Brasil ficou pouco desenvolvido, apesar de os primeiros colonizadores e donatários chegarem ao Brasil trazendo consigo mestres de vários ofícios (entre eles carpinteiros, marceneiros e entalhadores), de início na maioria portugueses, que passaram a se dedicar a diversas atividades, inclusive à execução de móveis. (NIEMEYER, 2007, p. 50).

As maiores transformações em termos de desenvolvimento econômico e industrial no Brasil ocorreram apenas no século XX. Até então, os pequenos estabelecimentos tiveram importante papel na economia das cidades, o que explica sua importância ainda nos tempos atuais.

### 2.2.2 Micro e pequenas empresas no século XX

As primeiras décadas do século XX foram marcadas por três acontecimentos que influenciaram na economia de todo o mundo: a Primeira Guerra Mundial (1914-1918), a Grande Depressão (1929-1933) e a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Nesse período, o Brasil teve um grande avanço no crescimento industrial, este impulsionado na década de 1930, a partir da crise do café.

A conseqüente queda no nível de renda da população e o aumento no preço de importados fez com que a demanda pelos produtos fosse atendida pela oferta interna. O país passou por uma fase de extraordinários avanços no desenvolvimento econômico, sendo favorecidas estratégias de industrialização pela substituição dos importados e de aumento da produção interna, embora bens de capital e bens

intermediários ainda precisassem ser importados (LACERDA et al., 2010). Esse quadro foi intensificado durante o governo de Getúlio Vargas, estimulado pelo nacionalismo econômico.

Embora a política nacionalista tivesse foco nas grandes indústrias, privilegiando bens duráveis, o crescimento econômico favoreceu indiretamente os pequenos estabelecimentos. A ideia de que todos devem participar do crescimento de uma nação em que todas as funções produtivas se complementariam era extensiva a todos os cidadãos (D'ARAÚJO, 1992).

Foi um período de extraordinários avanços no desenvolvimento econômico do país, na construção do Estado nacional, na conquista dos direitos sociais da população e na elaboração de uma ideologia nacionalista. (SADER, 2010)

O cenário positivo permaneceu durante o governo de Juscelino Kubitschek, em que o caráter nacional do desenvolvimento continuou entre as prioridades nacionais.

Micro e pequenas empresas, no entanto, tiveram sua importância reconhecida apenas na década de 1980. A partir de 1984 as MPEs brasileiras passaram a ter tratamento diferenciado junto aos governos federal, estaduais e municipais<sup>17</sup>. Mas foi a partir de 1988, com a nova Constituição Brasileira, que o setor ganhou maior incentivo, com a simplificação de tributos e tratamento jurídico diferenciado, dentre outros benefícios. Essas medidas foram essenciais para o crescimento do setor nos últimos anos, aliadas à estabilidade econômica alcançada nas últimas décadas e a valorização da moeda brasileira.

Art. 179 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei. (Constituição da República Federativa do Brasil de 1988).<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://comprasgovernamentais.com.br/breve-historico-do-tratamento-dispensado-as-micro-e-pequenas-empresas-no-brasil/>>. Acesso em: 06 jul. 2014.

<sup>18</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12 jul. 2014.

### 2.2.3 Micro e pequenas empresas hoje

De acordo com o último levantamento divulgado pelo Sebrae em 2014, os pequenos negócios correspondem à maioria das empresas no Brasil, alcançando 99% do total, com 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, 40% da massa salarial e respondem ainda por 52% dos postos de trabalho do setor privado e 70% das novas vagas de empregos criadas mensalmente<sup>19</sup>. Este quadro demonstra o quanto ações voltadas para o fortalecimento do setor são importantes, pois este concentra grande parte da capacidade empreendedora e empregatória no país.

Só no Estado de São Paulo são abertas anualmente cerca de 150 mil novas MPEs por ano, distribuídas nos setores de serviços (39%), comércio (39%), indústria (9%), agronegócios (9%) e construção (4%).

O Brasil conta, atualmente, com uma Secretaria voltada especificamente às micro e pequenas empresas – a Secretaria da Micro e Pequena Empresa (SMPE). Criada em março de 2013, a pasta assessora diretamente o Presidente da República na formulação de políticas de apoio, programas de incentivo à qualificação, promoção da competitividade e promoção de arranjos locais. A SMPE apoia alguns programas de incentivo à inovação, o ALI (Agentes Locais de Inovação), InovAtiva Brasil, Finep, que apoiam ações de design.

Para enquadrar-se como micro ou pequena empresa, são utilizados parâmetros diversos em diferentes países. No Brasil, de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, é considerada microempresa aquela com rendimento anual bruto entre 60 mil e 360 mil reais. Pequenas empresas por sua vez, têm rendimento anual de até 3,6 milhões de reais<sup>20</sup>. Existem também critérios adotados por outros órgãos como o Sebrae e o IPC (Índice de Potencial de Consumo)<sup>21</sup>, que levam em conta o número de colaboradores. Neste trabalho foi adotada a legislação nacional para o rendimento bruto, aliada aos critérios numéricos do Sebrae, que considera microempresas as que possuem até 19 empregados e pequenas as empresas que possuem de 20 a 99 empregados<sup>22</sup>.

---

<sup>19</sup> Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes\\_numeros/book%20de%20pesquisas\\_mpes%20paulistas\\_2015\\_web\\_v3.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2015.

<sup>20</sup> Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2014.

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.ipcbr.com>>. Acesso em 17 jul.2014.

<sup>22</sup> Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 17 jul. 2014.

### 2.3 VISÃO GERAL SOBRE A INDÚSTRIA DE MOBILIÁRIO NO BRASIL

A indústria de mobiliário é uma das mais antigas do mundo. São encontrados registros da produção de artesãos produtores de móveis e carpinteiros em cenas representadas em cerâmicas e afrescos e em imagens reproduzidas em túmulos dos nobres egípcios<sup>23</sup>.

É também uma das primeiras indústrias do Brasil, surgida no início da colonização. Os móveis simples, que supriam necessidades básicas de mobília doméstica, foram sendo modificados após a vinda da família real portuguesa e seus móveis europeus. Mas a evolução do design de mobiliário no Brasil foi evidenciada no início século XX, influenciada pela Semana de Arte Moderna de 1922. Móveis como a cama patente (Figura 12), de criação do marceneiro espanhol Celso Martinez Carrera, ou as cadeiras produzidas pela Móveis Cimo, marcam tanto o design na indústria de móveis, como o design brasileiro.

Figura 12 - Cama patente.



Fonte: Disponível em:  
<[http://www.fotolog.com/7\\_flordmanaca/8211865/](http://www.fotolog.com/7_flordmanaca/8211865/)>.  
Acesso em 20 jun. 2015.

O aumento das pequenas indústrias de móveis se deu durante a Primeira Guerra Mundial, para suprir a demanda interna gerada pela interrupção das importações. Neste período, a produção de móveis teve um avanço importante<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> LITCHFIELD, Frederick. Illustrated history of furniture: from the earliest to present time. Disponível em: <<http://www.gutenberg.org>>. Acesso em: 01 jun.2015.

<sup>24</sup> Sebrae/ESPM. Móveis para dormitório: relatório completo. Estudos de mercado Sebrae/ESPM 2008.

Nos anos 1970, o conceito de móveis embutidos ganhou espaço, assim como a utilização de madeira aglomerada. Este modelo de indústria de mobiliário é muito comum ainda nos dias de hoje.

De acordo com o Relatório de Acompanhamento Setorial – Indústria Moveleira - constituem o setor as indústrias que utilizam como matéria prima a madeira maciça ou reconstituída, metal, plástico e materiais para recobrimento estofado. No Brasil, assim como ocorre em todo o mundo, a estrutura produtiva do setor moveleiro é composta predominantemente por indústrias de pequeno porte<sup>25</sup>. Muitas empresas são empresas familiares, com limitados recursos gerenciais e financeiros, além de dificuldades em construir e se apropriar de vantagens competitivas.

Os números referentes ao setor não são unânimes, se consultados diferentes institutos e pesquisas. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Mobiliário (Abimóvel), cerca de 16 mil empresas constituem a indústria de mobiliário no Brasil, sendo que 75% delas empregam até 9 pessoas; 21% empregam de 10 a 49 funcionários<sup>26</sup>. De acordo com dados obtidos junto ao Anuário de Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2013, no entanto, as MPEs da indústria de mobiliário correspondem a mais de 35 mil empresas no país. O portal do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) fornece um cadastro, resultado do cruzamento de dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) e Evolução do Emprego (EE), gerando o número de estabelecimentos do município, de acordo com o setor e subsetor selecionados.

A maioria dos estabelecimentos está situada principalmente no sudeste e sul do Brasil. Estas regiões respondem por 83% das empresas nacionais e por 86% da mão-de-obra empregada pelo setor.

Existem diversos polos moveleiros no país, sendo que alguns deles estão localizados no Estado de São Paulo: São Paulo e região, Mirassol, Votuporanga, Itatiba, Tupã, dentre outros. No Estado de São Paulo há cerca de 4300 empresas, dentre os estabelecimentos com e sem vínculo empregatício, de acordo com o portal RAIS; 88% das empresas são formadas por estabelecimentos de pequeno porte.

---

<sup>25</sup> Sebrae/ESPM. Móveis para dormitório: relatório completo. Estudos de mercado Sebrae/ESPM 2008.

<sup>26</sup> Sebrae/ESPM. Móveis para dormitório: relatório completo. Estudos de mercado Sebrae/ESPM 2008.

O Brasil está entre os 60 maiores produtores de móveis do mundo. No entanto, a indústria de mobiliário, destaca relatório desenvolvido pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), não acompanhou a evolução da indústria brasileira em geral ao longo da última década. De acordo com a ABDI, o valor da produção manteve-se estagnado enquanto que a produtividade do trabalho e agregação de valor ao produto praticamente regrediram. Os resultados positivos foram apenas os relativos à geração de empregos e exportações, embora os números sejam inferiores aos da indústria brasileira como um todo.

Para melhorar este quadro, o relatório recomenda uma análise mais detalhada sobre os seguintes fatores críticos de competitividade: inovação, com a capacidade de diferenciação de produtos e criação de design próprio; regionalismo, com o fortalecimento dos arranjos produtivos locais; materiais, com a incorporação de novos insumos e matérias-primas à produção; processos, com o aperfeiçoamento de processos e por fim, gestão, com a adoção de inovações que visem à modernização e racionalização dos processos<sup>27</sup> (SEBRAE, 2014). O design é apontado como o grande diferencial tanto em processos produtivos, como gerenciais, cujo uso impulsionaria o setor da indústria de mobiliário a um nível de qualidade competitivo, capacitando-o inclusive ao mercado internacional.

O desenvolvimento e a incorporação de design próprio aos seus produtos é um dos maiores desafios competitivos da indústria moveleira nacional. A inovação em design é o elemento central na criação de maior valor por esta indústria, além de permitir uma inserção ativa no comércio internacional. (ABDI, 2008, p.24)

O fator design é destacado como próprio da indústria moveleira. De acordo com a pesquisa realizada pela Confederação Nacional da Indústria em 2005, 66,7% da indústria de móveis mantém atividades de design e 92,3% delas pretendiam investir em design nos anos seguintes. No entanto, o relatório da ABDI (2008) afirma que na indústria brasileira são raras as empresas que adotam a estratégia de desenvolvimento de um design próprio como elemento de vantagem competitiva. O

---

<sup>27</sup> Boletim Madeira e Móveis. Disponível em: <[http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2013\\_09\\_04\\_BO\\_Agosto\\_Moveis\\_Concorr%C3%A0ncia\\_pdf.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2013_09_04_BO_Agosto_Moveis_Concorr%C3%A0ncia_pdf.pdf)>. Acesso em 20 mai. 2015.

mais comum é a predominância de cópias e adaptações de projetos já existentes como estratégia utilizada pela quase totalidade das MPEs do setor. O relatório afirma ainda que a maioria das grandes empresas exportadoras, por sua vez, é subcontratada para executar os projetos estrangeiros.

### 2.3.1 Micro e pequenas empresas e a indústria de mobiliário em Bauru

O interior do país tem se destacado enquanto mercado consumidor. De acordo com pesquisas realizadas pelo Sebrae e pelo Instituto Data Popular, a cada 10 reais gastos no Brasil, 4 são gastos fora das capitais e centros metropolitanos<sup>28</sup>. Em 2012 o interior do Estado de São Paulo ultrapassou a Região Metropolitana e ganhou a posição de maior mercado consumidor do país, segundo estudos realizados pelo IPC Marketing<sup>29</sup>, e atingiu a marca de 50,2% do consumo total no Estado. Cerca de 19% das MPEs estão concentradas em cidades com número de habitantes entre 200 e 500 mil.

Por estes motivos, esta pesquisa utiliza como objeto de análise as MPEs localizadas na cidade de Bauru, dada sua localização privilegiada no centro do Estado de São Paulo. O município possui um forte setor de comércio e serviços, que atrai consumidores de diversas cidades da região. Bauru é considerado um polo de desenvolvimento no Centro-oeste paulista, possui entroncamento aero-rodoviário, além de diversas faculdades e universidades. São oferecidos cinco cursos superiores de bacharelado em design e um curso superior de tecnologia em design de moda<sup>30</sup>.

De acordo com o Sebrae, o município de Bauru possui cerca de 39 mil empresas de micro ou pequeno porte<sup>31</sup>. A maior parte deste contingente está concentrada no setor de comércio e serviços, totalizando 34 mil. O setor industrial conta com 3.884 MPEs. Os números conferem com a realidade econômica da maioria dos municípios brasileiros, em que a média de micro e pequenas empresas do setor industrial é próxima a 10% do número total de empresas.

---

<sup>28</sup> Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/economia/noticias/interior-ja-responde-por-38-do-consumo-brasileiro>>. Acesso em: 16 jul. 2014.

<sup>29</sup> Disponível em: <[www.ipcbr.com](http://www.ipcbr.com)>. Acesso em: 16 jul. 2014.

<sup>30</sup> SEBRAE. Design no Brasil: relatório 2014 do setor de design. Disponível em: <[www.bis.sebrae.com.br](http://www.bis.sebrae.com.br)>. Acesso em 27 ago. 2014.

<sup>31</sup> Disponível em: <[www.sebraeshop.com.br](http://www.sebraeshop.com.br)>. Acesso em: 16 jul. 2014.

A indústria de mobiliário em Bauru, assim como ocorre em todo o país, é formada predominantemente por estabelecimentos de pequeno porte. No entanto, os números oficiais das MPEs do setor neste município são incertos. Procurados, sindicatos, órgãos de classe e organizações não governamentais não souberam ou não puderam informar o dado com precisão.

Em busca efetuada no portal do Cadastro Industrial do Estado de São Paulo, foram localizadas apenas duas empresas, sob a *tag* “móveis-fabricação”. Em conversas informais com empresários, o número apontado é bem superior, sendo sugerido que ao menos 100 empresas regulares existam no município, descartando os trabalhadores informais e empresas não regulares. Ressalta-se aqui o fato de que grande número de empresários do setor atua na informalidade, dificultando a compilação de estatísticas setoriais (ROSA et al, 2007).

De acordo com o cadastro fornecido pelo portal RAIS, do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) o número de indústrias de mobiliário no município de Bauru é de 85 estabelecimentos, independentemente de seu porte, em janeiro de 2015<sup>32</sup>.

O grande número de MPEs pode ser considerado como ampla oportunidade de geração de trabalho para a área do design. Essa infraestrutura oferecida pela cidade, ao lado da grande oferta de profissionais de design formados em Bauru, geram um quadro ideal para absorção de designers pelo mercado de trabalho. No entanto, por algum motivo essa absorção é insuficiente, como aliás, tem sido em todo o país.

É necessário, portanto, que sejam conduzidas ações para que a profissão do designer seja valorizada e respeitada, sendo a regulamentação um primeiro passo para isso. É preciso ainda que ações do poder público corroborem o design como ferramenta estratégica de negócios que auxilia na consolidação de empresas e que, conseqüentemente, pode colaborar na redução dos índices de mortalidade empresarial.

---

<sup>32</sup> Disponível em: < [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php)>. Acesso em: 01 jun.2015.



O setor das micro e pequenas empresas compõe, no Brasil, 99% do quadro total de empresas ativas. Muitas dessas empresas não utilizam o design como estratégia de negócios, por fatores como o desconhecimento dos benefícios, por exemplo. Como afirma Best (2012), as culturas empresariais não compreendem o valor ou a necessidade de investir tempo e dinheiro no processo de design.

A gestão de design tem sido apontada como estratégia eficaz para que empresas, independentemente de seu porte, fortaleçam sua marca, otimizem produção e melhorem produtos e processos. Para que isso aconteça, no entanto, é necessário que o design seja inserido com sucesso e faça parte dos objetivos das organizações. Traçar o panorama do design nas MPEs é um primeiro passo para que sejam desenvolvidas estratégias de inserção e divulgação do design.

Este capítulo trata da segunda etapa do presente trabalho, em que questionários foram aplicados a micro e pequenos empresários do setor da indústria de mobiliário na cidade de Bauru, a fim de avaliar como o design está inserido nas indústrias do setor. O questionário, composto por 30 questões, foi desenvolvido com base nos fatores Consciência, Planejamento, Recursos, Expertise e Processo (Kootstra, 2009) para, por fim, classificar as empresas de acordo com a Escada de Gestão de design. Nesta etapa são apresentados procedimentos gerais da pesquisa, procedimentos metodológicos e análise de resultados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO

Este é um trabalho de caráter científico, pois se utiliza de métodos científicos em busca de respostas para as questões propostas. Quanto à abordagem de pesquisa, é considerada pertencente ao campo da pesquisa social, pois objetiva a obtenção de novas informações no campo da realidade social (MARCONI e LAKATOS, 2013), abrangendo uma área da organização social caracterizada por micro e pequenas empresas brasileiras que atuam no setor da indústria de mobiliário, na cidade de Bauru.

Quanto ao critério de classificação relativo ao tipo de pesquisa, este trabalho constitui-se em uma pesquisa de natureza quantitativa-descritiva, mediante a coleta sistemática de dados sobre uma população (amostra), e a abordagem dos seguintes aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais (BEST,

1972, p.12-13 apud MARCONI e LAKATOS, 2013), sem qualquer interferência do pesquisador. Qualitativa, por conter procedimentos sistemáticos para a análise de dados (MARCONI e LAKATOS, 2013), além de envolver a compreensão ampla do fenômeno estudado, considerando todos os dados como importantes e que devem ser analisados holisticamente e não apenas como variáveis (GODOY, 1995), principalmente durante a análise e classificação das empresas segundo a Escada da Gestão de design e os fatores de Kootstra.

Foi adotado o método de procedimento estatístico,

Pois suas conclusões apresentam grande probabilidade de serem verdadeiras, embora admitam certa margem de erro. A manipulação estatística permite comprovar as relações dos fenômenos entre sua natureza, ocorrência e significado. (ANDRADE, 2010, p.121)

Esta pesquisa utiliza ainda o método de abordagem indutivo, pois na “indução (...) a cadeia de raciocínio estabelece conexão ascendente, do particular para o geral” (ANDRADE, 2010, p.119), ou seja, parte dos fatos particulares e conhecidos, para chegar aos fatos gerais, desconhecidos.

A amostra adotada neste trabalho foi selecionada a partir da técnica probabilista, em que cada um dos participantes teve exatamente a mesma probabilidade de ser escolhido, permitindo a utilização de tratamento estatístico. Tal técnica possibilita a compensação de erros amostrais e outros aspectos (MARCONI e LAKATOS, 2013). Dos diversos procedimentos possíveis para a seleção da amostra, a que mais se adequou a este estudo foi o “por conglomerado ou grupos”, cuja unidade da amostragem foi o conjunto de micro e pequenas empresas da indústria de mobiliário da cidade de Bauru, São Paulo.

