

**DIAGNÓSTICO DE DESIGN:  
DEFININDO INDICADORES PARA  
MENSURAR A CONTRIBUIÇÃO DO  
DESIGN NO DESEMPENHO  
EMPRESARIAL DE MPES**

**LUCIANA SAYURI ODA**

Orientador: Prof<sup>o</sup>  
Eugenio Andrés  
Díaz Merino, Dr.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica

**DIAGNÓSTICO DE DESIGN:  
DEFININDO INDICADORES PARA MENSURAR A  
CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN NO DESEMPENHO  
EMPRESARIAL DE MPES**

Luciana Sayuri Oda

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

Linha de Pesquisa: Gestão Estratégica de Design

Orientador Profº Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis  
**2010**

**Catálogo na fonte pela Biblioteca da  
Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina**

O22d Oda, Luciana Sayuri

Diagnóstico de design [dissertação] : definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES / Luciana Sayuri Oda ; orientador, Eugenio Andrés Díaz Merino. - Florianópolis, SC, 2010.  
142 p.: il., grafs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Gestão de design. 2. Desenho gráfico. 3. Desempenho empresarial. I. Díaz Merino, Eugenio Andres. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

CDU 744.42

## LUCIANA SAYURI ODA

DIAGNÓSTICO DE DESIGN: DEFININDO INDICADORES PARA MENSURAR A CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN NO DESEMPENHO EMPRESARIAL DE MPES

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título **de Mestre em Design e Expressão Gráfica no Programa de Pós-Graduação** em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 5 de março de 2010

---

Profº Ricardo Triska, Dr.  
Coordenador do Curso de Pós-Graduação  
Design e Expressão Gráfica

## BANCA EXAMINADORA

---

Profº Eugenio Andrés  
Díaz Merino, Dr. (UFSC)  
Orientador

---

Profº Richard Perassi  
Luiz de Sousa, Dr. (UFSC)

---

Profº Milton Luiz  
Horn Vieira, Dr. (UFSC)

---

Profº Júlio Carlos de Souza van  
der Linden, Dr. (UFRGS)



## **DEDICATÓRIA**

Ao meu marido Emerson, pelo incentivo e apoio nos momentos que precisei de um ombro amigo, pelo companheirismo e pela compreensão nos momentos em que estive ausente.

À minha família, pela compreensão às escassas visitas neste período de dedicação aos estudos, e que, mesmo distantes fisicamente, com palavras sábias e encorajadoras, guiaram o meu caminho.





## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor orientador Eugenio Merino, por incentivar meu retorno ao ambiente acadêmico e por compartilhar o seu conhecimento, tempo e sabedoria na condução deste trabalho.

Aos professores Richard e Milton, pelas importantes colaborações durante a minha qualificação e pelas contribuições no trabalho final.

Ao corpo docente do Curso de Mestrado em Design e Expressão Gráfica da UFSC e ao Coordenador do curso Prof. Dr. Eng. Ricardo Triska.

Ao Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia do SEBRAE/Nacional, Edson Fermann, pelo apoio e incentivo na realização deste trabalho.

Aos colegas do SEBRAE/SC, em especial aos meus colegas da Gerência de Inovação e Acesso à Tecnologia do SEBRAE/SC, pelo carinho, incentivo e apoio.

À equipe técnica da ABRE, pelo apoio e fornecimento de dados complementares para esta pesquisa.

Aos meus amigos de coração, pela amizade e pela compreensão nos momentos que precisei me ausentar de nossos valiosos encontros.

A todos os não mencionados, mas que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.



“Quem olha para fora, sonha;  
quem olha para dentro, desperta”  
Carl Young



## RESUMO

Esta dissertação relata sobre a contribuição do design no desempenho de micro e pequenas empresas (MPEs) por sua significativa participação no desenvolvimento socioeconômico do país e pelos poucos estudos relacionando o design à melhoria da competitividade das empresas deste porte. Foi utilizada a base de dados de MPEs atendidas pelo Convênio ABRE SEBRAE - consultoria em design de embalagem, que apóia em até 80% o valor total do projeto. Como a maioria das MPEs ainda não usa o design como estratégia empresarial e, por outro lado, como os designers têm dificuldades em compreender a realidade e necessidade das empresas de pequeno porte, o objetivo desta dissertação é definir diretrizes para a elaboração de um diagnóstico de design, tratada nesta dissertação como uma etapa pré-projetual aderente a qualquer metodologia de design, que visa subsidiar os designers com dados sobre variáveis internas e externas à empresa que influenciam na definição dos objetivos do projeto. A este diagnóstico, serão relacionados indicadores de resultados para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial. Além das MPEs, também foram pesquisados os escritórios de design que realizaram o projeto à empresa, com o intuito de cruzar os dados destes dois pontos de vista. Algumas MPEs da amostra alcançaram resultados positivos com o projeto de design de embalagem, mas apenas 2 escritórios realizaram diagnóstico para subsidiar o projeto e apenas 1 apresentou os dados coletados aos seus clientes. Da mesma forma, apenas 2 escritórios verificaram como foi a contribuição de seu trabalho na melhoria da competitividade de seu cliente. Conclui-se que mesmo adotando ferramentas como o diagnóstico de design e a mensuração da contribuição do design por meio de indicadores de resultado, pelo desnível de qualidade no atendimento e no serviço dos escritórios de design é necessário a certificação de qualidade destes escritórios de design e a melhor compreensão dos conceitos de gestão de design pelos profissionais.

Palavras chaves: diagnóstico de design, desempenho empresarial, gestão de design.

## ABSTRACT

This dissertation reports about the design's contribution in the performance of micro and small enterprises (SMEs) for their significant participation in the socioeconomic development of the country and the few studies relating the design to improve the competitiveness of this size companies. It was used the database of SMEs served by Covenant ABRE SEBRAE - packaging design consultancy, which backs up 80% of the total project. The most SMEs still do not use design as a business strategy and, secondly, designers have difficulties in understanding the reality and needs of small businesses. The goal of this dissertation is define guidelines for the preparation of design diagnosis, treated in this dissertation as a pre-step projetual adhering to any design methodology, which aims to support designers with internal and external variables that influence the company in defining the project objectives. In this diagnosis, will be related indicators to measure the contribution of design in business performance. Besides SMEs, design offices that attend the SMEs were also searched, with the intention of crossing the data from these two viewpoints. Some SMEs from the sample achieved positive results with the packaging design project, but only two offices provided a diagnosis to support the project and only one presented the data collected to their clients. Likewise, only two offices verified the contribution of their work in improving the competitiveness of its client. We conclude that even by adopting tools such as the design diagnosis and measurement the contribution from design through performance indicators, certify the quality of design offices is necessary for designer to provide a better understanding of the concepts of design management and to minimize the gap in their quality care and service.

Keywords: design diagnosis, business performance, design management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama destacando o Diagnóstico de Design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial.....	5
Figura 2 – Design Ladder .....	10
Figura 3 – Nível de inserção do design.....	11
Figura 4 – Etapas de Procedimento para a Realização da Pesquisa.....	16
Figura 5 – Representação da distribuição dos custos segundo as etapas de desenvolvimento do produto.....	30
Figura 6 – Modelo de diagnóstico.....	33
Figura 7 – Representação do diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa..	34
Figura 8 – Variáveis organizacionais internas e externas que influenciam o design .....	36
Figura 9 - Seções abordadas pelo Design Atlas.....	37
Figura 10 - Estratégias de Porter para o design.....	42
Figura 11 – Modelo Designence.....	46
Figura 12 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão.....	50