Por envolver abordagens a seres humanos, os procedimentos de pesquisa deste trabalho foram submetidos ao Comitê de Ética da Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, campus Bauru, sob o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número 39640414.2.0000.5663, aprovado em 13 de janeiro de 2015. Um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi aplicado juntamente ao questionário, explicando os procedimentos, bem como a natureza voluntária e não remunerada da pesquisa.

A etapa da pesquisa que apresenta o uso do design por uma das empresas participantes da pesquisa foi também submetida e aprovada pelo mesmo Comitê de Ética, sendo consubstanciado um TCLE adequado para a captação de imagens no interior da empresa.

### 3.2 ETAPAS

Inicialmente, foram levantados os números oficiais referentes ao total de empresas de micro e pequeno porte do setor da indústria de mobiliário no município de Bauru. Para encontrar estes dados, foram contatados órgãos públicos locais, órgãos não governamentais e sindicatos do setor. Entretanto, nenhuma das instituições procuradas pôde fornecer o número exato que pudesse ser utilizado como universo de pesquisa. Em busca realizada no portal do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), do Ministério do Trabalho e Emprego, foi obtido o número total de 85 estabelecimentos no município neste setor, estando inclusas neste número empresas de pequeno, médio e grande porte<sup>33</sup>. Por ser este o único número obtido através de um cadastro oficial foi, portanto, o número do universo adotado nesta pesquisa.

Obtido o número oficial de empresas no município correspondente ao universo de pesquisa, foi realizada a busca pela localização das empresas de micro e pequeno porte. O Cadastro Geral de Empregados e Desempregados disponibiliza apenas o número de estabelecimentos no município, sendo que o endereço das empresas foi obtido através de pesquisa em sites na internet, lista telefônica e indicações fornecidas junto aos empresários do setor. Foram identificadas e visitadas pela pesquisadora 43 empresas. Do total de empresas visitadas, 29 empresários concordaram em participar da pesquisa e responder ao questionário; 9 empresários optaram por não responder ao questionário e 6 empresas estavam com endereço desatualizado e não foram localizadas.

A resistência de alguns empresários em participar de pesquisas foi também observada em outros trabalhos divulgados recentemente. No Diagnóstico do Design Brasileiro, divulgado em 2014, de uma amostra de 453 empresas em todo o país,

---

<sup>33</sup> Disponível em: < [http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_perfil\\_municipio/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php)>. Acesso em 01 jun.2015.

244 responderam à pesquisa (59 delas da indústria de mobiliário)<sup>34</sup>. Para a pesquisa Indicadores de Competitividade na Indústria Brasileira, realizada pela CNI e cujo universo totalizava indústrias em todo o país, o número de empresas do setor da indústria de mobiliário foi ainda menor, apenas 32 respondentes<sup>35</sup>, dentre um total de 743 empresas de áreas diversas.

Todos os questionários foram respondidos diretamente pelos participantes, sendo que a participação da pesquisadora nesta etapa foi apenas na disponibilização do instrumento, pessoalmente ou via questionário digital, mediante contato prévio *in loco*.

Os resultados obtidos a partir das respostas dos questionários aplicados às 29 empresas respondentes não pretende generalizar resultados para todas as empresas no município de Bauru, mas sim traçar um perfil das empresas participantes da pesquisa.

### 3.3 MATERIAIS E MÉTODOS

O maior desafio para mensurar o uso do design pelas empresas encontra-se no fato de até o momento não haver disponível uma ferramenta universal que possa ser aplicada de maneira flexível a todos os setores empresariais<sup>36</sup>. Há pouca literatura sobre o assunto, de maneira que neste trabalho optou-se por desenvolver um questionário inédito, baseado nos índices da Escada do Design, este sim, universal.

Para buscar junto às empresas informações que pudessem classificá-las de acordo com a Escada do Design, foi elaborado um questionário baseado nas questões-chave levantadas durante a análise dos 5 fatores enumerados por Koostra (2009), além das especificidades de cada degrau da Escada. Foi utilizada também a ferramenta online Diagnóstico Design, do Sebrae.<sup>37</sup> Esta ferramenta é composta de um questionário que se subdivide em blocos, sendo: Identidade Visual; Apresentação e Qualidade; Sustentabilidade; Inovação e Investimento Financeiro.

---

<sup>34</sup> Centro Brasil Design, 2014, p.57.

<sup>35</sup> Confederação Nacional Da Indústria, 2005, p.105.

<sup>36</sup> Diagnóstico do Design no Brasil, 2014.

<sup>37</sup> Disponível em: <[www.diagnosticosebrae.com.br](http://www.diagnosticosebrae.com.br)>. Acesso em 22 out. 2014.

Durante a elaboração do questionário, optou-se por não inserir explicações prévias sobre o significado ou âmbito de atuação do design, por entender que tal ação poderia interferir nas respostas e, conseqüentemente, nos resultados. Mesmo ciente de que possivelmente alguns empresários encontrariam dificuldades para responder as perguntas propostas, a pesquisadora entendeu que caso esta dificuldade fosse detectada, comporia um item importante para pesquisas futuras. Assim, algumas questões se complementam, de forma a identificar eventuais contradições nas respostas (ver apêndice B).

O questionário proposto é composto por 30 perguntas, que foram concebidas de acordo com classificação proposta pelas funções de Kootstra (2009): Consciência, Planejamento, Recursos, Expertise e Processo.

As questões estão distribuídas da seguinte forma:

Duas questões para identificação da empresa: nome e endereço eletrônico; cinco questões de múltipla escolha com outros dados da empresa; 23 questões de múltipla escolha, sendo que 4 delas oferecem a opção de resposta aberta, além de múltipla escolha.

As questões são apresentadas a seguir, precedidas pelo número em que se localiza no questionário e o fator correspondente a que se relaciona a pergunta. Ressalta-se que algumas questões relacionam-se a mais de um fator e, embora neste capítulo estejam distribuídas para cada fator, na análise final também foram consideradas de maneira sistêmica para gerar os resultados.

## CONSCIÊNCIA

8. Você considera que o design pode agregar valor ao produto/ serviço de sua empresa?

19. Quanto você considera que o design contribui para o sucesso dos produtos/ serviços de sua empresa?

27. Sua empresa possui identidade visual presente em todos os produtos/ serviços, criando uma identidade corporativa?

28. São feitos protótipos e testes com usuários em busca da melhoria de qualidade dos produtos/ serviços desenvolvidos pela empresa?

## PLANEJAMENTO

15. O processo de desenvolvimento de produtos/ serviços envolve diferentes departamentos?

17. Em sua empresa, o design é usado: (Assinale quantas alternativas achar necessário).

18. Os processos de negócios levam em conta o planejamento com o design?

22. Em sua empresa são adotadas medidas que visem a sustentabilidade e menor impacto ambiental, como evitar o desperdício, utilizar materiais ecologicamente corretos e embalagens que não poluem o meio ambiente?

## RECURSOS

9. A empresa investe ou já investiu em design?

11. Sua empresa contrata profissionais autônomos, escritório de design ou consultoria para desenvolver ou auxiliar no desenvolvimento de projetos?

14. Como você descreve a estrutura na qual trabalha a equipe de design de sua empresa?

26. Quanto sua empresa investe em design anualmente? Incluir no cálculo as despesas com profissional de design, softwares, desenvolvimento de produtos e serviços.

29. Já utilizou algum incentivo ao design e inovação por parte do poder público ou de organizações não governamentais (como Sebrae, Senai, BNDES, Finep)?

## EXPERTISE

10. A empresa possui equipe de design?

12. Há quanto tempo sua empresa possui equipe de design?

13. Quantas pessoas compõe a equipe de design de sua empresa?

16. Qual a principal formação dos profissionais de design que desenvolvem os projetos para a sua empresa? (Assinale quantas alternativas achar necessário).

21. Sua empresa possui um programa formal de atividades de design?

## PROCESSO

20. Em quais estágios do processo de desenvolvimento do produto o designer participa?

23. O design é utilizado como estratégia para diferenciação da concorrência?

24. Sua empresa investe na apresentação e estética dos produtos e em como serão disponibilizados ao cliente?

25. Sua empresa realiza ações para inovar?

Durante a elaboração do questionário, foi realizada uma etapa de pré-teste para averiguar a eficiência do instrumento de pesquisa e evidenciar possíveis erros ou ajustes necessários à eficácia do mesmo. Dois empresários foram escolhidos de forma aleatória para esta fase. Foram detectados ruídos de comunicação em duas questões, problema que foi resolvido com a exclusão de uma delas e a readequação da segunda.

### 3.4 METODOLOGIA

De acordo com a análise das respostas do questionário, a empresa é direcionada a um degrau da Escada da Gestão de design. Para que isso ocorra, cada uma das respostas posiciona a empresa de acordo com os níveis de maturidade da gestão de design.

A análise das respostas de uma das empresas participantes da pesquisa, neste trabalho chamada de empresa  $\alpha$ , será demonstrada a seguir.

A empresa  $\alpha$  funciona na cidade de Bauru e, de acordo com o proprietário, está classificada como Empreendedor Individual, possui 1 funcionário, opera no setor de indústria de mobiliário e possui 2 anos de atividade. O empresário possui um sócio, também empreendedor individual, que é quem cuida do design na empresa. O sócio também possui 1 funcionário.

De acordo com as respostas, o empresário possui consciência parcial dos benefícios do design. Nota-se que embora considere o design importante, não vê necessidade de investir em procedimentos mais complexos como a identidade corporativa da empresa ou em melhorias a partir da satisfação do usuário (Quadro 1).

Quadro 1 - Questões relacionadas ao fator consciência.

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
8. Você considera que o design pode agregar valor ao produto/ serviço de sua empresa?	Sim
19. Quanto você considera que o design contribui para o sucesso dos produtos/ serviços de sua empresa?	Muito
27. Sua empresa possui identidade visual presente em todos os produtos/ serviços, criando uma identidade corporativa?	Não
28. São feitos protótipos e testes com usuários em busca da melhoria de qualidade dos produtos/ serviços desenvolvidos pela empresa?	Não

A partir da avaliação das respostas direcionadas ao fator planejamento, é possível notar que a empresa procura desenvolver algumas estratégias de design, cumprindo princípios e objetivos de design básicos. No entanto, de acordo com a resposta da questão número 17, depreende-se que o design não está integrado em todas as áreas da empresa, visto que não está presente no acabamento estético dos produtos, não está no logotipo e não é utilizado para a redução de custos, o que prejudica a integração do design em todas as áreas da empresa (Quadro 2).

Quadro 2 - Questões relacionadas ao fator planejamento.

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
15. O processo de desenvolvimento de produtos/ serviços envolve diferentes departamentos?	Sim
17. Em sua empresa, o design é usado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- como ferramenta para inovação;</li> <li>- melhorar uma linha de produtos já existente;</li> <li>- desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>- ambiente interno da empresa;</li> <li>- divulgação da empresa;</li> <li>- material gráfico.</li> </ul>

18. Os processos de negócios levam em conta o planejamento com o design?	Sim
22. Em sua empresa são adotadas medidas que visem a sustentabilidade e menor impacto ambiental, como evitar o desperdício, utilizar materiais ecologicamente corretos e embalagens que não poluem o meio ambiente?	Sim

Os investimentos no fator recursos são baixos, se relacionados a outras empresas do setor que investem em design, como demonstram as respostas no quadro abaixo. O empresário também desconhece ações voltadas ao design (Quadro 3).

Quadro 3 - Questões relacionadas ao fator recursos.

Questão	Resposta
9. A empresa investe ou já investiu em design?	Sim
11. Sua empresa contrata profissionais autônomos, escritório de design ou consultoria para desenvolver ou auxiliar no desenvolvimento de projetos?	Sim
14. Como você descreve a estrutura na qual trabalha a equipe de design de sua empresa?	Ótima. Ambiente adequado, bons computadores com softwares específicos.
26. Quanto sua empresa investe em design anualmente? Incluir no cálculo as despesas com profissional de design, softwares, desenvolvimento de produtos e serviços.	Menos de 1%
29. Já utilizou algum incentivo ao design e inovação por parte do poder público ou de organizações não governamentais (como Sebrae, Senai, BNDES, FINEP, MTE)?	Desconheço programas de incentivo ao design

Quanto ao fator expertise, a empresa  $\alpha$  possui um profissional responsável pelo design desde o início de seu funcionamento. Por ser uma empresa individual, é compreensível que a equipe de design seja pequena. No entanto, a formação deste profissional é em um curso técnico para lidar com o software utilizado na empresa, sem formação específica em design ou áreas correlatas (Quadro 4).

Quadro 4 - Questões relacionadas ao fator expertise.

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
10. A empresa possui equipe de design?	Sim
12. Há quanto tempo sua empresa possui equipe de design?	1-2 anos
13. Quantas pessoas compõe a equipe de design de sua empresa?	1
16. Qual a principal formação dos profissionais de design que desenvolvem os projetos para a sua empresa? (Assinale quantas alternativas achar necessário)	Outros Curso técnico PROMOB
21. Sua empresa possui um programa formal de design?	Sim

O quinto fator, relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Neste item fica claro que o design ainda não está presente em todas as etapas que envolvem o produto/ serviço na empresa. O motivo é que o design está presente apenas nas etapas de concepção e protótipo do produto (Quadro 5).

Quadro 5 - Questões relacionadas ao fator processo.

<b>Questão</b>	<b>Resposta</b>
20. Em quais estágios do processo de desenvolvimento do produto o designer participa?	- Concepção - Protótipo
23. O design é utilizado como estratégia para diferenciação da concorrência?	Sim
24. Sua empresa investe na apresentação e estética dos produtos e em como serão disponibilizados ao cliente?	Sim
25. Sua empresa realiza ações para inovar?	Sim

A análise dos cinco fatores permite concluir que a empresa  $\alpha$  situa-se no nível 2 da Escada da Gestão de design. Não foi detectada a existência de uma política sistemática de processo de desenvolvimento de produtos e inovação, em que o design é incorporado desde o início do desenvolvimento de produtos ou serviços. A gestão de design não parte de um amplo processo de decisões na política da

empresa e a interação do design com outros departamentos da organização é deficiente.



Análise de  
Resultados

4

O questionário foi aplicado a 29 empresários proprietários de micro e pequenas indústrias do setor moveleiro na cidade de Bauru. Os empresários respondentes foram contatados pessoalmente pela pesquisadora no período compreendido entre fevereiro e junho de 2015. Todas as informações foram tabuladas e cruzadas, gerando os gráficos e tabelas expostos neste capítulo. As análises oferecem o perfil das micro e pequenas indústrias de mobiliário de Bauru participantes da pesquisa.

Foi realizada estratificação das respostas apenas na primeira etapa da apresentação de resultados, em que foi realizado o cruzamento dos dados tabulados. Os dados foram elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Na sequência foram apresentados os resultados da análise em números, cuja apresentação deriva da interpretação das respostas do questionário aplicado, a fim de compor o gráfico dos fatores de Koostra e a Escada da Gestão de Design.

Desta forma, as análises descritivas dos resultados respondem aos objetivos propostos de investigar se micro e pequenas indústrias moveleiras têm utilizado o design como estratégia para diferenciação no mercado e como estão classificadas estas empresas de acordo com a Escada da Gestão de Design.

#### 4.1 ANÁLISE QUANTITATIVA

A seguir, os resultados obtidos a partir do questionário estão descritos por parâmetro estatístico em forma de tabelas e gráficos, com breves comentários expositivos pontuais. As porcentagens estão indicadas de acordo com o número de respostas obtidas.

##### 4.1.1 O perfil das empresas

A maior parte das 29 empresas participantes da pesquisa possui de 2 a 9 colaboradores e está classificada como microempresa, segundo o faturamento anual (Tabela 1), o que corresponde a 69% da amostra. A constatação confere com o panorama do setor no restante do Brasil e no mundo, composto predominantemente por indústrias de pequeno porte.

Quatro empresários respondentes da pesquisa estão classificados como empreendedores individuais, casos que merecem atenção por demonstrar uma nova realidade brasileira, a dos profissionais que anteriormente trabalhavam na informalidade e que regularizaram sua situação através da adesão ao EI (Empreendedor individual). Estes novos empresários optam pelo EI como uma maneira de reduzir a carga tributária, ao mesmo tempo em que se associam entre si para formar uma estrutura empresarial, como é o caso destes empresários. Eles trabalham em um mesmo local com outros empreendedores individuais, cada um com um funcionário, compondo uma estrutura com 4 ou mais trabalhadores (Tabela 1).

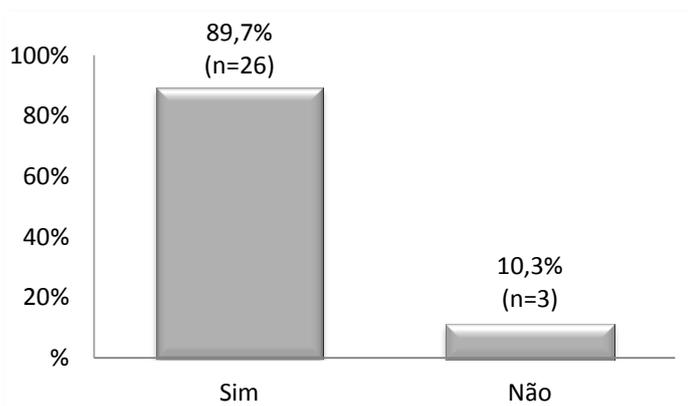
Tabela 1 - Número de colaboradores x enquadramento da empresa

		Empreendedor individual		Microempresa		Pequena empresa		n	% Total
		n	% Total	n	% Total	n	% Total		
Número de	1	2	6,9%	2	6,9%	0	0,0%	4	13,8%
colaboradores/	2 a 9	2	6,9%	12	41,4%	2	6,9%	16	55,2%
funcionários da	10 a 19	0	0,0%	4	13,8%	2	6,9%	6	20,7%
empresa	20 a 49	0	0,0%	0	0,0%	3	10,3%	3	10,3%
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>13,8%</b>	<b>18</b>	<b>62,1%</b>	<b>7</b>	<b>24,1%</b>	<b>29</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Todos os empresários afirmaram considerar que o design pode agregar valor ao produto/ serviço da empresa. Quando questionadas sobre o investimento em design, 89,7% das empresas afirmou que investe ou já investiu em design (Figura 13).

Figura 13 - A empresa investe ou já investiu em design?



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.2 Equipes de design

Dentre as empresas que investem em design, 57,7% possuem equipe de design na empresa. Dois terços destas empresas possuem 5 anos ou mais de atuação no mercado. Este resultado demonstra que empresas com maior tempo de existência são mais propensas a formar uma equipe interna de design. No entanto, comparando-se as empresas com mesmo tempo de atuação, há empresas com apenas 1 ano no mercado que possuem equipe de design em proporção próxima às empresas com maior tempo de atuação (Tabela 2).