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Distribuição nacional dos projetos do Convênio ABRE SEBRAE.....	68
Gráfico 02 – Situação dos projetos em dezembro de 2008.....	68
Gráfico 03 – Universo, amostra e quantidade de MPEs entrevistadas .....	73
Gráfico 04 – Avaliação do atendimento dos escritórios de design pelas MPEs.....	81
Gráfico 05 – Dados pesquisados antes de iniciar o projeto de design.....	82
Gráfico 06 – Variáveis projetuais consideradas pelos designers.....	84
Gráfico 07 – Avaliação do atendimento dos escritórios de design pelas MPEs.....	85
Gráfico 08 – Escritórios contratados após o Convênio ABRE SEBRAE .....	86
Gráfico 09 – Atendimento do escritório de design segundo resultados das empresas..	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pessoal ocupado por porte de empresa, conforme setor econômico.....	1
Quadro 2 – Tipologia do design .....	13
Quadro 3 – Descrição dos Métodos das Etapas da Pesquisa. ....	17
Quadro 4 – Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão.....	24
Quadro 5 – Os 3 níveis da Gestão de Design.....	25
Quadro 6 – Diagnóstico de design: análise interna e externa da empresa.....	39
Quadro 7 – Esquema da administração estratégica de mercado .....	42
Quadro 8 – Mensuração da diferenciação do produto pelo marketing.....	44
Quadro 9 – Indicadores relacionados à qualidade do produto / serviço .....	46
Quadro 10 – Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão.....	50
Quadro 11 – Indicadores do Projeto Excelência na Gestão de Unidades de Design....	51
Quadro 12 – Como gestores não designers mensuram o sucesso do design.....	52
Quadro 13 – Medidas de desempenho de cada benefício do design.....	54
Quadro 14 – 21 indicadores do impacto do design nas empresas .....	55
Quadro 15 – Incidência do design sobre variáveis econômicas, de mercado e clientes.	56
Quadro 16 – Métodos para medir o retorno sobre o investimento em design.....	57
Quadro 17 – Dimensões Mapa Polar do Design / Inovação .....	57
Quadro 18 – Benefícios gerados pelo design e seu desempenho nas empresas.....	58
Quadro 19 – Indicadores do impacto do design na competitividade das empresas.....	61
Quadro 20 – Variáveis do diagnóstico de design e indicadores tangíveis.....	64
Quadro 21 – Relação de projetos realizados/finalizados por escritórios de design.....	74
Quadro 22 – Serviços desenvolvidos no Convênio ABRE SEBRAE .....	75
Quadro 23 – Resultados tangíveis alcançados pelas MPEs.....	77
Quadro 24 – Resultados intangíveis alcançados pelas MPEs.....	79
Quadro 25 – Design como investimento.....	79
Quadro 26 – Escritórios de design que verificam sua contribuição no desempenho empresarial.....	85
Quadro 27 – Resultado do teste estatístico qui-quadrado .....	88



## LISTA DE SIGLAS

ABIPTI	Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológicas
ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
ADP	Associação dos Designers de Produto
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
BCD	Barcelona Design Center
CNI	Confederação Nacional da Indústria
DDC	Danish Design Center
DDI	Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación
DMI	Design Management Institute
DTI	Department of Trade and Industry
EPP	Empresa de pequeno porte
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNQ	Fundação Nacional de Qualidade
ICSID	International Council of Societies of Industrial Design
MBC	Movimento Brasil Competitivo
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
ME	Microempresa
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MPE	Micro e pequena empresa
P&D	Pesquisa & Desenvolvimento
PBD	Programa Brasileiro de Design
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/SC	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
SESu	Secretaria de Educação Superior
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	Contextualização.....	1
1.2	Objetivo Geral.....	6
1.3	Objetivos Específicos.....	6
1.4	Justificativa.....	7
1.5	Delimitação da pesquisa.....	9
1.6	Caracterização geral da pesquisa.....	16
1.6.1	Etapas da Pesquisa.....	16
1.6.2	Tipo de Pesquisa.....	18
1.6.3	Estrutura da Dissertação.....	18
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	Design.....	20
2.2	Gestão de design.....	23
2.3	Gestão de design e Competitividade empresarial.....	26
2.4	Metodologia de design.....	29
2.5	Diagnóstico.....	32
2.6	Diagnóstico de design.....	35
2.7	Mensuração de resultados.....	40
2.8	Mensuração de resultados na visão da Administração.....	41
2.9	Mensuração de resultados na visão da Engenharia.....	43
2.10	Mensuração de resultados na visão do Marketing.....	44
2.11	Mensuração de resultados na visão da Qualidade.....	45
2.12	Mensuração de resultados na visão do Design.....	52
2.13	Considerações sobre diagnóstico e mensuração.....	62
<b>3</b>	<b>PESQUISA APLICADA NAS MPES E ESCRITÓRIOS DE DESIGN DE SANTA CATARINA.....</b>	<b>66</b>
3.1	Universo.....	67
3.2	Seleção de sujeitos.....	69
3.3	Instrumento de pesquisa.....	69
3.4	Teste piloto e teste de clareza.....	71
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
4.1	Dados gerais sobre as mpes e escritórios de design.....	73
4.2	Contribuição do design nos resultados da empresa.....	76
4.3	Avaliação do atendimento do escritório de design.....	80
4.4	Metodologia de projeto dos escritórios de design.....	81

4.5 Fidelização de clientes.....	86
4.6 Considerações sobre a pesquisa .....	87
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>91</b>
5.1 Conclusões.....	91
5.2 Estudos futuros.....	96
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>97</b>
APÊNDICE A – Questionário de Entrevista I – Empresa .....	108
APÊNDICE B – Questionário de Entrevista II - Escritórios de Design.	112
APÊNDICE C – Resultados das MPES.....	115
ANEXO A – Ficha técnica e orçamentária do Convênio ABRE SEBRAE.....	117
ANEXO B - Pré-diagnóstico para atendimento do Convênio ABRE SEBRAE.....	120
ANEXO C – Questionário dos Projetos Convênio ABRE SEBRAE .....	122

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Em 2005, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) elaborou um boletim estatístico apontando que as micros e pequenas empresas (MPEs) responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais no Brasil e por 57,2% dos empregos totais. Segundo Bedê (2006), este percentual representa 5,1 milhões de empreendimento no país.

A Lei Complementar nº 123<sup>1</sup>, de 14 de dezembro de 2006, conhecida como Lei Geral da Microempresa e Pequena Empresa, estabelece como microempresa (ME) aquela que tem receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e a empresa de pequeno porte (EPP) aquela que tem receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00. O SEBRAE adota o critério de classificação de porte pelo número de pessoas ocupadas<sup>2</sup> por empresa e por setor de atividade econômica, conforme Quadro 1:

Pessoal ocupado	Porte de empresa	
	Microempresa	Pequena empresa
Indústria e na Construção Civil	Até 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Comercio e serviços	Até 9 pessoas	De 10 a 49 pessoas

Quadro 1 – Pessoal ocupado por porte de empresa, conforme setor econômico  
Fonte: SEBRAE (2009)

Visto a participação das MPEs no desenvolvimento socioeconômico do país e observando que há poucos estudos relacionando

---

1 Disponível em <<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp123.htm>>. Acessado em 22/10/2008.

2 Segundo SEBRAE(2009), o conceito de "pessoas ocupadas" em uma empresa abrange não somente os empregados, mas também os proprietários.

o design à melhoria da competitividade das empresas de micro e pequeno porte, optou-se por pesquisar este tema.

No Brasil, há algumas pesquisas relacionando o design à competitividade das empresas: Uesu, Abbonizio e Fukushima (2003), Casteião (2006), Lemos (2006) e Moraes (2007). Em 2006, a Confederação Nacional da Indústria (CNI), em parceria com o SEBRAE, realizou uma pesquisa com uma amostra de 496 MPEs brasileiras de diversos setores econômicos e foi constatado que apenas 43% investiram em design.

Conforme apontamentos de Raulik (2003) há duas barreiras na inserção do design pela MPE: a primeira refere-se à ausência de recursos próprios para investir em design e a segunda trata-se de encontrar designers que possam atender efetivamente a necessidade da empresa. Além do pouco recurso disponível para investimento, a expectativa da MPE geralmente é obter retorno rápido sobre o valor investido.

Para atender micros e pequenas empresas é importante o designer compreender sua estrutura organizacional. Segundo Azevedo (2002), algumas vezes, empresas deste porte não possui controles ou dados sistematizados. As decisões administrativas podem ser centralizadas nos sócios e/ou proprietários. Desta forma, o designer precisa complementar a solicitação da MPE, levantando variáveis internas e externas não somente com a empresa, mas com seus clientes e fornecedores. Assim, com mais dados, o designer pode efetivamente propor soluções que contribuam para a melhoria da competitividade da empresa.

Pesquisas que evidenciam a relação entre a utilização do design e o melhor desempenho econômico das empresas foram abordadas por: Walsh, Roy e Bruce, na Inglaterra, em 1988; Walsh, na Inglaterra, em 1992; Gemser e Leenders, na Holanda, em 2001; Mari Piirainen, na Finlândia, em 2001; Hertenstein e Platt, no Reino Unido, em 2001; Mozota, na França, em 2002; Lojacono e Zaccai, na Itália, em 2004; Hertenstein, Platt e Veryzer, em 2005 e Moll, Montaña e Parellada, na Espanha, em 2008.