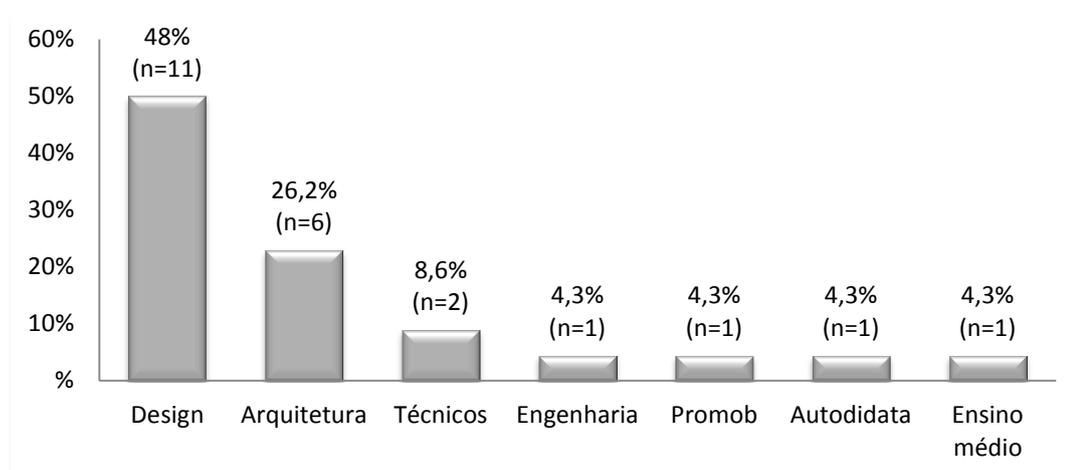
Tabela 2 - Tempo de atuação x equipe de design.

		A empresa possui equipe de design?			
		n	Sim	n	Não
<b>Tempo de atuação no mercado</b>	1 ano ou menos	1	50%	1	50%
	2 anos	2	100,0%	0	-
	4 anos	2	66,7%	1	33,3%
	5 anos ou mais	10	52,6%	9	47,4%
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>57,7%</b>	<b>11</b>	<b>42,3%</b>

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Dentre as empresas que possuem equipe de design, a formação dos profissionais que atuam internamente varia entre designers, arquitetos, engenheiros e outras áreas. O número de designers contratados supera o de outros profissionais (Figura 14).

Figura 14 - Principal formação dos profissionais da equipe de design.



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Ainda sobre as empresas que possuem equipe de design, 86,7% possuem até dois profissionais responsáveis pelo design no quadro de funcionários. Poucas empresas mantêm uma equipe maior (Tabela 3).

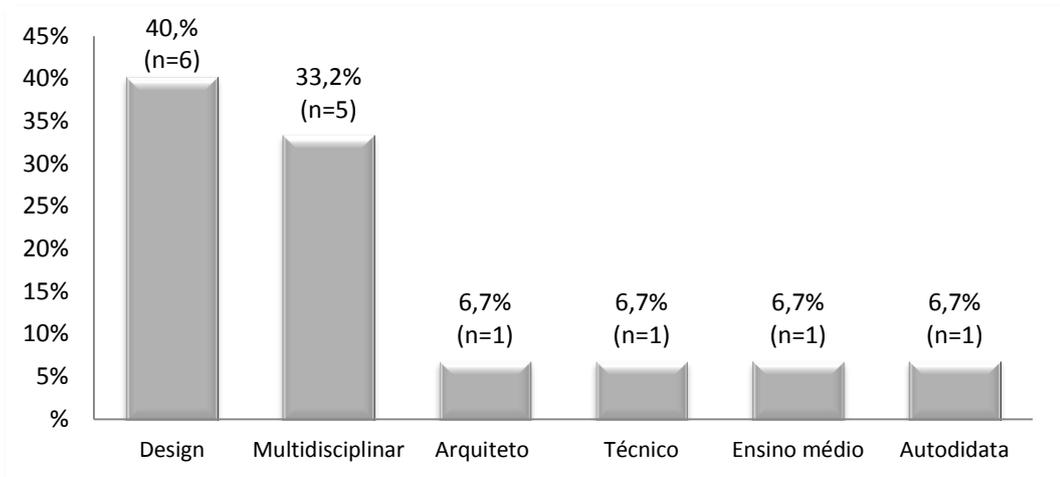
Tabela 3 - Número de profissionais que compõem a equipe de design.

<b>Quantas pessoas compõe a equipe de design de sua empresa?</b>		
<b>Número de profissionais</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
1	7	46,6%
2	6	40,0%
3	1	6,7%
5 ou mais	1	6,7%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Como mostra a figura 15, 40% das empresas possuem equipes formadas apenas por designers. 33,2% das empresas possuem equipes multidisciplinares, com designers e arquitetos, aparecendo também casos em que a equipe conta com um engenheiro. 6,7% das equipes são formadas unicamente por arquitetos, assim como há o mesmo número de empresas formado por trabalhadores com formação técnica, autodidata e com ensino médio (Figura 15). O ambiente de trabalho destas equipes dentro das empresas é relatado pelos empresários como adequado na maioria dos casos, sendo considerado ótimo por 71,4% dos respondentes da pesquisa; bom por 21,4% e incompleto por apenas 7,2%, indicando que há investimentos para a formação de uma infraestrutura de trabalho apropriada.

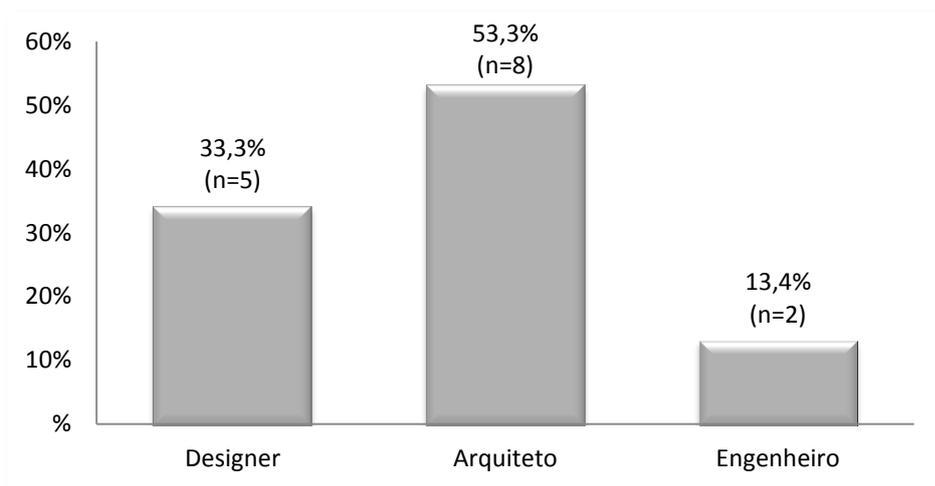
Figura 15 - Formação da equipe de design na empresa.



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa

De acordo com a tabela dois, 42,3% das empresas não possuem equipe interna de design, mas contrata profissional ou escritório de design para a execução de projetos. Estas empresas optam por contratar predominantemente arquitetos, que desenvolvem projetos individuais (Figura 16).

Figura 16 - Formação dos profissionais contratados para projetos individuais.



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.1.3 Design e processos

O processo de desenvolvimento de produtos envolve diferentes departamentos de acordo com os empresários de 69% das empresas. O design está

incluído nos processos de negócios para uma porcentagem ainda maior, 77%. 11,5% dos empresários não souberam responder (Tabela 4).

Tabela 4 – Planejamento e processos.

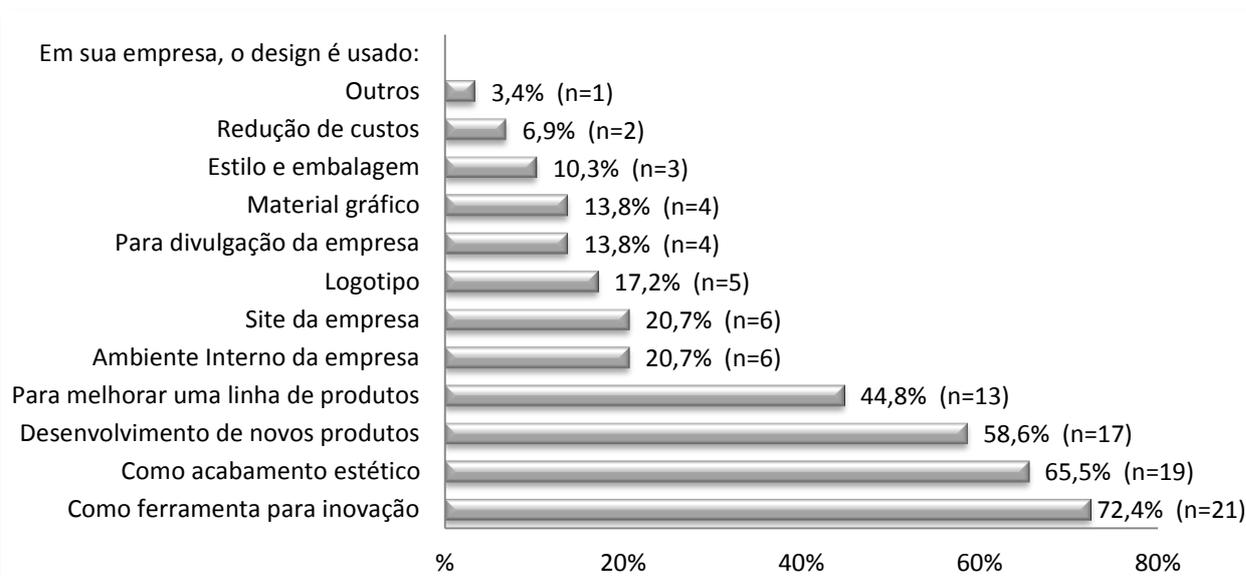
	n	Sim	n	Não	n	Não soube
O processo de desenvolvimento de produtos/ serviços envolve diferentes departamentos?	18	69%	8	31%	-	-
Os processos de negócios levam em conta o planejamento com o design?	20	77%	3	11,5%	3	11,5%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa, o design é mais utilizado como ferramenta para inovação, seguido pelo acabamento estético, desenvolvimento de novos produtos e para a melhoria de uma linha de produtos já existente. Embora 72,4% dos empresários afirmem utilizar o design como ferramenta para inovação, questiona-se neste ponto qual conceito de inovação comum para os pesquisados, questão esta que demandaria outras pesquisas sobre o assunto. Nesta análise, foram consideradas todas as empresas que afirmaram aplicar o design na empresa, independentemente de seu investimento no setor.

Em algumas áreas, o design tem pouco destaque, como para a redução de custos (Figura 17).

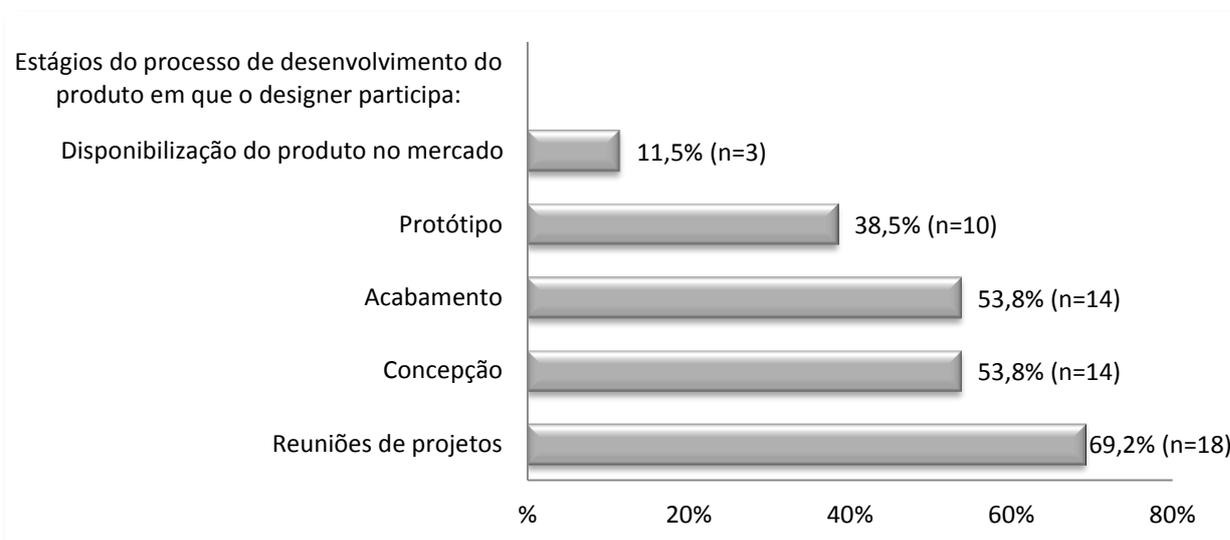
Figura 17 - Áreas em que o design é aplicado na empresa.



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

A participação da equipe de design concentra-se em maior número em reuniões de projeto, seguida pela etapa de concepção de produtos e acabamento. Em 38,5% das empresas, as equipes atuam também junto à execução de protótipos e em 11,5% as empresas utilizam o design para a disponibilização do produto no mercado (Figura 18). Em geral, estas empresas possuem *show room* com alguns produtos de mostruário. Para esta análise, foram consideradas apenas as empresas que possuem equipes ou contratam profissionais para o desenvolvimento de projetos.

Figura 18 - Estágios do processo de desenvolvimento de produtos com a participação do designer.



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Todas as empresas participantes da pesquisa afirmaram utilizar o design como estratégia para diferenciação da concorrência em 100% dos casos, mas nem todas consideram que o design contribui para o sucesso de seus produtos e serviços (Tabela 5). Apenas 30,8% dessas instituições possuem um programa formal de atividades de design (Tabela 6).

Tabela 5 – Índice de empresas que reconhecem a contribuição do design.

<b>Quanto você considera que o design contribui para o sucesso dos produtos/ serviços de sua empresa?</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Muito	24	92,4%
Pouco	1	3,8%
Não contribui	1	3,8%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Tabela 6 - Implantação de um programa formal de atividades de design.

<b>Sua empresa possui um programa formal de atividades de design?</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Sim	8	30,8%
Não	17	65,4%
Não sei	1	3,8%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

57,7% das empresas preocupam-se em criar uma identidade corporativa, segundo a pesquisa, que também revela o alto índice de 42,3% de empresas que não possuem identidade corporativa (Tabela 7).

Tabela 7 - Empresas que possuem identidade corporativa.

	<b>n</b>	<b>Sim</b>	<b>n</b>	<b>Não</b>
Sua empresa possui identidade visual presente em todos os produtos/ serviços, criando uma identidade corporativa?	15	57,7%	11	42,3%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Ações que visem sustentabilidade e menor impacto ambiental são comuns entre as empresas pesquisadas, alcançando um índice significativo, o que indica que o tema sustentabilidade faz parte da rotina das empresas (Tabela 8). Em grande parte isto se justifica pela adoção do *Medium-Density Fiberboard* (MDF), material

ecologicamente correto derivado da madeira e amplamente utilizado na indústria moveleira.

84,6% dos empresários afirmam realizar ações em busca de inovação em suas empresas. Os empresários, no entanto, possuem diferentes visões do que significa inovação. Informalmente foi constatado que enquanto que para alguns deles, inovação é criar produtos diferentes da concorrência, para outros é assemelhar-se aos concorrentes considerados inovadores. Neste caso, há dúvidas quanto a classificação das empresas como inovadoras, cabendo aí espaço para futuras averiguações<sup>38</sup>.

Tabela 8 - Sustentabilidade e inovação nas empresas.

	n	Sim	n	Não
Em sua empresa são adotadas medidas que visem a sustentabilidade e menor impacto ambiental?	23	88,5%	3	11,5%
Sua empresa realiza ações para inovar?	22	84,6%	4	15,4%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

De acordo com a pesquisa, 61,5% das empresas não realizam testes com usuários em busca da melhoria dos produtos. Protótipos são importantes por possibilitarem o avanço na qualidade dos produtos com foco no usuário, um dos principais objetivos do design (Tabela 9).

<sup>38</sup> De acordo com o manual de Oslo (2005),

“Uma inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas, de modo a fornecer objetivamente ao consumidor serviços novos ou aprimorados. Uma inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes” (OECD, OCDE, 2005, pag. 20).

O Manual exclui “mais da mesma coisa”. A diferença entre inovação e melhoria está ligada às características de desempenho dos produtos e processos envolvidos e da importância destes fatores nas vendas da empresa. Estão excluídas também mudanças em produtos que resultem apenas em maior satisfação do cliente ou com critérios de julgamentos subjetivos baseados em gosto pessoal.

Tabela 9 - Realização de protótipos.

	n	Sim	n	Não
São feitos protótipos e testes com usuários em busca da melhoria de qualidade dos produtos/ serviços desenvolvidos pela empresa?	10	38,5%	16	61,5%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

46,2% das empresas afirmam investir entre 1% e 5% de seu faturamento. O índice considerado adequado de acordo Bonsiepe (2012) seria o equivalente a investimentos entre 3 e 5%. No entanto a pergunta do questionário, baseada no fator Recurso de Kootstra, pede que sejam considerados também na estimativa o pagamento da equipe de design, softwares, estrutura física, além do desenvolvimento de produtos e serviços. Neste trabalho, portanto, o índice julgado adequado está acima dos 5% do faturamento. A porcentagem de empresas neste patamar é de 30,7% (Tabela 10). Em pesquisa realizada pelo CNI, em 2003 apenas 13% das indústrias de móveis fizeram investimentos acima de 6% do faturamento anual (CNI, 2005, p.62) em todo o Brasil.

Tabela 10 - Quanto as empresas investem em design anualmente.

<b>Quanto sua empresa investe em design anualmente?</b>		
	n	%
Menos de 1% do faturamento anual	6	23,1%
Entre 1% e 5% do faturamento anual	12	46,2%
Entre 5% e 10% do faturamento anual	3	11,5%
Mais que 10% do faturamento anual	5	19,2%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Por último, foi questionado aos empresários se já utilizaram ou têm conhecimento sobre programas governamentais ou não governamentais, que contemplam e apoiam ações de design. 68% dos empresários nunca utilizaram qualquer programa de incentivo ao design. 32% afirmaram ter utilizado algum destes programas (Tabela 11). Um empresário não respondeu. Foram citados informalmente incentivos do BNDES, alguns cursos e palestras do Sebrae e Senai

nas unidades de Bauru. Todos envolvem o design indiretamente, mas não se configuram programas voltados para o design. Os programas de design como o Senai Design, voltado a públicos específicos e dentre eles a indústria de mobiliário, ainda não são oferecidos em Bauru.

Tabela 11 - Utilização de incentivos ao design e inovação oferecidos pelo poder público ou organizações não governamentais.

<b>Resposta</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Já utilizei	8	32%
Já ouvi falar, mas nunca utilizei	11	44%
Desconheço programas de incentivo ao design	6	24%

Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.2 AS EMPRESAS E OS FATORES DE MATURIDADE DE GESTÃO DE DESIGN

Para alcançar os resultados apresentados a seguir, os dados obtidos com a pesquisa foram analisados a partir das variáveis qualitativas, de maneira a gerar escalas de mensuração numérica. As respostas foram analisadas com base nos fatores Consciência dos benefícios do design, Planejamento, Recursos, Expertise e Processo. Cada um dos fatores atinge quatro níveis, assim como a Escada da Gestão de design.