Entidades promotoras do design como *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación* (DDI), na Espanha, em 2005; *Design Council*, na Inglaterra, em 2005 e o *Danish Design Center* (DDC), na Dinamarca, realizaram pesquisas nacionais para verificar o impacto do design na economia das empresas de seus países. E outras entidades ligadas à economia, como a *NZ Institute of Economic Research*<sup>3</sup>, na Nova Zelândia, em 2003 e o *Department of Trade and Industry* (DTI), na Inglaterra, em 2005

---

3 Disponível em <<http://www.dmi.org>>. Acessado em 07/09/2009.

também pesquisaram o design como agregador de valor às empresas. Em 2006, o *Design Management Institute* (DMI), dos Estados Unidos, considerando a relevância do tema, organizou um seminário<sup>4</sup> para discutir este assunto.

A Associação dos Designers de Produto (ADP), junto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), por intermédio do Programa Brasileiro de Design (PBD), contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para realizar uma pesquisa denominada "Indicadores do Impacto do Design na Competitividade"<sup>5</sup>. Esta pesquisa verifica o impacto do design no desempenho de empresas de 10 setores industriais brasileiros. Custo, produção, investimento e lucro foram alguns dos indicadores de desempenho empresarial utilizados nesta pesquisa.

Outra iniciativa nacional é da Associação Objeto Brasil (2008), que realizará uma pesquisa sobre a Visão Econômica do Design no Brasil. O objetivo é estruturar indicadores que captem a evolução e as tendências do design aplicado nas indústrias brasileiras e seu impacto nos resultados. Serão abordados temas como inovação, funcionalidade, ergonomia, estilo, desempenho, diferenciação, atratividade, qualidade, incremento da produtividade, redução de custos, padronização, normatização, rentabilidade, segurança, entre outros, sobre três pontos de vista: indústrias, agências e instituições de ensino. A pesquisa da Objeto Brasil considera indicadores tangíveis e abrange também os intangíveis para mensurar o impacto do design no desempenho das indústrias brasileiras.

As pesquisas citadas não especificam o porte das empresas estudadas, mas relatam como o design está sendo usado nas empresas e a sua contribuição para o desempenho econômico, corroborando com a colocação de Martins e Merino (2008, p.15) sobre publicações que apresentam "o design como uma ferramenta que pode auxiliar na maximização dos negócios e melhorar o desempenho econômico." Porém, segundo os autores, "a quantificação do seu impacto no sucesso dos negócios ainda se apresenta de forma tímida", fazendo com que a visão predominante no mundo dos negócios seja que "o design pouco pode contribuir para a resolução dos problemas reais de negócios." (PHILLIPS, 2008, p. 81)

---

4 Disponível em <[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa4001/is\\_200107/ai\\_n8993359](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4001/is_200107/ai_n8993359)>. Acessado em 07/09/2009.

5 Disponível em <<http://www.designbrasil.org.br/observatorio/indicadores.php>>. Acessado em 07/09/2009.

Segundo Hertenstein e Platt (2001), apesar de incipiente, é crescente o uso de indicadores de desempenho para averiguar o impacto dos resultados da atividade de design nas empresas. Conforme pesquisa realizada pelo *Design Council* (2005), no Reino Unido, 65% das empresas compreendem que o design é fundamental para o seu desempenho econômico, porém apenas 13% possuem procedimentos para medir o retorno do investimento em design.

As pesquisas demonstram a contribuição do design na melhoria do desempenho empresarial, porém verifica-se que poucas empresas possuem procedimentos para medir o retorno do investimento em design.

Por outro lado, os designers também demonstram dificuldades em comprovar sua competência profissional através de projetos que indiquem a contribuição do design no desempenho das empresas. Este comportamento é observado no Reino Unido, onde 38% dos designers não comunicam o valor do design nos negócios (*Design Council*, 2005).