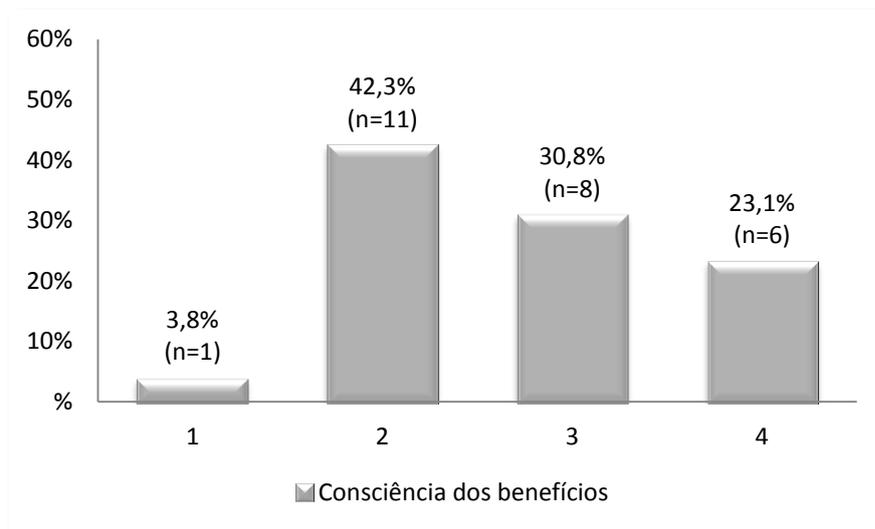
O fator consciência é calculado à medida que a empresa demonstra possuir consciência dos benefícios e do potencial do design, e como esta consciência se estende aos funcionários da empresa, na concepção de produtos e na gestão de design aplicado à empresa. O fator Planejamento refere-se ao desenvolvimento de planos e estratégias para o design, articulados aos planos de negócios da empresa, que incluem a formalização de princípios e objetivos básicos de design. O fator Recursos demonstra a capacidade de investimento em design, isso inclui projetos de design, implantação da equipe adequada e investimentos em estrutura. O fator Expertise está relacionado às habilidades, experiência e conhecimentos das pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de produtos e à aplicação e uso de ferramentas e métodos de Gestão de design. Por fim, o fator Processo versa

sobre a implantação de um processo de Gestão de design consistente e eficaz dentro da empresa.

Na análise geral, foram consideradas as respostas dos empresários participantes da pesquisa que investem em design, sem qualquer estratificação. Os resultados apontam que as empresas apresentam maior desempenho em determinados fatores em detrimento de outros.

O fator consciência apresentou a maior concentração das empresas no nível dois, o que significa que 42,3% dos empresários têm consciência parcial dos benefícios do design (Figura 19). Nestas empresas, os funcionários também possuem consciência parcial, pois o design não faz parte da cultura da instituição. Em 30,8% delas os funcionários tem consciência dos benefícios do design e de sua importância para a competitividade. Estas empresas possuem identidade corporativa, mas ainda não reconhecem a importância do design em todos os processos. Em 23,1% das empresas pesquisadas a consciência sobre design está presente em todos os funcionários, há investimentos na identidade corporativa e reconhecimento de que o design é fundamental para que a empresa se destaque no mercado.

Figura 19 - Fator Consciência dos benefícios do design

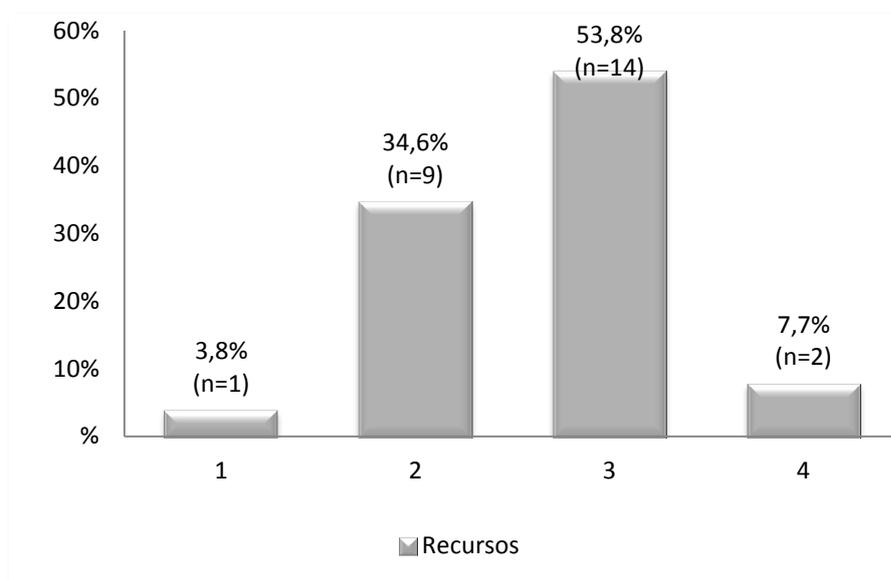


Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

Os fatores Recursos e Expertise destacam-se por concentrar a maior porcentagem de empresas no terceiro nível.

No caso do fator Recursos, 34,6% das empresas estão situadas no segundo nível da escala, o que demonstra que há investimentos em design, ainda que baixos. 53,8% estão classificadas no terceiro nível da escala, o que se justifica pelos investimentos financeiros em equipes internas de design ou mesmo em contratações de profissionais capacitados para trabalhos individuais. As empresas que estão localizadas no terceiro nível investem valores significantes, mas ainda podem melhorar a estrutura das equipes ou softwares. Apenas 7,7% das empresas destinam recursos substanciais ao design, ao mesmo tempo em que investem também em infraestrutura e em uma equipe interna de design (Figura 20).

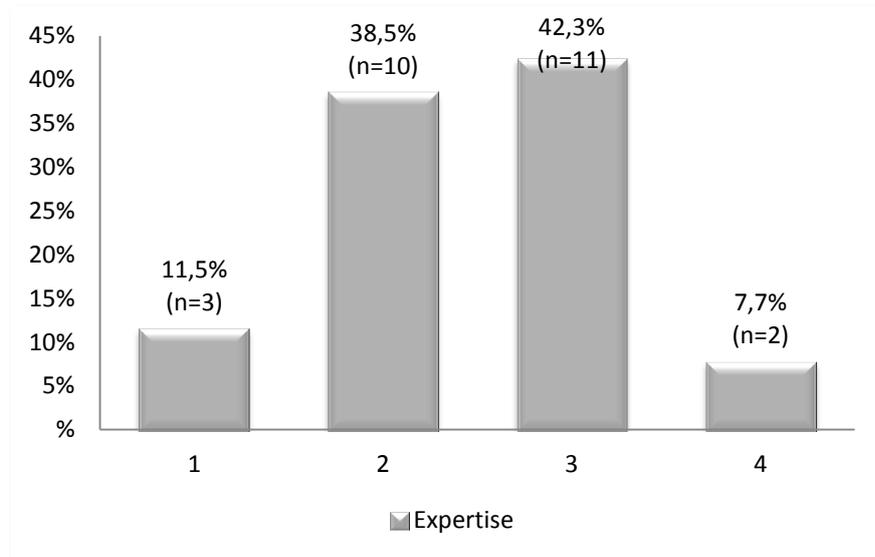
Figura 20 - Fator Recursos



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

O fator Expertise aponta que em 42,3% das empresas são aplicadas algumas ferramentas de Gestão de design. Estas empresas afirmam possuir um programa formal de atividades de design. Os profissionais envolvidos no desenvolvimento de produtos possuem formação, habilidades, experiência e conhecimentos adequados. Em 38,5% apenas algumas ferramenta básicas da Gestão de design são utilizadas, como a existência de uma equipe de design com formação adequada. Em 7,7%, além de equipes capacitadas, o design está integrado aos processos de desenvolvimento de produtos (Figura 21).

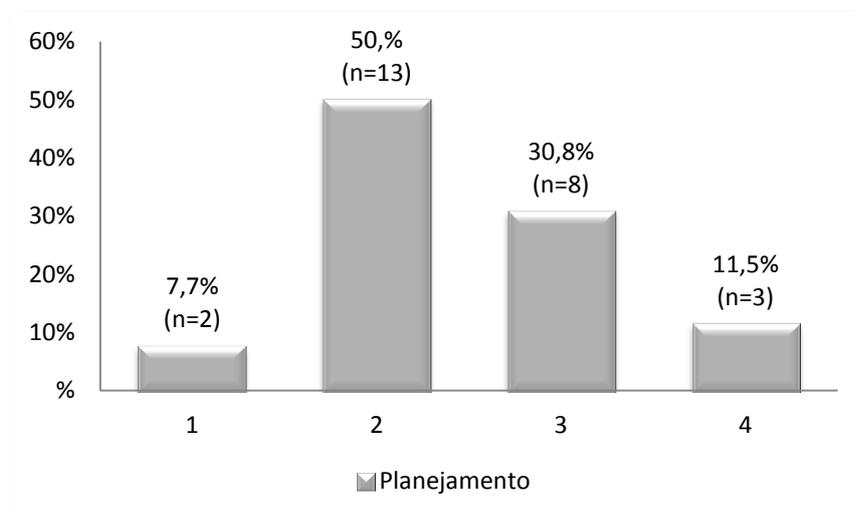
Figura 21 - Fator Expertise



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

O desempenho das empresas em relação ao fator Planejamento com design demonstra que 7,7% delas não desenvolvem nenhuma estratégia para que o design esteja articulado aos planos de negócios. 50% delas possuem planos e objetivos limitados a projetos individuais, em que o design não envolve diferentes departamentos ou processos de negócios. De acordo com as respostas dos empresários, 30,8% das empresas buscam determinar planos e objetivos que integrem o design a diversas atividades. Em apenas 11,5% das instituições o design é parte dos planos de estratégia de negócios (Figura 22).

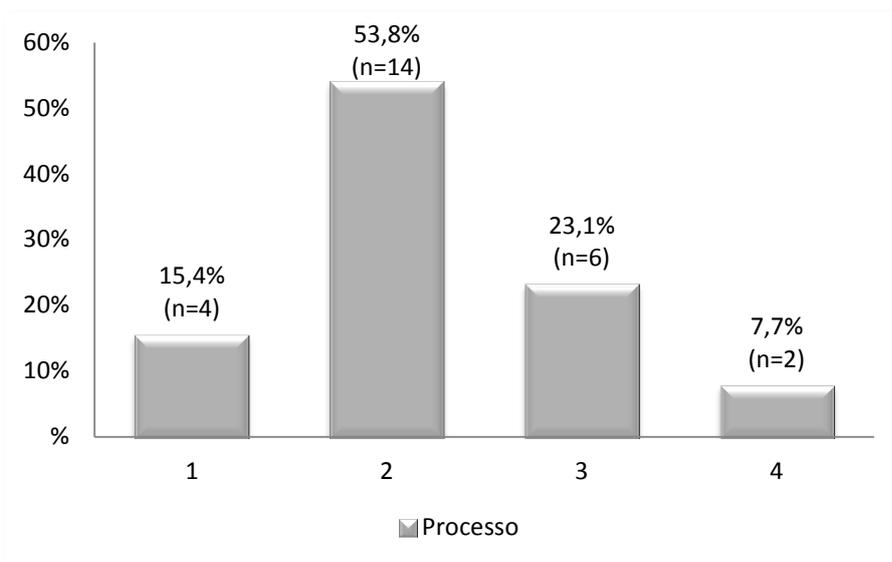
Figura 22 - Fator Planejamento



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

O fator em que as empresas pesquisadas mais apresentaram espaço para melhorias no que diz respeito à implantação do design foi o Processo, em que 53,8% das empresas situam-se no segundo nível da escala. Esta posição indica que estas empresas manifestam desempenho inconsistente para a implementação de um processo de Gestão de design, em que não há uma política sistemática de processo de desenvolvimento de produtos e inovação com design. As empresas que se classificam no nível três, isto é, 23,1%, têm o design incorporado em diversas etapas no desenvolvimento de produtos. Os processos de decisões na política das empresas consideram o design. Em 7,7%, além de incorporar o design em processos e decisões da empresa, as empresas têm no processo criativo o envolvimento de diferentes departamentos. A empresa está envolvida na melhoria contínua do processo de Gestão de design (Figura 23).

Figura 23 - Fator Processo



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa.

#### 4.3 AS EMPRESAS E A ESCADA DA GESTÃO DE DESIGN

Após a tabulação das respostas dos questionários e a análise com base nos fatores (Consciência, Recursos, Expertise, Planejamento e Processo) as empresas foram classificadas de acordo com a Escada da Gestão de design, utilizando-se

para isto os resultados individuais da avaliação da maturidade de processos (Figura 24).

De acordo com os resultados da pesquisa, com índice de 19,2% e no primeiro degrau da Escada estão empresas que utilizam o design de maneira esporádica ou descontinuada. Nelas, o design não faz parte dos objetivos da empresa e não é compreendido com potencial para o desenvolvimento. Os profissionais envolvidos no desenvolvimento de produtos não possuem formação adequada; os resultados obtidos são imprevisíveis devido à ausência de uma etapa clara de planejamento.

A maior parte do grupo encontra-se no segundo degrau da Escada, o que demonstra que o design é utilizado para atender demandas imediatas de negócios em 42,3% das empresas. Este degrau caracteriza a utilização do design como projeto, principalmente para acabamento estético ou ampliação e melhoria de linhas de produtos já existentes. Há pouca ou nenhuma interação entre o design e os departamentos; o design não é reconhecido como ferramenta para inovação.

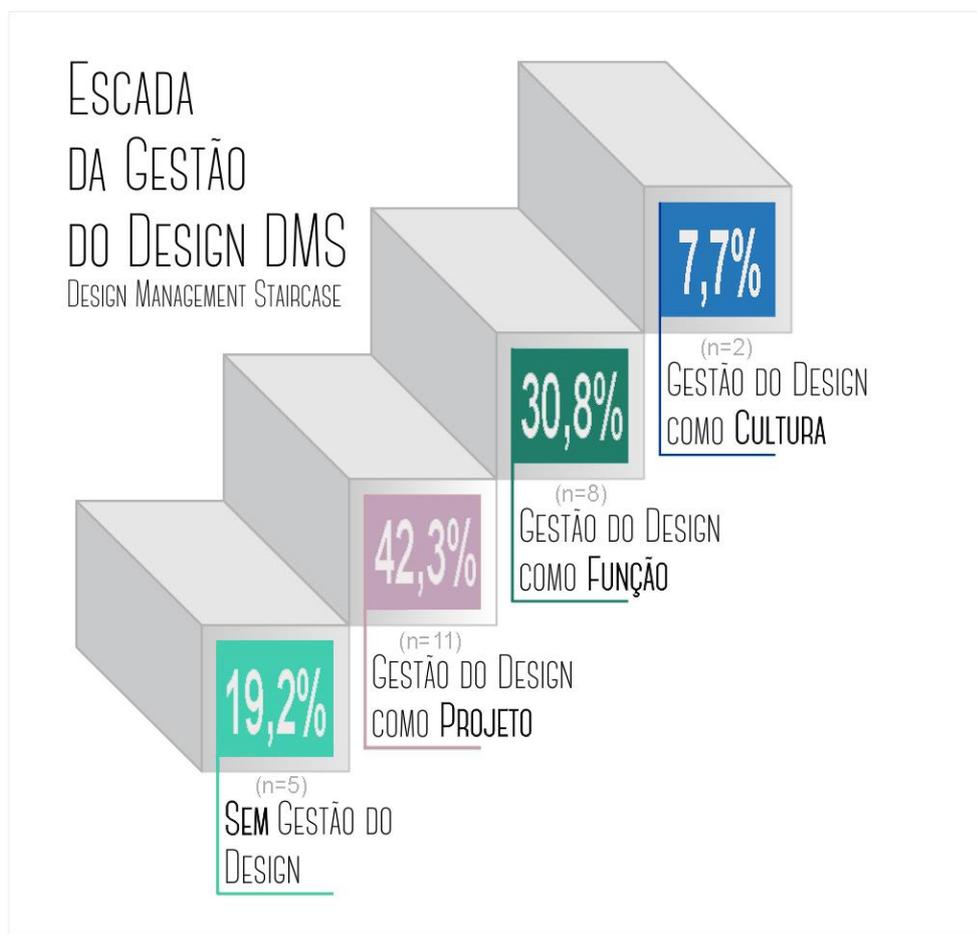
Para 30,8% das empresas participantes da pesquisa, o design é utilizado como ferramenta para inovação. Nestas empresas há um funcionário ou departamento específico que é responsável pelo design e interação com outros departamentos. O design está incluído nos processos da empresa. Para muitas empresas este nível é suficiente, no entanto, empresas que atuam nos setores onde o design é usado intensamente, como o de móveis, devem aspirar alcançar o degrau mais alto da Escada da Gestão de design, em que o design é utilizado como estratégia para diferenciação da concorrência<sup>39</sup>.

Por fim, para 7,7% das instituições o design é parte da estratégia de diferenciação. As empresas situadas no degrau mais alto da Escada têm o design como parte da cultura da empresa. Os funcionários têm consciência do potencial do design, que é uma importante ferramenta para inovação.

---

<sup>39</sup> Diagnóstico do design brasileiro.

Figura 24 - As empresas participantes da pesquisa, segundo a Escada da Gestão de design



Fonte: a autora, com base em dados da pesquisa e adaptação de Design Staircase Management do Centro Dinamarquês de Design, 2009.

#### 4.4 DISCUSSÕES

O processo de implantação da Gestão de design em uma empresa envolve maturidade no desenvolvimento de processos e competências que, quando aprimoradas simultaneamente, possibilitam que a Gestão de design possa ser implementada, tornando o design parte da sua cultura. A Gestão de design é um processo e não um fim. Há certamente um início para que o design passe a ser utilizado na empresa através da formação de uma equipe competente ou da criação de uma identidade corporativa. No entanto, a partir do momento em que se dá início à implantação do design dentro de uma empresa, este passa a ser um movimento contínuo de melhoria de processos.

Este trabalho revela que muitos empresários têm consciência dos benefícios do design, mas poucas são as áreas da empresa em que o design é efetivamente utilizado. As causas para esta constatação podem ser inúmeras. O principal motivo identificado neste trabalho é que esta consciência dos benefícios proporcionados pelo design é ainda parcial. Embora 100% dos empresários afirme que considera o design importante para agregar valor aos produtos e serviços da empresa, os investimentos reais são menores que 5% do faturamento para 69,3% dos empresários. Das 30,7% empresas que investem mais de 5% do faturamento anual, apenas 7,7% estão classificadas no nível mais alto da Escada da Gestão de design, demonstrando que a consciência é essencial para que os recursos sejam aplicados adequadamente.

As empresas que se localizam no nível 4 da Escada têm alguns pontos em comum: estão há mais de cinco anos no mercado e o design está inserido nos processos e na cultura da empresa. Metade delas possui equipe de design, o que vai de encontro à afirmação de COTEC (2008) de que a gestão de design pode ser desenvolvida por profissionais freelancers de maneira satisfatória, embora neste caso o envolvimento com o design por parte de quem gerencia a empresa deva ser intenso, o que só ocorre com a plena consciência dos benefícios do design.

Nesse sentido, constata-se também que, entre as empresas situadas no terceiro nível da Escada, apenas 31,3% possui equipe interna de design. As demais contratam profissionais com formação adequada para a execução de projetos. Esta modalidade de inserção do design na empresa é comum, visto que são empresas pequenas e a contratação de mais funcionários poderia onerar a folha de pagamentos.

O alto índice de empresas que estão situadas segundo degrau da Escada revela que um grande número de empresas utiliza o design de forma pontual e em projetos individuais. A compreensão da amplitude de atuações do design dentro da empresa pode ser também o motivo de seu uso restrito e, mais uma vez, esbarra-se no fator consciência como determinante principal para a implantação do design nos processos da empresa.

Uma grande porcentagem de empresas utiliza o design como acabamento estético (65,5%) e para a melhoria de produtos já existentes (44,8%), como foi constatado na pesquisa. E o que 84,6% acreditam ser inovação, pode ser apenas a

melhoria de processos, de acordo com o Manual de Oslo. Cabe aí uma investigação mais profunda sobre o que seria inovação para estes empresários.

De um modo geral, depreende-se que a Gestão de design não tem sido plenamente aplicada em grande número de empresas, embora muitas delas destinem recursos ao design e possuam equipes internas ou externas com formação adequada. O desempenho das empresas relativo aos fatores, nesse caso, pode oferecer a resposta sobre o ainda reduzido número de empresas que implantaram com eficácia a Gestão de design.

Nesse sentido, é fundamental para a Gestão de design que a empresa desempenhe bem os fatores Planejamento e Processo. Estes, por sua vez, estão diretamente relacionados aos fatores Consciência, Recursos e Expertise. Destes, o fator determinante para o sucesso de todos é o fator Consciência.

Assim, Recursos precisam ser bem direcionados, mas dependem da consciência sobre os benefícios do design que o empresário possui; Expertise requer a contratação e formação de profissionais adequados para o desempenho das atividades relacionadas ao design dentro da empresa.

Boni (2015), em uma pesquisa realizada com indústrias na região de Birigui, concluiu que a maioria das empresas não conhece o design e seus benefícios, o que provoca deficiências no emprego do design. Semelhantemente, as indústrias de Bauru apresentam quadro de baixo conhecimento a respeito dos benefícios do design, o que interfere no rendimento dos outros fatores de maturidade de gestão de design.

O setor moveleiro, especificamente, tem no design um dos principais elementos na criação de valor de seus produtos, sendo, portanto, de extrema conveniência utilizá-lo como estratégia de negócios.

No entanto, na contramão das Diretrizes sugeridas pela Declaração de Ahmedabad, a Comissão de Constituição e Justiça da Câmara dos Deputados aprovou no dia 25 de junho de 2015 uma proposta que regulamenta a profissão de designer de interiores. A proposta determina que apenas arquitetos e técnicos em design de interiores atuem na área.

De acordo com o texto aprovado, os profissionais com formação em desenho industrial, artes plásticas e que eram contemplados no projeto original, foram excluídos da regulamentação após restrição da Comissão de Educação. Não há dentre os artigos o motivo pelo qual a profissão ficaria restrita para os desenhistas

industriais. A medida é controversa principalmente por apresentar no Projeto de Lei, dentre as funções do designer de interiores, planejar ambientes, especificar equipamentos de mobiliário, além de criar, desenhar e detalhar móveis, atividades comuns aos desenhistas industriais e designers.

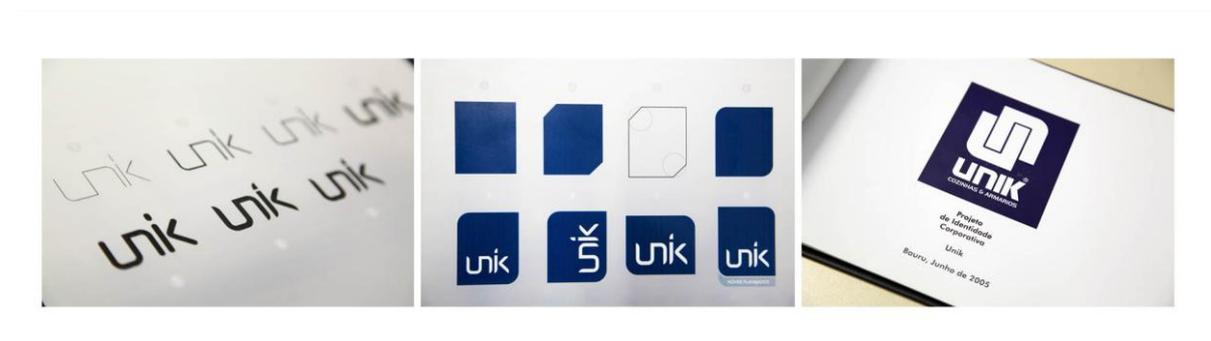
A medida poderá restringir o mercado de trabalho de designers que já atuam na área de mobiliário, causando um retrocesso na profissão. A implantação da Gestão de design nas empresas de mobiliário também poderá ser prejudicada.

#### 4.5 – O DESIGN NA EMPRESA UNIK

Atuante na indústria de mobiliário há 21 anos, a Unik está localizada em Bauru, São Paulo. A microempresa pode ser considerada em fase de implementação da Gestão de design. Na amostra de micro e pequenas indústrias participantes da pesquisa, a Unik destacou-se pelo cuidado com a imagem corporativa e pela consciência do proprietário acerca dos benefícios do design.

O empresário, que possui formação em engenharia e cursou três anos de arquitetura, conta que em 1998 contratou um escritório de design para criar o nome e a identidade visual da empresa, a partir de conceitos e valores sugeridos pelo empresário e marcantes na empresa (FIGURA 25). Foi desenvolvido um logotipo que passou a fazer parte da identidade da empresa.

Figura 25 - A evolução da marca Unik.



Crédito das fotos: Denise Guimarães.

Em 2005, ao atualizar o logotipo em outro escritório de design, pediu também que fosse desenvolvido o manual com a identidade corporativa, com explicação minuciosa sobre cor, tipologia, aplicação do logotipo em veículos, uniformes de funcionários, artigos de papelaria, crachás (Figura 26).

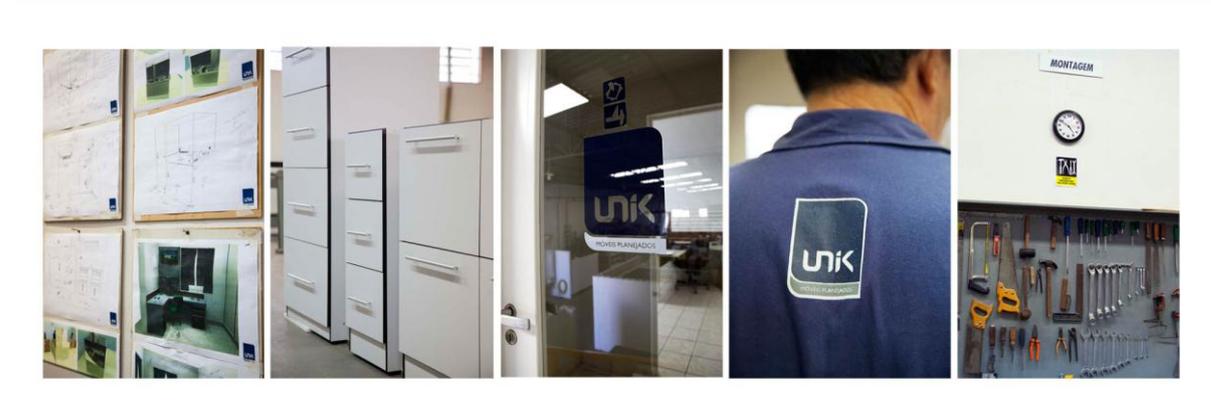
Figura 26 - Detalhes do manual de identidade corporativa da Unik.



Crédito das fotos: Denise Guimarães.

Atualmente a imagem da empresa passa por nova atualização e reestruturação do site, novamente através de escritório de design. O empresário explica que compreende a identidade corporativa como diferencial diante da concorrência e que o design possibilita a conquista da credibilidade junto ao cliente. Funcionários uniformizados, organização do espaço, iluminação adequada e sinalização estão presentes no ambiente interno (Figura 27). Todos os produtos saem da indústria com identificação, especialmente embalados e acompanhados dos respectivos projetos.

Figura 27 - Ambiente interno da empresa Unik.



Crédito das fotos: Denise Guimarães.

A equipe de design da empresa já teve até quatro designers trabalhando simultaneamente em projetos. Devido a oscilações do mercado e a mudança da empresa para um prédio próprio, atualmente o departamento de design passa por uma reestruturação e por este motivo os projetos têm sido desenvolvidos pelo próprio empresário temporariamente.

O prédio também foi projetado de acordo com as necessidades físicas da empresa e dos funcionários, com iluminação adequada e sinalização (Figura 28). Todos os processos levam em conta o planejamento com o design. A otimização de fluxo de trabalho e o aproveitamento de materiais colaboram com a redução de custos da empresa.

Figura 28 - Projeto, fachada e ambiente interno da Unik.



Crédito das fotos: Denise Guimarães.

Diversas ferramentas necessárias à implantação da Gestão de design são utilizadas na Unik. Como afirmado nas discussões, a Gestão de design é um processo de melhoria contínua. Uma vez iniciado, requer que a empresa invista não apenas recursos financeiros, mas também no aperfeiçoamento dos processos de maneira sistêmica. Nesse sentido, pode-se afirmar que a Unik caminha na direção da implantação de uma boa Gestão de design, com o design sendo utilizado como uma ferramenta de gestão estratégica.



Grande parte das empresas ainda não utiliza todo o potencial do design como estratégia para diferenciação da concorrência, sobrevivência e consolidação no mercado. Muitos empresários ainda tem uma percepção sobre o design como uma ferramenta utilizada principalmente para acabamento estético e melhoria de produtos já existentes, constatação inferida na classificação das empresas na Escada da Gestão de design, em que 42,3% das empresas ainda têm o design como projeto.

Estas constatações proporcionam as respostas para as questões de pesquisa levantadas no início deste trabalho:

- Micro e pequenas empresas têm utilizado o design como estratégia para sobrevivência e consolidação no mercado?
- Como micro e pequenos empresários do setor de indústrias de mobiliário percebem o design?
- Como estão classificadas as indústrias de mobiliário de Bauru em relação a um parâmetro internacional, no caso a Escada do Design?

Os resultados desta pesquisa apontam para um grande campo que o design tem a conquistar junto aos empresários do setor moveleiro. Pode-se dizer que a primeira barreira, a do reconhecimento da profissão e da importância do design para o setor, já foi rompida. É necessária, no entanto, a compreensão de que o design é o principal elemento diferenciador entre as empresas de mobiliário, visto que equipamentos, máquinas e materiais estão igualmente disponíveis a qualquer indústria.

Nesse sentido, as considerações contidas na Declaração de Ahmedabad sobre o design para o desenvolvimento direcionam para um entendimento nacional a respeito da profissão do designer, através de ações do poder público que se configuram em políticas públicas, criação de instituições de design, investimentos na educação, criação de prêmios, publicações e exposições, além do incentivo ao desenvolvimento. A mesma afirmação é compreendida no Manual de Oslo, segundo o qual uma das principais tarefas dos governos é criar condições que induzam as empresas a realizarem os investimentos e as atividades inovadoras necessárias para promover a mudança técnica, no qual o design está intrinsecamente relacionado.

Evidentemente oscilações na economia podem reduzir a capacidade de investimentos em design, entretanto a indústria de mobiliário tem amplas

perspectivas de desenvolvimento devido ao crescimento contínuo das cidades e ao movimento do setor de construção civil. Atualmente, o grande número de pequenos imóveis aquece o mercado da indústria de móveis planejados.

No Brasil há diversas ações de políticas públicas nas quais o design é contemplado direta ou indiretamente, no entanto muitas são desconhecidas ou pouco utilizadas pelas empresas, além de terem sua propagação pulverizada. Com base nos resultados apresentados neste trabalho, pode-se afirmar que as estratégias utilizadas atualmente têm obtido pouco êxito para que o design seja utilizado amplamente pelas empresas da área de mobiliário. Nota-se que as ações, muitas vezes difusas, não convencem os empreendedores da importância e eficácia do design como uma ferramenta que vai além do elemento de diferenciação estética, mas como estratégia para otimização de processos, redução de custos e ação efetiva em todas as áreas de uma empresa. O que resulta em empreendedores que utilizam o design nas empresas, mas não a Gestão de Design, ou seja, sem uma política sistemática no processo de desenvolvimento de produtos e inovação com o design.

Mecanismos de divulgação sobre as atividades e benefícios do design se fazem necessários de uma forma mais unificada e ao mesmo tempo com estratégias de alcance mais amplo. Nesse sentido, novos métodos de divulgação dos benefícios do design devem ser considerados como, por exemplo, uma abordagem com ênfase nas vantagens proporcionadas pelo design e que podem favorecer as empresas no âmbito financeiro.

Como sugestão prática está a criação de um departamento exclusivo de ações de incentivo ao design, relacionado a órgãos ou secretarias voltados para o desenvolvimento econômico. No caso da cidade de Bauru, parcerias entre universidades e órgãos governamentais seriam oportunas e com grande chance de eficácia por unir poder público e estudantes de design, alcançando empresas de todos os setores e, conseqüentemente, com impacto positivo na economia regional.

Outro importante ponto a ser considerado e que interfere no reconhecimento dos benefícios do design pelos empresários e pela sociedade como um todo é o fato da profissão de designer não receber a devida valorização no Brasil. Desde 1980, foram oito Projetos de Lei na tentativa de regulamentar a profissão, sem sucesso, sendo que a última delas foi vetado integralmente pela presidente Dilma Roussef, após ter sido aprovado no Senado.

A aprovação da regulamentação da profissão de designer traria ao profissional respaldo legal, além de reconhecimento político, colaborando com o entendimento nacional a respeito da profissão, como preconizado pela Declaração de Ahmedabad.

Estas ações favoreceriam a divulgação e ampliação da consciência sobre os benefícios do design, promovendo, conseqüentemente, os outros fatores de maturidade envolvidos na Gestão de Design.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEG. Disponível em: < <http://www.aeg.com/en/About-AEG/History/>>. Acesso em: 02.02.2015.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL - ABDI. **Relatório de acompanhamento setorial: indústria moveleira**. Volume I. ABDI, NEIT/IE Unicamp, 2008.

AGUIAR et. al. **Do diagnóstico à materialização**: o design como fator estratégico, gerando competitividade e diferenciação às empresas. Gramado: Blücher Design Proceedings, 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEST, Kathryn. **Fundamentos da gestão de design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BONI, Cláudio Roberto. Diretrizes para o uso da gestão de design a partir de um diagnóstico setorial das microrregiões de Araçatuba e Birigui do Estado de São Paulo. 143 p. (Dissertação – Mestrado em Design) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2015.

BONSIEPE, Gui. **A “tecnologia” da tecnologia**. São Paulo: Edgar Blücher, 1983.

BONSIEPE, Gui. **Design**: como prática de projeto. São Paulo: Blücher, 2012.

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

BONSIEPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo: Blücher, 2011. ISBN 978-85-212-0532-6.

BONSIEPE, Gui. Design e crise. **Revista brasileira de design Repertório**. Ano: IV  
Número: 44 ISSN: 1983-005X. Disponível em:  
<[http://www.agitprop.com.br/?pag=repertorio\\_det&id=75&titulo=repertorio](http://www.agitprop.com.br/?pag=repertorio_det&id=75&titulo=repertorio)> Acesso  
em: 04 fev. 2015.

BRASIL, Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.  
Brasília, DF: **Senado**, 1988. Artigo 179. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 12  
jul. 2014.

BRASIL, Distrito Federal, Brasília. Projeto de Lei da Câmara nº 1391/2011, nº24 de  
2013. Dispõe sobre a regulamentação do exercício profissional de designer e dá  
outras providências. **Senado Federal**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 18 de maio de  
2011. Disponível em: <<http://www.senado.leg.br/atividade/materia/getPDF.asp?t=127118&tp=1>>. Acesso em: 27 jun. 2015.

BRASIL. Distrito Federal. Lei complementar Nº 123, de 14 de dezembro de 2006.  
Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera  
dispositivos das Leis nº8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da  
Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de  
1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei  
Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de  
dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em:  
<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2014.

BRASIL, Distrito Federal, Brasília. Projeto de Lei nº 4692/2012. Dispõe sobre a  
regulamentação do exercício da profissão de designer de interiores e dá outras  
providências. **Câmara dos Deputados**, Poder Legislativo, Brasília, DF, 08 de  
novembro de 2012. Disponível em: <  
<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=559173>  
>. Acesso em: 26 jun.2015.

BÜRDEK, Bernhard. **Design: História, Teoria e Prática do Design de Produtos**. 2ªed.  
São Paulo: Editora Blücher, 2010. ISBN 978-85-212-0523-4.

CARA, Milene. **Do Desenho Industrial ao Design no Brasil**: uma bibliografia crítica para a disciplina. São Paulo: Ed. Blücher, 2010.

CARDOSO, Rafael. **Uma Introdução a História do Design**. 3 ed. Editora Blücher, 2011.

CASTRO, Maria Luiza de Cunha de Castro; BRAGA, Juliana Cardoso. Políticas públicas de design: A construção da relevância do tema no Brasil. **Revista Espaço Acadêmico**, nº 128, Jan. 2012. ISSN 1519-6186

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de competitividade na indústria brasileira** / CNI. 2. ed. rev. e atual. —Brasília: CNI, 2005. ISBN 85-88566-54-0

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira**: micro e pequenas empresas / CNI; SEBRAE. — Brasília: CNI, 2006. ISBN 85-88566-57-5

D'ARAÚJO, Maria Celina. **O segundo governo Vargas 1951-1954**: democracia, partidos, crise política. 2. Ed. São Paulo: Ática, 1992.

Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.fgv.br>>. Acesso em: 18.02.2015.

Design Management Europe. **Staircase model**. Disponível em:

< <http://www.dmeaward.com/the-staircase-model/>> . Acesso em: 01 jul. 2014.

CENTRO BRASIL DE DESIGN. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília:; APEX Brasil, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2014.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário**: o minidicionário da língua portuguesa. 7.ed. Curitiba: Ed. Positivo, 2008.

FORTY, Adrian. **Objetos do desejo**: design e sociedade desde 1750. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FREIRE, Karine de Mello. Design Estratégico: origens e desdobramentos. **Anais...** 11º P&D. Gramado: Blücher Design Proceedings, 2014.

FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. **Diseño e innovación:** la gestión del diseño em la empresa. Documentos Cotec sobre oportunidades tecnológicas. Madrid: Gráficas Arias Montano, 2008.

GILLESPIE, Brian. Strategic design management and the role of consulting. **Research Report**, 2002. Disponível em: <<http://www.designingbusiness.com>>. Acesso em: 20 nov.2014.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. v. 35, n. 2. São Paulo, 1995. p. 57-63. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em 01 jun. 2015.

H AidAR, Daniel. Inovação perde fôlego na indústria brasileira. **Veja.com**, Rio de Janeiro, 05 dez. 2013. Disponível em: <<http://www.veja.abril.com.br/noticia/economia/ibge-pintec-2011-inovacao-perde-folego-na-industria-brasileira/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

HESKETT, John. **Design**. São Paulo: Ática, 2008.

HESSELMAN, Sebastian ; WALTERS, Andrew T.; KOOTSTRA Gert. An analysis of design management practices in europe - a critical investigation of the design management staircase model. **Leading Innovation through Design:** Proceedings of the DMI 2012 International Research Conference. ISBN 978-0-615-66453-8

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26 ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

ICSID Archive, University of Brighton Design Archives. **Ahmedabad Declaration on Industrial Design for Development**.

ICSID Archive, University of Brighton Design Archives. **Background paper on 'The Role of Industrial Design in the Industrialisation of Developing Countries'** by Carl Aubock

ICSID Archive, University of Brighton Design Archives. **Report 'UNIDO-ICSID India '79'**

KRETZSCHMAR, Anders. "**Efectos económicos del diseño**". *Temas de disseny* [en línia], 2005, Núm. 22, p. 98-122. Disponível em: <<http://www.raco.cat/index.php/Temes/article/view/29852>>. Acesso em: 07 out. 2014.

KOOTSTRA, Gert L. **The incorporation of design management in today's business practices**: An analysis of design management practices in Europe. Holanda: DME, 2009. Disponível em: <[http://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME\\_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf](http://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf)>. Acesso em: 05 jun. 2014.

LACERDA, Antônio Corrêa de et. al.. **Economia brasileira**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. (ISBN 9788502109704).

LEON, Ethel. **IAC**: primeira escola de design do Brasil. São Paulo: Blücher, 2013.

LORENZINI, Giana; LIBÂNIO, Cláudia; AMARAL, Fernando. Aspectos da gestão de design abordados em artigos: uma análise bibliométrica. **Anais...** 11ºP&D. Gramado: Blücher Design Proceedings, 2014.

MALDONADO, Tomás. **Design Industrial**. Lisboa: Edições 70, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2013.

MARGOLIN, Vitor. Design para o desenvolvimento: para uma história. **Arcos Design** 4. Jan 2009.

MORAES, Dijon de. **Análise do design brasileiro: entre mimese e mestiçagem**. São Paulo: Edgard Blücher, 2006. ISBN 8521203772

MORAES, Dijon de. **Limites do design**. São Paulo: Studio Nobel, 1999.

MOREIRA, Bruna Ruschel; BERNARDES, Maurício. Fatores críticos de sucesso para o reposicionamento estratégico da atividade do design. **Anais...** 11º P&D. Gramado: Bucher Design Proceedings, 2014, novembro, número 4, volume 1.

MOZOTA, BB. **A Theoretical Model for Design in Management Science: The Paradigm Shift in the Design Profession, from Management as a Constraint to Management Science as an Opportunity**. *Design Management Journal*. 3, 1, 30-37, Feb. 2008. ISSN: 19425074.

MOZOTA, B.B. **Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011. ISBN 978-1-58115-283-8.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: Origens e instalação**. 4 ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2007. ISBN 85-86695-02-5.

Observatório Sebrae. **Manual de buenas prácticas para programas de apoyo a pequeñas y medianas empresas** USAID - Fundación IDEA. Disponível em: <<http://ois.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2013/01/2009-Usaid-Idea-Manual-Buenas-Pra%CC%81cticas-Programas-Apoyo-Pymes.pdf>>. Acesso em 29 mai. 2014.

PATROCÍNIO, Gabriel; BOLTON, Simon. Influências europeias em políticas públicas de design brasileiras. **Anais...** VI CIPED. Lisboa.

PEREIRA, Livia Marsari; MEDEIROS, Maria Carolina e SILVA, José Carlos Plácido da. Laboratório Brasileiro de Design: uma revisão da sua importância histórica para o design brasileiro. **Anais...** 9º Congresso P&D. São Paulo: Blücher e Universidade Anhembi Morumbi, 2010. ISBN: 978-85-212-0566-1.

PINTEC - **Pesquisa de inovação 2011**. IBGE, 2013. Disponível em: <<http://www.pintec.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

PLATONOW, Vladimir. São Paulo tem um terço dos 100 maiores PIBs municipais do país. **Agência Brasil** - Empresa Brasil de Comunicação. Disponível em: <<http://www.ebc.com.br/2012/12/sao-paulo-tem-um-terco-dos-100-maiores-pibs-municipais-do-pais>>. Acesso em: 05 jul. 2014.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. Disponível em: <<http://www.portal.mte.gov.br/rais>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

RAULIK, G.; GAVIN, C; LEWIS, A. Design Policy: an introduction to what matters. **DMI Review**. V.21, Issue 4, p. 52-59, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2010.00095.x/full>>. Acesso em: 20 mar. 2015.

ROSA, Sérgio, et al. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial, n. 25, p. 65-106, mar. 2007

SADER, Emir. **Brasil: entre o passado e o futuro**. Cap. Brasil, de Getúlio a Lula. São Paulo: Fundação Perseu Abramo/Boitempo Editorial, 2010. ISBN: 2147483647.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Boletim madeira e móveis**. Disponível em: <[http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2013\\_09\\_04\\_BO\\_Agosto\\_Moveis\\_Concorr%C3%Aancia\\_pdf.pdf](http://www.sebrae2014.com.br/Sebrae/Sebrae%202014/Boletins/2013_09_04_BO_Agosto_Moveis_Concorr%C3%Aancia_pdf.pdf)>. Acesso em: 20 mai. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Book de pesquisas sobre MPes paulistas**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/institucional/book\\_pesquisas\\_mpespaulistas](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/institucional/book_pesquisas_mpespaulistas)>. Acesso em 03.06.2014

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Design no Brasil: relatório 2014 do setor de design**. Brasília: Sebrae Nacional, 2014.

Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/O-design-no-Brasil-%E2%80%93-Relat%C3%B3rio-2014>>. Acesso em: 21 mar. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Móveis para dormitório**: estudos de mercado. Série Mercado. Sebrae/ESPM: 2008. Disponível em: < [http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra\\_documento?documento=42BE322294C53E548325753E005F0969](http://arquivopdf.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_documento?documento=42BE322294C53E548325753E005F0969)>. Acesso em: 10 mai. 2015.

SOUZA, José Henrique; MACHADO, Lindinalva Candida; OLIVEIRA, Cilene Aparecida Silva de. As Origens da Pequena empresa no Brasil. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007.

## APÊNDICES

APÊNDICE A. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para aplicação do questionário



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Convidamos o (a) Sr. (a) para participar voluntariamente da “**Pesquisa Design como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas**”, sob a responsabilidade da pesquisadora Denise Guimarães Guedes Wanderley, sob a orientação da profa. Dra. Paula da Cruz Landim.

**Objetivos:** O objetivo deste estudo é pesquisar a utilização do design em micro e pequenas empresas no município de Bauru, para fim de levantamento de dados baseados nos níveis da Escada da Gestão de design.

**Justificativa:** A Escada da Gestão de design avalia as empresas de acordo com o uso do design em todos os processos. Através da avaliação do nível do design nas empresas, será possível traçar um panorama de como o design tem avançado nas micro e pequenas empresas do município de Bauru, oferecendo dados que colaborem na elaboração de políticas públicas para o setor.

**Procedimento:** A pesquisa será realizada em 50 micro e pequenas empresas do setor da indústria, no município de Bauru. O voluntário deve ter idade mínima de 18 anos e não fazer parte de qualquer grupo classificado como vulnerável (pessoas que tenham capacidade de autodeterminação reduzida ou impedida).

**Métodos:** O questionário é composto por 29 questões de múltipla escolha, que o convidado responderá por livre e espontânea vontade e sem limite de tempo pré-estabelecido. Durante a pesquisa, estarão envolvidos apenas pesquisador e voluntário, em local de escolha do voluntário, sendo garantida sua privacidade. O questionário também poderá ser respondido *in loco* ou à distância, através da internet, através de link, caso o voluntário prefira.

**Benefícios e riscos:** Sua participação irá contribuir com a pesquisa científica na área do design e em como a universidade pode se aproximar da realidade local. Não estão previstos desconfortos e/ou riscos, uma vez que as atividades propostas não incluem procedimento invasivo serão esclarecidas todas as variáveis da pesquisa antes, durante e após a execução desta.

O voluntário poderá se recusar a participar ou retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sendo garantida e assegurada a privacidade e identificação do mesmo. As respostas obtidas são confidenciais e serão utilizadas apenas para finalidade de pesquisa.

As informações contidas nesta declaração são estritamente confidenciais. Somente o pesquisador (a) e seu orientador (a) terão conhecimento de sua identidade e se comprometem a mantê-la em sigilo ao publicar os resultados, cujos fins são exclusivamente acadêmicos e científicos.

Caso Haja alguma dúvida a respeito desta pesquisa, o convidado poderá entrar em contato com a pesquisadora ou sua orientadora pelos telefones ou e-mail que constam no final desta declaração.

O Sr. (a) receberá uma cópia deste documento, devidamente rubricada e assinada pelo pesquisador.

Pelo presente instrumento que atende às exigências legais, o Sr. (a):

\_\_\_\_\_  
portador da cédula de identidade \_\_\_\_\_, após leitura das informações constantes neste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO e ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido, DECLARA e FIRMA seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO, concordando em participar da pesquisa proposta.

Por fim, como pesquisador (a) responsável pela pesquisa, DECLARO o cumprimento do disposto na Resolução CNS nº 466 de 2012, contidos nos itens IV.3 e IV.4, este último se pertinente, item IV.5.a e na íntegra com a resolução CNS nº 466 de dezembro de 2012.

Por estarmos de acordo com o presente termo o firmamos em duas vias igualmente válidas (uma via para o participante da pesquisa e outra para o pesquisador) que serão rubricadas em todas as suas páginas e assinadas ao seu término, conforme o disposto pela Resolução CNS nº 466 de 2012, itens IV.3.f e IV.5.d.

Bauru, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Participante da Pesquisa

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Pesquisador (a)

**Pesquisadora:**

**Denise Guimarães Guedes Wanderley**, mestranda em Design no Programa de Pós-Graduação em Design da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, campus Bauru.

RG 20.947.381-2

Rua Newton Prado, 6-96 - Bauru - SP – CEP 17052-080

Telefone: (14) 9122-5909

e-mail: denise\_guimaraes@outlook.com

**Orientadora:**

**Prof. Dra. Paula da Cruz Landim**, professora adjunta no Departamento de Design da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP, campus Bauru.

RG 9.006.299-1

Rua Luiz Tentor, 10-126 - Bauru - SP – CEP 17018-740

Telefone: (14) 3103-6062

e-mail: paula@faac.unesp.br

**NUPECAM – Núcleo de Pesquisa: Percepção e Cognição Ambientais**

FAAC – UNESP, campus Bauru.

Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, s/n

Bauru – SP CEP 17033-360

Telefone: (14) 3103-6062

## APÊNDICE B. Questionário

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA**  
**FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN****Gestão de design na micro e pequena empresa**

*Questionário para avaliação da gestão de design nas empresas.*

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa "Design como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas", sob a responsabilidade de Denise Guimarães Guedes Wanderley, sob a orientação da profa. Dra. Paula da Cruz Landim. O objetivo deste estudo é pesquisar a utilização do design em micro e pequenas empresas no município de Bauru, para fim de levantamento de dados baseados nos níveis da Escada da Gestão de design.

Sua participação irá contribuir com a pesquisa científica na área do design e em como a universidade pode se aproximar da realidade local. Ao responder esta pesquisa, você concorda com a utilização dos dados para fins exclusivamente acadêmicos e científicos. Os resultados serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo.

Para participar, solicitamos que o (a) Sr. (a) leia e assine o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

1. Nome da empresa \_\_\_\_\_

2. E-mail: \_\_\_\_\_

3. Setor de atuação

( ) Indústria

( ) Comércio

( ) Serviços

4. Setor de atividade:

( ) Gráfica

( ) Calçados

( ) Vestuário

( ) Bebida

( ) Mobiliário

( ) Couros

( ) Metalurgia

- Mecânica
- Alimentação
- Outros: \_\_\_\_\_

5. Qual enquadramento da empresa quanto ao faturamento anual?

- Empreendedor individual (até R\$ 60.000,00/ ano)
- Microempresa (de R\$ 60.000,00 até R\$ 360.000,00/ ano)
- Pequena empresa (faturamento de R\$ 360.000,00 a R\$ 3.600.000,00/ ano)

6. Qual o número de colaboradores/ funcionários da empresa?

- 1
- 2 a 9
- 10 a 19
- 20 a 49
- 50 a 99
- 100 a 249

7. Tempo de atuação no mercado

- 1 ano ou menos
- 2 anos
- 3 anos
- 4 anos
- 5 anos ou mais

8. Você considera que o design pode agregar valor ao produto/ serviço de sua empresa?

- Sim
- Não

9. A empresa investe ou já investiu em design?

- Sim
- Não – ***Em caso de resposta negativa, siga para a questão 30***

10. A empresa possui equipe de design?

- Sim – ***Em caso de resposta positiva, siga para a questão 12***

Não – *Em caso de resposta negativa, siga para a questão 11*

11. Sua empresa contrata profissionais autônomos, escritório de design ou consultoria para desenvolver ou auxiliar no desenvolvimento de projetos?

Sim – *Em caso de resposta positiva, siga para a questão 15*

Não - *Em caso de resposta negativa, pule para a questão 30*

12. Há quanto tempo sua empresa possui equipe de design?

1 – 2 anos

3 - 4 anos

desde o início das atividades da empresa

13. Quantas pessoas compõe a equipe de design de sua empresa?

1

2

3

4

5 ou mais

14. Como você descreve a estrutura na qual trabalha a equipe de design de sua empresa?

Ótima. Ambiente adequado, bons computadores com softwares específicos

Bom. Ambiente em fase de estruturação, computadores razoáveis, ainda faltam alguns softwares.

Incompleto. Não há ambiente próprio, os computadores ainda não são adequados ou não há softwares específicos.

15. O processo de desenvolvimento de produtos/ serviços envolve diferentes departamentos?

Sim

Não

16. Qual a principal formação dos profissionais de design que desenvolvem os projetos para a sua empresa?  
(Assinale quantas alternativas achar necessário)

Design

Arquitetura

Engenharia

- Publicidade
- Outros \_\_\_\_\_

17. Em sua empresa, o design é usado: (Assinale quantas alternativas achar necessário)

- como ferramenta para inovação
- como acabamento estético
- para melhorar uma linha de produtos já existente
- para o desenvolvimento de novos produtos
- logotipo
- no ambiente interno da empresa (mobiliário, sinalização, etc)
- para divulgação da empresa
- material gráfico (papel timbrado e cartões)
- site da empresa
- para acabamento estético (como estilo e embalagem)
- redução de custos
- outros \_\_\_\_\_

18. Os processos de negócios levam em conta o planejamento com o design?

- Sim
- Não
- Não sei

19. Quanto você considera que o design contribui para o sucesso dos produtos/ serviços de sua empresa?

- Muito
- Pouco
- Muito pouco
- Não contribui

20. Em quais estágios do processo de desenvolvimento do produto o designer participa? (Assinale quantas alternativas achar necessário)

- reuniões de projetos
- concepção
- protótipo

- acabamento
- estratégia de disponibilização do produto no mercado
- outros \_\_\_\_\_

21. Sua empresa possui um programa formal de design?

- Sim
- Não
- Não sei

22. Em sua empresa são adotadas medidas que visem a sustentabilidade e menor impacto ambiental, como evitar o desperdício, utilizar materiais ecologicamente corretos e embalagens que não poluem o meio ambiente?

- Sim
- Não

23. O design é utilizado como estratégia para diferenciação da concorrência?

- Sim
- Não

24. Sua empresa investe na apresentação e estética dos produtos e em como serão disponibilizados ao cliente?

- Sim
- Não

25. Sua empresa realiza ações para inovar?

- Sim
- Não

26. Quanto sua empresa investe em design anualmente? Incluir no cálculo as despesas com profissional de design, softwares, desenvolvimento de produtos e serviços

- menos de 1% do faturamento anual
- entre 1% e 5% do faturamento anual
- entre 5% e 10% do faturamento anual
- mais que 10% do faturamento anual

27. Sua empresa possui identidade visual presente em todos os produtos/ serviços, criando uma identidade corporativa?

Sim

Não

28. São feitos protótipos e testes com usuários em busca da melhoria de qualidade dos produtos/ serviços desenvolvidos pela empresa?

Sim

Não

29. Já utilizou algum incentivo ao design e inovação por parte do poder público ou de organizações não governamentais (como Sebrae, Senai, BNDES, FINEP, MTE)?

já utilizei

já ouvi falar, mas nunca utilizei

desconheço programas de incentivo ao design

30. Por quais motivos sua empresa não investe em design? (Assinale quantas alternativas achar necessário)

custo alto

acha desnecessário

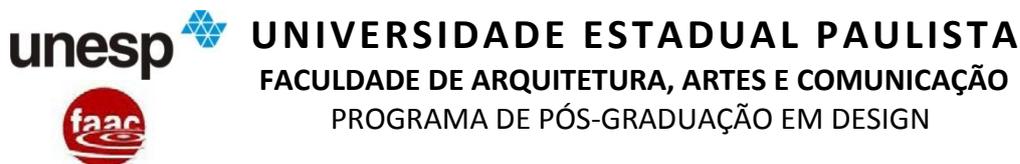
desconhece os benefícios de se investir em design

acredita que o design é para as grandes empresas

outros \_\_\_\_\_

**Agradecemos sua participação nesta pesquisa.**

APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA ESTUDO DE CASO.



**Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

(Terminologia obrigatória em atendimento à resolução 466/12 – CNS-MS)

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da “**Pesquisa Design como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas**”, sob a responsabilidade de Denise Guimarães Guedes Wanderley, sob a orientação da profa. Dra. Paula da Cruz Landim. O objetivo deste estudo é pesquisar a utilização do design em micro e pequenas empresas no município de Bauru, para fim de levantamento de dados baseados nos níveis da Escada do Design.

As informações contidas nesta declaração têm por objetivo firmar um acordo por escrito, o qual o sujeito autoriza sua participação, bem como a utilização dos dados que serão obtidos, para fins exclusivamente acadêmicos e científicos, com pleno conhecimento da natureza da pesquisa, com a capacidade de livre arbítrio e sem qualquer coação.

Caso concorde em participar, o (a) senhor (a) permitirá ser entrevistado pela pesquisadora, com a gravação de áudio e imagem próprios e de sua empresa, sobre a utilização do design em seu estabelecimento.

Não são previstos desconfortos e/ou riscos, uma vez que as atividades propostas não incluem procedimento invasivo serão esclarecidas todas as variáveis da pesquisa antes, durante e após a execução desta. Sua participação irá contribuir com a pesquisa científica na área do design e como a universidade pode se aproximar da realidade local. O entrevistado poderá se recusar a participar ou retirar o seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sendo garantida e assegurada a privacidade e identificação do mesmo. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Eu, \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar como voluntário deste estudo/pesquisa, autorizando a divulgação de dados, única e exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, conforme proposto para levantamento.

Este “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido” atende a resolução 466/12-CNS-MS.

Bauru, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_.

\_\_\_\_\_  
Voluntário

\_\_\_\_\_  
Denise Guimarães G. Wanderley

**Denise Guimarães**  
Rua Newton Prado, 6-96  
Jd. Ana Lúcia – Bauru-SP  
CEP 17052-080  
Telefone: (14) 9122-5909

**Seção de Pós-graduação**  
FAAC – UNESP  
Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, s/n  
Bauru – SP CEP 17033-360  
Telefone: (14) 3103-6057

**NUPECAM**  
FAAC – UNESP  
Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, s/n  
Bauru – SP CEP 17033-360  
Telefone: (14) 3103-6062

## APÊNDICE D

### **Caderno de detalhamento – Análise de resultados**

#### **Empresa 1**

Empreendedor individual – 1 colaborador – 2 anos no mercado

O empresário possui consciência parcial dos benefícios do design. As respostas obtidas mostram que embora considere o design importante, não vê necessidade de investir em procedimentos mais complexos como a identidade corporativa da empresa ou em melhorias a partir da satisfação do usuário.

As respostas direcionadas ao fator planejamento demonstram que a empresa procura desenvolver algumas estratégias de design, cumprindo princípios e objetivos básicos. Na resposta 17, o empresário afirma utilizar o design em diversos locais; possui logotipo simples, mas não caracteriza identidade corporativa, além de não utilizar o design para a redução de custos, o que prejudica a integração do design em todas as áreas da empresa. O ambiente interno da empresa é desorganizado e não condiz com a resposta do empresário, quando este afirma que o design é utilizado para mobiliário, sinalização, dentre outros. No fator planejamento, há deficiências importantes que impedem a boa gestão de design.

Investimentos da empresa são baixos, menos de 1% do faturamento anual. Possui o programa Promob, que considera de design. O empresário desconhece ações voltadas ao design.

Quanto ao fator Expertise, a empresa possui um profissional responsável pelo design desde o início de seu funcionamento, cuja formação é em um curso técnico para lidar com o software Promob utilizado na empresa, sem formação específica em design ou áreas correlatas. O empresário afirma também que possui um programa formal de design, mas as respostas 17, 27, 28 demonstram o contrário. Pouca ou nenhuma habilidade para lidar com a atividade de design.

O quinto fator, relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Neste item fica claro que o design ainda não está presente em todas as etapas que envolvem o produto/ serviço na empresa. O motivo é que o design está presente apenas nas etapas de concepção e protótipo do produto. Desempenho atrasado e inconsistente no processo de desenvolvimento. A análise dos cinco

fatores permite concluir que a empresa situa-se no nível 1 da DMS. Não foi detectada a existência de uma política sistemática de processo de desenvolvimento de produtos e inovação, em que o design é incorporado desde o início do desenvolvimento de produtos ou serviços. A gestão de design não parte de um amplo processo de decisões na política da empresa e a interação do design com outros departamentos da organização é deficiente.

<b>Empresa 1</b>	
Consciência	2
Planejamento	2
Recursos	1
Expertise	1
Processo	2
Escada do Design	1

## **Empresa 2**

Empreendedor Individual – 1 colaborador – 5 anos ou mais no mercado

O empresário possui consciência parcial dos benefícios do design. Nota-se que embora considere o design importante, não vê necessidade de investir em procedimentos mais complexos como a identidade corporativa da empresa ou em melhorias dos produtos a partir da satisfação do usuário.

A partir da avaliação das respostas direcionadas ao fator Planejamento, é possível notar que a empresa desenvolve poucas estratégias de design, algo que poderia ser ampliado. O site da empresa é bem estruturado e o empresário afirmou no passado possuir designer na equipe de trabalho, mas devido à crise precisou reduzir o quadro de funcionários. Na resposta 17, o empresário afirma utilizar pouco o design; possui logotipo simples; não investiu em identidade corporativa. Também não utiliza o design para redução de custos, o que prejudica a integração do design em todas as áreas da empresa. No fator Planejamento há deficiências importantes que impedem a boa gestão de design.

O empresário afirma investir em design, mas a porcentagem é baixa para ser considerado relevante (menos de 1%). Possui o programa Promob, que considera de design. O empresário conhece ações voltadas ao design, mas nunca utilizou. Fator recursos de baixo investimento.

A empresa possui um profissional responsável pelo design desde o início de seu funcionamento. No início a empresa tinha no quadro de funcionários um designer mas, por causa da crise, reduziu o quadro de funcionários, mantendo apenas o setor operacional. Os projetos são desenvolvidos no programa Promob pela filha do proprietário, que cursa o terceiro ano do ensino médio e pretende fazer arquitetura. Portanto o profissional que desenvolve os projetos não possui formação. Pouca ou nenhuma habilidade para lidar com a atividade de design.

O quinto fator, relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Neste item fica claro que o design ainda não está presente em todas as etapas que envolvem o produto/ serviço na empresa. O design está presente apenas na etapa protótipo do produto. A empresa não possui show room ou demonstrativo de produtos, não possui espaço para o cliente. A resposta da pergunta 24 não é coerente com as demais.

A análise dos cinco fatores permite concluir que a empresa 2 situa-se no nível 2 da DMS. Não foi detectada a existência de uma política sistemática de processo de desenvolvimento de produtos e inovação, em que o design é incorporado desde o início do desenvolvimento de produtos ou serviços. A gestão de design não parte de um amplo processo de decisões na política da empresa e a interação do design com outros departamentos da organização é deficiente.

<b>Empresa 2</b>	
Consciência	2
Planejamento	2
Recursos	2
Expertise	1
Processo	1
Escada do Design 1	

### Empresa 3

Microempresa – 10 a 19 colaboradores – mais de cinco anos no mercado

O empresário possui consciência parcial dos benefícios do design e considera o design importante. Embora o empresário tenha respondido negativamente, a empresa possui logotipo, que está presente em alguns itens, mas não é completa. Não há investimentos em protótipos ou testes com usuários.

A empresa desenvolve poucas estratégias de design, algo que poderia ser ampliado, no entanto procura integrar as ações ao envolver diferentes departamentos, planejar com design e adotar medidas sustentáveis. Possui logotipo que é adotado em uniformes, veículo, fachada . Não utiliza o design para redução de custos, o que prejudica a integração do design em todas as áreas da empresa. Planos e objetivos limitados existem ao nível de projetos individuais.

A empresa contrata profissionais de design, além de possuir um profissional no quadro de funcionários. Boa estrutura de trabalho, em fase de estruturação. O percentual entre 1 e 5% do faturamento anual relativo ao investimento em design é ainda baixo, mas demonstra consciência do empresário, o que condiz também como o fator de o empresário já ter utilizado incentivos ao design e inovação.

Há um profissional responsável pelo design desde o início do funcionamento da empresa, que também contrata um arquiteto para alguns trabalhos. Ambos os profissionais têm formação em nível superior.

Em relação ao processo formal de implantação da gestão de design, a empresa tem bom desempenho em alguns itens, mas há espaço para melhorias, pois o design participa de poucas etapas de desenvolvimento do produto.

A análise dos cinco fatores permite concluir que a empresa situa-se no nível 2 da DMS, ou seja, o design é utilizado para satisfazer necessidades diretas dos negócios, no entanto, caminha em direção ao nível seguinte, se aprimorar seus processos com a efetiva utilização do design.

<b>Empresa 3</b>	
Consciência	2
Planejamento	2
Recursos	3

Expertise	3
Processo	2
Escada do Design 2	

#### **Empresa 4**

Empreendedor Individual – 1 colaborador – 5 anos ou mais no mercado

O empresário considera que o design pode agregar valor ao produto/ serviço da empresa, mas no entanto afirma que o design não contribui para o sucesso de produtos/ serviços da empresa. Respostas incongruentes demonstram pouca ou nenhuma consciência dos benefícios do design.

Design é pouco utilizado nos processos de desenvolvimento de produtos. Planos e objetivos limitados em relação ao design. O empresário afirma investir significativamente em design (mais que 10% do faturamento anual). De acordo com as respostas do empresário, o fator Recursos poderia ser considerado em nível 3, no entanto os investimentos são pontuais em projetos individuais, sem avaliação do potencial retorno, diminuindo o fator Recursos para 2.

Design limitado, utilizado para satisfazer as necessidades diretas dos negócios. A empresa contrata um profissional de arquitetura em projetos individuais. Não possui programa formal de atividades de design. Nível 2.

O quinto fator, relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Desempenho inconsistente e atrasado no processo de desenvolvimento; o design não está entre os objetivos da empresa. .

A análise dos cinco fatores permite concluir que a empresa situa-se no nível 1 da DMS. Não foi detectada a existência de uma política sistemática de processo de desenvolvimento de produtos e inovação, em que o design é incorporado desde o início do desenvolvimento de produtos ou serviços. A gestão de design não parte de um amplo processo de decisões na política da empresa e a interação do design com outros departamentos da organização é deficiente.

<b>Empresa 4</b>	
Consciência	1
Planejamento	2

Recursos	2
Expertise	2
Processo	1
Escada do Design 1	

### Empresa 5

Microempresa – 1 colaborador – 5 anos ou mais no mercado

O empresário possui consciência parcial dos benefícios do design. Nota-se que embora considere o design importante, não vê necessidade de investir em procedimentos mais complexos como a identidade corporativa da empresa.

Visão limitada dos benefícios do design, percepção de que o design é apenas um acabamento estético e visual. Planos e objetivos ao nível de projetos individuais. Investe entre 1 e 5% do faturamento anual em design. O empresário desconhece ações voltadas ao design. Fator recursos de baixo investimento.

A empresa contrata profissionais com formação adequada (design e arquitetura), mas não possui um programa formal de atividades de design. Nenhuma ferramenta de Gestão de design é aplicada.

O quinto fator, relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. O design participa de algumas etapas no desenvolvimento de produtos, mas há muito espaço para melhorias. Desempenho atrasado e inconsistente no processo de desenvolvimento. A empresa utiliza o design para satisfazer as necessidades diretas dos negócios. Está situada no degrau 2 da Escada do Design.

<b>Empresa 5</b>	
Consciência	2
Planejamento	2
Recursos	2
Expertise	2
Processo	2
Escada do Design 2	

## Empresa 6

Pequena empresa – 10 a 19 colaboradores –5 anos ou mais no mercado

O empresário possui consciência parcial dos benefícios do design. Nota-se que embora considere o design importante, não vê necessidade de investir em procedimentos mais complexos como a identidade corporativa da empresa.

O design é utilizado em ações estratégicas dentro da empresa, como inovação e desenvolvimento de novos produtos e não apenas como acabamento estético. Planos e objetivos definem a direção e integram o design em várias atividades.

A empresa investe pouco em design (menos de 1% do faturamento anual). Mas possui um programa formal de atividades de design, o que evidencia o investimento com base no potencial de retorno e a importância do design em tomada de decisões. Recursos podem ser melhorados.

Quanto ao fator Expertise, a empresa possui em seu quadro dois profissionais com formação em design. O quinto fator é relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. O design participa de algumas etapas no desenvolvimento de produtos, mas há muito espaço para melhorias. Para avaliar este fator, levou-se em conta que a empresa está classificada em nível 3 nos fatores Planejamento e Expertise, com a aplicação de algumas ferramentas da Gestão de design. A empresa está situada no degrau 3 da Escada do Design, pois o foco do design não está apenas no produto e a empresa possui uma visão mais ampla que inclui o processo.

<b>Empresa 6</b>	
Consciência	2
Planejamento	3
Recursos	3
Expertise	3
Processo	3
Escada do Design 3	

## Empresa 7

Microempresa – 2 a 9 colaboradores –5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. Os funcionários estão envolvidos com as atividades de design através da identidade corporativa.

O design é utilizado em ações estratégicas dentro da empresa, como inovação e desenvolvimento de novos produtos e não apenas como acabamento estético. O ambiente interno também é contemplado, com ações que otimizam e melhoram os processos de trabalho. Design é parte dos planos e estratégia da empresa.

A empresa investe pouco em design, em relação ao faturamento anual (entre 1 e 5%). A equipe de design passa por reestruturação por motivos particulares da empresa; neste momento, busca contratar outro profissional. O proprietário da empresa tem formação em engenharia e cursou três anos de arquitetura; ele faz os projetos atualmente. Os recursos estão limitados no momento, mas podem ser melhorados.

A empresa possui um programa formal de atividades de design, que é essencial para o planejamento com design, uma das ferramentas da Gestão de design. Há espaço para algumas melhorias.

O quinto fator está relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Na empresa, o design participa de todas as etapas de desenvolvimento de produtos. A empresa está envolvida na melhoria contínua do processo de Gestão de design.

<b>Empresa 7</b>	
Consciência	4
Planejamento	4
Recursos	3
Expertise	3
Processo	4
Escada do Design	4

## Empresa 8

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. Há possibilidade de melhorias se a empresa buscar a melhoria da qualidade dos produtos a partir da satisfação do usuário, explorando mais profundamente os benefícios do design.

O design é utilizado em ações estratégicas dentro da empresa, como inovação e desenvolvimento de novos produtos e não apenas como acabamento estético. Destaque para sua utilização na redução de custos. De acordo com as respostas, o design é parte dos planos de estratégia da empresa.

A empresa investe significativamente em design e em como torná-lo parte dos processos da empresa. Algumas ferramentas de Gestão de design são aplicadas, mas ainda há espaço para melhorias.

O design participa de algumas das etapas de desenvolvimento de produtos, mas ainda há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado, provocando lacunas que impedem a implementação da boa Gestão de design.

<b>Empresa 8</b>	
Consciência	3
Planejamento	4
Recursos	3
Expertise	3
Processo	2
Escada do Design	3

## Empresa 9

Microempresa – 10 a 19 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

Não investe em design. Motivo alegado: custo alto.

## Empresa 10

Microempresa – 10 a 19 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. Os funcionários estão envolvidos com as atividades de design e a empresa possui identidade corporativa.

O design não é utilizado de maneira ampla dentro da empresa, e itens como inovação e redução de custos, bem como medidas sustentáveis, não são contemplados com o design. O empresário não soube avaliar se os processos de negócios levam em conta o planejamento com o design. Depreende-se, portanto, que o design não é parte dos planos de estratégia da empresa, estando limitado a projetos individuais e sem avaliação de potencial retorno.

A empresa destina poucos recursos ao design (menos de 1% do faturamento anual), embora possua equipe interna. Há espaço para melhorias, no sentido de utilizar o design para auxiliar na tomada de decisões e com avaliação e acompanhamento de retornos, algo que pode ser aprimorado com o planejamento com design.

A empresa possui alguma habilidade para lidar com a atividade de design, aplicando algumas ferramentas de Gestão de design, no entanto, há espaço para melhorias.

O design participa de poucas etapas de desenvolvimento de produtos, e ainda há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado, provocando lacunas que impedem a implementação da boa Gestão de design. A empresa também não realiza ações para inovar.

Embora o fator Consciência eleve o nível da empresa em relação à Escada de Gestão de design, fatores como Planejamento, Recursos e Processo reduzem a capacidade de implementação da Gestão de design.

<b>Empresa 10</b>	
Consciência	4
Planejamento	2
Recursos	2
Expertise	3
Processo	2

Escada do Design 2
--------------------

## Empresa 11

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 1 ano ou menos no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design em sua empresa. Atualmente, uma agência de design está desenvolvendo sua identidade visual. A melhoria da qualidade dos produtos através de testes e protótipos ainda não é realidade na empresa.

O design é utilizado em ações estratégicas dentro da empresa, como inovação e desenvolvimento de novos produtos e não apenas como acabamento estético. No entanto, o processo de desenvolvimento de produtos não envolve diferentes departamentos, embora esteja presente nos processos de negócios. Há espaço para melhorias.

A empresa investe recursos suficientes em design e, relacionando as respostas em que o empresário afirma que os processos de negócios levam em conta o planejamento com design, depreende-se que o design atua também como auxiliar nas tomadas de decisões.

A empresa contrata profissionais capacitados e com formação em nível superior. Não possui um programa formal de design, o que prejudica tanto o fator Planejamento, como o Processo e a utilização de ferramentas de Gestão de design.

O design participa de algumas das etapas de desenvolvimento de produtos, mas ainda há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado, provocando lacunas que impedem a implementação da boa Gestão de design.

<b>Empresa 11</b>	
Consciência	3
Planejamento	2
Recursos	3
Expertise	2
Processo	2
Escada do Design 2	

## Empresa 12

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. Os funcionários estão envolvidos com as atividades de design através da identidade corporativa.

O design é utilizado em ações estratégicas dentro da empresa, como inovação e desenvolvimento de novos produtos e não apenas como acabamento estético. O processo de desenvolvimento dos produtos não envolve diferentes departamentos.

A empresa investe recursos suficientes em design, mas com atuação limitada ao local. Relacionando as respostas em que o empresário afirma que os processos de negócios levam em conta o planejamento com design, depreende-se que o design atua também como auxiliar nas tomadas de decisões.

A empresa não possui equipe interna de design, mas contrata profissionais capacitados para executar projetos (de design e arquitetura). Não possui um programa formal de design. Algumas ferramentas de Gestão de design são aplicadas, mas ainda há espaço para melhorias.

O quinto fator está relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Na empresa, o design participa de importantes etapas de desenvolvimento de produtos, mas ainda há áreas em que o design ainda não é utilizado, provocando lacunas que impedem a implementação da Gestão de design.

<b>Empresa 12</b>	
Consciência	4
Planejamento	2
Recursos	3
Expertise	3
Processo	2
Escada do Design	3

### Empresa 13

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design, mas embora afirme considerar o design que o design contribui muito para o sucesso dos produtos/serviços de sua empresa, ainda não investiu na construção da identidade da empresa, o que também prejudica a conscientização geral da equipe.

O potencial do design é pouco utilizado, ainda voltado à estética do produto. Itens como inovação e redução de custos não são contemplados com o design. O empresário afirma haver planejamento com design, mas este ainda não envolve diferentes departamentos. Há espaço para melhorias. Depreende-se, portanto, que o design não faz parte dos planos de estratégia da empresa, estando limitado a projetos individuais e sem avaliação de potencial retorno.

A empresa destina poucos recursos ao design, em relação ao faturamento anual. Recursos limitados e destinados a projetos individuais.

A empresa possui pouca habilidade para lidar com a atividade de design, o que prejudica a implementação da Gestão de design. Há muito espaço para melhorias.

O design participa de poucas etapas no desenvolvimento de produtos, e ainda há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado, provocando lacunas que impedem a implementação da boa Gestão de design. A empresa também não realiza ações para inovar.

A empresa utiliza o design de forma limitada, apenas para satisfazer necessidades diretas dos negócios.

<b>Empresa 13</b>	
Consciência	2
Planejamento	2
Recursos	2
Expertise	2
Processo	2
Escada do Design 2	

## Empresa 14

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa.

O design não é utilizado de maneira ampla dentro da empresa, e itens como inovação e redução de custos, bem como medidas sustentáveis não são contempladas com o design. Os processos de negócios não levam em conta o planejamento com o design. Depreende-se, portanto, que o design não é parte dos planos de estratégia da empresa, estando limitado a projetos individuais e sem avaliação de potencial retorno.

A empresa destina poucos recursos ao design, embora possua equipe interna. Há espaço para melhorias, no sentido de utilizar o design para auxiliar na tomada de decisões e com avaliação e acompanhamento de retornos, algo que pode ser aprimorado com o planejamento com design.

A empresa possui alguma habilidade para lidar com a atividade de design, aplicando algumas ferramentas de Gestão de design, no entanto, há espaço para melhorias.

O quinto fator está relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Na empresa, o design participa de poucas etapas de desenvolvimento de produtos, e ainda há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado, provocando lacunas que impedem a implementação da boa Gestão de design. A empresa também não realiza ações para inovar.

Embora o fator Consciência eleve o nível da empresa em relação à Escada de Gestão de design, os resultados dos fatores como Planejamento, Recursos e Processo demonstram a reduzida capacidade de implementação da Gestão de design.

<b>Empresa 14</b>	
Consciência	4
Planejamento	2
Recursos	3
Expertise	2
Processo	2

Escada do Design 2
--------------------

**Empresa 15**

Microempresa – 10 a 19 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. Mas avaliando as outras respostas do questionário, é possível notar que o design é subutilizado nos processos na empresa, colocando em dúvida se esta consciência dos benefícios do design é plena. O design não é utilizado para a melhoria da qualidade dos produtos através de testes com usuários.

Há espaço para melhorias na utilização do design dentro da empresa. O desenvolvimento de produtos envolve diferentes departamentos e o design está articulado com os planos de negócios.

A empresa apresenta boa estrutura voltada ao design. Destina mais de 10% do faturamento anual ao design. Possui equipe interna composta de dois profissionais com formação em design, instalações adequadas e produtos expostos em *showroom*. Destina recursos substanciais ao design.

A empresa tem em seu quadro de funcionários profissionais capacitados em design, e possui um programa formal de atividades de design. Levando-se em conta os fatores anteriores, conclui-se que a empresa utiliza algumas ferramentas de Gestão de design de maneira consistente. Há algum espaço para melhorias.

Embora tenha bom desempenho nos demais fatores, a empresa apresenta-se inconsistente no fator Processo. O design é subutilizado pela empresa; apenas poucos estágios do processo de desenvolvimento do produto levam em conta o design. Assim como nos outros fatores, confirma-se o fato de que a empresa investe em design, mas utiliza poucas ferramentas dentro da empresa, o que também demonstra consciência limitada de seus benefícios. Conseqüentemente, a capacidade para a implantação da boa Gestão de design precisa ser ampliada.

Na Escada da Gestão de design, a empresa localiza-se no degrau de nível 2, pois apesar de apresentar bom desempenho em alguns fatores, ainda há espaço para melhorias no fator Processo.

<b>Empresa 15</b>	
Consciência	3
Planejamento	3
Recursos	4
Expertise	3
Processo	2
Escada do Design	2

### **Empresa 16**

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 1 ano ou menos no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. O design não é utilizado para a melhoria da qualidade dos produtos através de testes com usuários.

O design é bem utilizado dentro da empresa, mas há espaço para melhorias em relação à integração com diferentes departamentos no processo de desenvolvimento de produtos.

A empresa apresenta boa estrutura voltada ao design. Possui equipe interna, instalações adequadas. Destina entre 1 e 5% do faturamento anual ao design.

A empresa tem em seu quadro de funcionários profissionais capacitados em design. Algumas ferramentas de Gestão de design são aplicadas, mas há espaço para melhorias. O design está presente em diversos estágios do desenvolvimento do produto, e principalmente, a empresa segue um processo de gerenciamento de design profissional e eficaz, incorporado nos processos de negócios. Desempenho consistente e adiantado, com espaço para melhorias.

<b>Empresa 16</b>	
Consciência	3
Planejamento	3
Recursos	3
Expertise	3
Processo	3

Escada do Design 3
--------------------

**Empresa 17**

Pequena empresa – 10 a 19 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios, mas ainda não utiliza o design para a construção da identidade corporativa e para a melhoria da qualidade dos produtos através de testes com usuários.

O design é bem utilizado dentro da empresa, mas há espaço para melhorias. Está articulado aos processos de negócios e envolve diferentes departamentos.

A empresa apresenta boa estrutura voltada ao design. Possui equipe interna, instalações adequadas. Destina entre 1 e 5% do faturamento ao design.

A empresa tem em seu quadro de funcionários um arquiteto e possui um programa formal de atividades de design. Algumas ferramentas de Gestão de design são aplicadas, mas há espaço para melhorias.

O design está presente em diversos estágios do desenvolvimento do produto, e principalmente, a empresa segue um processo de gerenciamento de design profissional e eficaz, incorporado em processos de negócios.

<b>Empresa 17</b>	
Consciência	2
Planejamento	3
Recursos	3
Expertise	3
Processo	3
Escada do Design 3	

**Empresa 18**

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios e que a empresa possui identidade corporativa. Há espaço para a melhoria da qualidade dos produtos através de testes com usuários.

O design é bem utilizado dentro da empresa. O empresário afirma que o design não está articulado aos processos de negócios no entanto, empresário afirma que o processo criativo com o design envolve diferentes departamentos. As respostas evidenciam um conflito, pois ao envolver diferentes departamentos, o design estaria naturalmente articulado aos processos de negócios.

Recursos substanciais são destinados ao design (mais que 10% do faturamento). Contrata profissionais autônomos com formação em design.

A empresa não possui um programa formal de atividades de design. Levando-se em conta respostas de outras questões, conclui-se que a empresa utiliza o design de forma limitada.

Não há uma política sistemática de desenvolvimento nos processos de negócios e o design não é incorporado desde o início do desenvolvimento do produto. O design é utilizado para atender necessidades diretas dos negócios.

<b>Empresa 18</b>	
Consciência	3
Planejamento	2
Recursos	3
Expertise	2
Processo	2
Escada do Design 2	

### **Empresa 19**

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios e possuir identidade corporativa na empresa. Há espaço para a melhoria da qualidade dos produtos através de testes com usuários.

O design é bem utilizado dentro da empresa, mas há espaço para melhorias em diversos pontos. O design está articulado os processos de negócios e envolve diferentes departamentos.

Entre 1 e 5% do faturamento é destinado ao design. A empresa contrata profissionais autônomos com formação em design e arquitetura.

Não possui um programa formal de design. Aplica algumas ferramentas de Gestão de design, mas há espaço para melhorias.

Não há uma política sistemática no desenvolvimento nos processos de negócios e o design não é incorporado desde o início do desenvolvimento do produto.

<b>Empresa 19</b>	
Consciência	3
Planejamento	3
Recursos	3
Expertise	3
Processo	2
Escada do Design	3

## **Empresa 20**

Microempresa – 1 colaborador – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios do design e possuir identidade corporativa na empresa. O design é pouco utilizado dentro da empresa, mas há espaço para melhorias em diversos pontos. Está articulado aos processos de negócios, mas não envolve diferentes departamentos.

Entre 1 e 5% do faturamento é destinado ao design e contrata profissionais autônomos com formação em design e arquitetura para desenvolver projetos individuais. Os profissionais contratados possuem capacitação adequada, mas a empresa não possui um programa formal de atividades de design. Pouca habilidade para lidar com a atividade de design.

Não há uma política sistemática no desenvolvimento nos processos de negócios e o design não é incorporado desde o início do desenvolvimento do produto, além de ser utilizado principalmente para acabamento estético.

<b>Empresa 20</b>	
Consciência	3
Planejamento	2
Recursos	3
Expertise	2
Processo	2
Escada do Design	2

### **Empresa 21**

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios do design, mas ainda não possui identidade corporativa na empresa. Também não utiliza o design para aprimorar a qualidade dos produtos através de testes com usuários.

O design é utilizado em algumas áreas que se referem diretamente ao produto, como acabamento estético, melhoria de uma linha de produtos já existente. Há espaço para melhorias. O design está articulado com processos de negócios, mas não envolve diferentes departamentos.

Recursos substanciais são destinados ao design (mais que 10% do faturamento). Não possui equipe de design; contrata profissionais com formação em design para desenvolver projetos individuais.

A empresa contrata profissionais capacitados, mas não possui um programa formal de atividades de design. Pouca habilidade para lidar com a atividade de design. O design é utilizado em várias fases do desenvolvimento do produto, há algum espaço para melhorias.

<b>Empresa 21</b>	
Consciência	2

Planejamento	2
Recursos	3
Expertise	2
Processo	3
Escada do Design	2

## Empresa 22

Empreendedor Individual – 2 a 9 colaboradores – 4 anos no mercado

Não investe em design. Motivo: acha desnecessário.

## Empresa 23

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios, mas ainda não possui identidade corporativa na empresa. Também não utiliza o design para aprimorar a qualidade dos produtos através de testes com usuários.

O design é utilizado em algumas áreas que se referem diretamente ao produto. Há espaço para melhorias. O design está articulado com processos de negócios, mas não envolve diferentes departamentos.

Poucos recursos são destinados ao design (menos de 1% do faturamento anual), ambiente em fase de estruturação. A empresa possui um funcionário com nível técnico em design de interiores e não possui um programa formal de design. Pouca habilidade para lidar com a atividade de design.

O design é utilizado em poucas fases do desenvolvimento dos produtos e, avaliando juntamente aos outros fatores, depende-se que a gestão de design não é parte de um amplo processo de decisões na política da empresa.

<b>Empresa 2</b>	
Consciência	2
Planejamento	3
Recursos	2

Expertise	2
Processo	2
Escada do Design 2	

### **Empresa 24**

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 2 anos no mercado

Poucos recursos são destinados ao design, ambiente em fase de estruturação. Há espaço para melhorias. Embora o empresário afirme ter consciência dos benefícios do design, a equipe de design não possui formação e é composta por dois funcionários autodidatas. Baixo nível de habilidades para as atividades de desenvolvimento de produtos. Não possui um programa formal de design, não há articulação entre o design e os processos de negócios e não há envolvimento de diferentes departamentos.

A empresa investe entre 1 e 5% do faturamento anual.

O design é utilizado em diversas fases do desenvolvimento dos produtos porém, avaliando juntamente aos outros fatores, depreende-se que a gestão de design não é parte de um amplo processo de decisões na política da empresa. Não há interação entre o design e outros departamentos.

<b>Empresa 24</b>	
Consciência	2
Planejamento	1
Recursos	2
Expertise	1
Processo	1
Escada do Design 1	

### **Empresa 25**

Microempresa – 2 a 9 colaboradores – 1 anos no mercado

O empresário afirma ter consciência dos benefícios, mas ainda não utiliza o design para a construção da identidade corporativa.

Poucos recursos são destinados ao design, contrata profissionais para a execução de projetos individuais. Tem também um funcionário com formação em design que executa projetos, mas o ambiente é inadequado. Não possui um programa formal de design.

O empresário não respondeu em quais estágios do processo de desenvolvimento do produto o designer participa, prejudicando a análise do fator Processo.

<b>Empresa 25</b>	
Consciência	3
Planejamento	1
Recursos	2
Expertise	2
Processo	1
Escada do Design	1

### **Empresa 26**

Empreendedor Individual – 1 colaborador – 5 anos ou mais no mercado

Não investe em design. Motivo: Acredita que o design é para as grandes empresas.

### **Empresa 27**

Pequena empresa – 20 a 49 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa. Os funcionários estão envolvidos com as atividades de design através da identidade corporativa. .

O design é utilizado de maneira ampla pela empresa, há algum espaço para melhorias. O empresário não soube avaliar se os processos de negócios levam em

conta o planejamento com o design. Existem planos e objetivos que definem a direção e integram o design em várias atividades.

O valor destinado ao design está entre 1 e 5%. A empresa, embora bem estruturada, não possui equipe interna de design.

A empresa possui alguma habilidade para lidar com a atividade de design. O processo de criação envolve profissionais contratados, de diferentes especialidades (arquitetura e engenharia). Há espaço para melhorias, pois a empresa não possui um programa formal de design.

O quinto fator está relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Na empresa, o design está nas etapas fundamentais do desenvolvimento de produtos, mas há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado, como no ambiente interno da empresa e para a redução de custos.

Embora o fator Consciência eleve o nível da empresa em relação à Escada de Gestão de design, os resultados dos fatores Planejamento, Recursos e Processo ainda possuem espaço para melhorias. Na Escada da Gestão de design, a empresa situa-se no nível 3.

<b>Empresa 27</b>	
Consciência	4
Planejamento	3
Recursos	2
Expertise	3
Processo	3
Escada do Design 3	

### **Empresa 28**

Pequena empresa – 20 a 49 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência dos benefícios e do valor potencial do design e preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa.

O design é utilizado de maneira ampla pela empresa, há algum espaço para melhorias. Os processos de negócios levam em conta o planejamento com o

design. Existem planos e objetivos que definem a direção e integram o design em várias atividades.

O valor destinado ao design está acima de 10% do faturamento anual da empresa, que possui equipe interna multidisciplinar composta por profissionais com formação em design, arquitetura e engenharia.

A empresa possui habilidade para lidar com a atividade de design e possui um programa formal de design.

A empresa está envolvida na melhoria contínua do processo de Gestão de design; o design faz parte da estratégia de diferenciação da empresa no mercado e da cultura da empresa, como um todo.

<b>Empresa 28</b>	
Consciência	4
Planejamento	4
Recursos	4
Expertise	4
Processo	4
Escada do Design	4

### **Empresa 29**

Pequena empresa – 20 a 49 colaboradores – 5 anos ou mais no mercado

O empresário tem consciência parcial dos benefícios e do valor potencial do design. Preocupa-se em imprimir uma identidade à empresa, mas considera que o design contribui pouco para seu sucesso.

O design é utilizado de maneira ampla pela empresa, há algum espaço para melhorias. O empresário avalia que os processos de negócios levam em conta o planejamento com o design. Existem planos e objetivos que definem a direção e integram o design em várias atividades.

Os valores destinados ao design são razoáveis, se comparado ao faturamento anual da empresa (entre 1 e 5%). A empresa possui equipe interna de design.

A empresa possui alguma habilidade para lidar com a atividade de design. O processo de criação envolve um profissional de design.

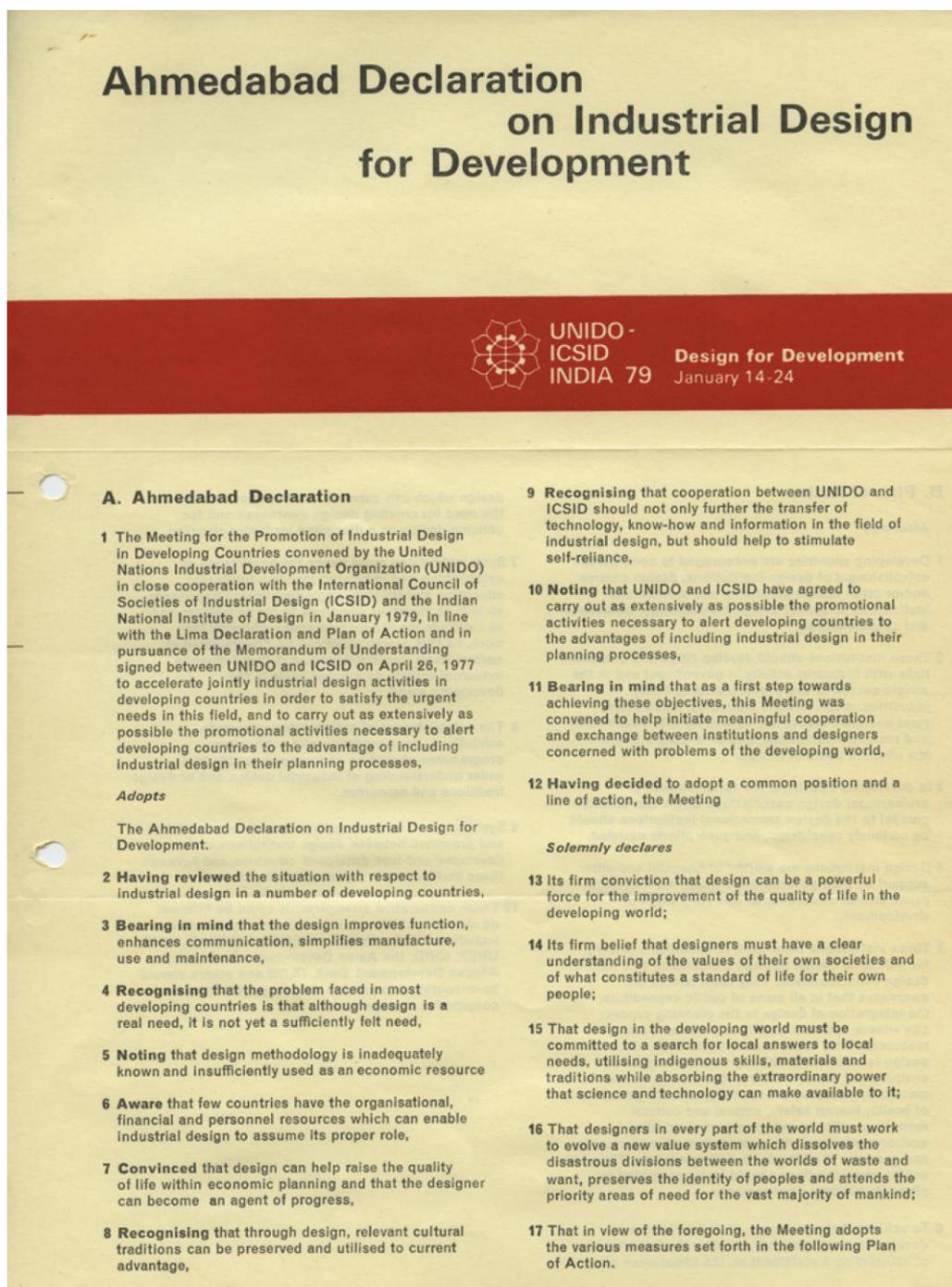
O quinto fator está relacionado ao processo formal de implantação da gestão de design. Nesta empresa, o design participa de etapas fundamentais do desenvolvimento de produtos, mas há áreas importantes das quais o design ainda não é utilizado. O empresário afirma que o designer participa da fase de protótipos, no entanto afirma na questão 28 que os protótipos não envolvem o usuário.

Na Escada da Gestão de design, a empresa situa-se no nível 3.

<b>Empresa 29</b>	
Consciência	2
Planejamento	3
Recursos	3
Expertise	4
Processo	3
Escada do Design	3

ANEXOS<sup>40</sup>

## ANEXO A - Declaração de Ahmedabad sobre o design para o desenvolvimento



<sup>40</sup> Documentos gentilmente cedidos pelo ICSID Archive, University of Brighton Design Archives

## ANEXO B. Oficio UNIDO-ICSID ÍNDIA 79

University of Brighton Design Archives  
 Faculty of Arts, Grand Parade, Brighton BN2 0JY  
 +44 (0)1273 643217 / designarchives@brighton.ac.uk / www.brighton.ac.uk/designarchives  
 This document MAY NOT BE REPRODUCED in any way without prior permission from the University of Brighton Design Archives

GB-1837-DES-ICD-6-4-4-2.pdf  
 page: 1 of 5

UNIDO-ICSID INDIA '79:

AHMEDABAD DECLARATION REFLECTS A HISTORIC MEETING

Over 130 delegates and participants from 25 countries gathered at Ahmedabad and Bombay for the first ever UN meeting on Design for Development held in India between January 14 and 24 under the joint auspices of UNIDO and ICSID, and hosted by India's National Institute of Design. The objectives of this historic meeting go back to the memorandum of understanding signed between UNIDO and ICSID in April 1977 and to deliberations at Dublin later that year at the ICSID 10. NID, which received the first ICSID-Philips Award on that occasion, expressed its readiness to hold a meeting in India to demonstrate the prospects and problems of its design experience and to help initiate meaningful cooperation and exchange between designers concerned with development problems. UNIDO approached the Government of India which confirmed its support for holding such a meeting in India.

Spectacle and Resolve at Inaugural Session:

The ten-day session was inaugurated at Ahmedabad's Tagore Hall on January 14 under the Presidentship of the Chief Minister of Gujarat State, Mr. Babubhai J. Patel. A brass band, flags, lamps, bells, kites, roses and a vermilion 'tika' on each forehead gave delegates a taste of traditional Indian ceremony, while children of Ahmedabad's industrial workers offered a song of welcome to UNIDO-ICSID and to the International Year of the Child. Secretary S.S. Marathe of India's Ministry of Industry, opened the deliberations. Speakers included Dr. Hubert Ohl representing ICSID, Mr. Aksit Kayalar (UNIDO), Mr. George Verghese (Chairman, NID), Chief Minister Patel and Mr. Ashoke Chatterjee (Executive Director, NID). In his message of greeting ICSID President Yuri Soloviev expressed his belief that the Meeting would be an important first step toward promoting industrial progress and the well-being of people in developing lands. The ICSID-Philips Awards for 1978 were presented at the ceremony by Chief Minister Patel after an introductory remarks by Prof. Victor Papanek and Mr. S. Pandit of Philips, to designers from Mexico, the Netherlands and India.

The keynote speaker was Mr. Romesh Thapar, member of Club of Rome, journalist and writer, winner in 1978 of the Mitsubishi Award and a key force in India's design movement. In an address which caught the attention of world media, Mr. Thapar spoke on 'Identity in Modernisation' and called for mass involvement in the task of creating design consciousness in the developing world. The designer has a central role in efforts to create identity, Mr. Thapar said, by linking inherited aesthetics with contemporary needs. Speaking of the

## ANEXO C. ICSID

PROJECT: MEETING FOR PROMOTION OF INDUSTRIAL DESIGN  
IN DEVELOPING COUNTRIES

UNIDO - ICSID SEMINAR TO BE HELD IN INDIA  
BETWEEN JANUARY 14 AND JANUARY 24 1979

ICSID BACKGROUND PAPER

TITLE: THE ROLE OF INDUSTRIAL DESIGN IN THE  
INDUSTRIALISATION OF DEVELOPING COUNTRIES

BY

CARL AUBÖCK