Esta dificuldade dos designers pode em parte ser decorrente da perspectiva adotada na avaliação dos resultados do projeto: a administração pode considerar o impacto nas vendas e os lucros; a engenharia pode considerar a performance técnica; o marketing pode considerar a visibilidade da imagem da empresa e a performance mercadológica; o design pode considerar a ergonomia; os consumidores podem considerar a relação custo-benefício; os usuários podem considerar a facilidade de uso e o valor social e simbólico. Bernsen (1995, p.14) afirma que “um bom design não é somente a solução de um problema, mas também a sua definição apropriada”, logo, considerando a interdisciplinaridade do design, é importante que ao menos estas perspectivas sejam consideradas no levantamento de informações para o projeto de design. Caso contrário, como afirma Strunk (2004) “os resultados de nossos projetos variam na razão direta da qualidade das informações de que dispomos para trabalhar”. O autor complementa sua afirmação:

Quando desconhecemos um assunto ou nossos clientes não disponibilizam informações precisas sobre o problema a ser resolvido, podemos antever uma solução ‘sem alma’, bonitinha, mas que não vai funcionar, ou uma sucessão de refações de idéias, até que possamos contemplar totalmente as necessidades existentes. (STRUNK, 2004, p.66)

Para que haja um resultado positivo do projeto de design no desempenho da empresa, como afirma Strunk (2004), é preciso dispor de informações de qualidade. Para o designer não depender somente das



informações fornecidas pela empresa, para auxiliar os empresários a mensurar o retorno do investimento em design e para comunicar a sua contribuição na melhoria da competitividade da empresa, esta dissertação visa decompor a etapa inicial de um projeto de design, denominado no âmbito deste trabalho como diagnóstico de design (Figura 1). A este diagnóstico, serão relacionados indicadores para que a empresa possa mensurar sua situação antes e depois da intervenção do design.

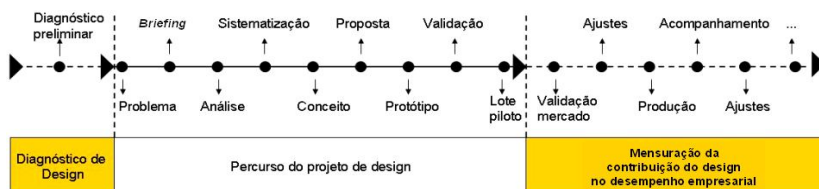


Figura 1 – Diagrama destacando o Diagnóstico de Design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial.

Fonte: Arquivo pessoal.

O diagnóstico de design é tratado como uma etapa pré-projetual anterior à elaboração do briefing e aderente a qualquer metodologia de design. O diagnóstico, como uma etapa pré-projetual de uma metodologia de design, contempla variáveis humanas, econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, produtivas, estéticas, simbólicas, comunicacionais e mercadológicas, dentre outros, relacionados aos ambientes internos e externos da empresa. Estas variáveis influenciam no objetivo do projeto e o levantamento destes dados possibilita que os designers deixem de ser um “profissional focado no problema para um profissional focado em soluções inteligentes” (MARTINS E MERINO, 2008, p. 33). Ou seja, o diagnóstico de design pode embasar o designer na elaboração de cenários e soluções baseados em dados reais e promover a diferenciação e a competitividade das empresas.

Conforme Phillips (2008, p. 121), uma das formas de mensurar os resultados do design no desempenho empresarial é pela “comparação entre os resultados obtidos e aqueles previstos no projeto.” Assim, ao diagnóstico inicial, serão relacionados indicadores que possam mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial após a implantação da solução, fornecendo ao empresário uma forma de medir o retorno do investimento em design.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar no diagnóstico de design indicadores necessários para mensurar os resultados da ação do design no desempenho econômico de micro e pequenas empresas.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir o objetivo geral deste estudo, pretende-se:

- a) compreender os fundamentos teóricos relacionados ao design e a gestão de design, relacionando sua relevância ao contexto empresarial;
- b) entender a abrangência do diagnóstico empresarial e sua adaptação ao design;
- c) compreender as principais formas de mensuração de resultados consideradas pelos empresários e utilizadas pelas empresas para avaliar o desempenho empresarial;
- d) averiguar os resultados alcançados por empresas que fizeram uso do design;
- e) averiguar as metodologias de projeto utilizadas pelos escritórios de design para atender clientes.

O resultado pretendido é propor diretrizes tanto aos designers quanto às empresas a elaboração de um diagnóstico de design que compreenda variáveis internas e externas às empresas e que influenciam na gestão de design. E também relacionar indicadores de resultados a estas variáveis, permitindo mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Dentre as publicações existentes sobre metodologias ou técnicas de gestão empresarial, a adaptação destes conteúdos à realidade das MPEs ainda é limitada. Assim ocorre também com o design, pois conforme uma pesquisa realizada pela CNI (2006), em parceria com o SEBRAE, com uma amostra de 496 MPEs de diversos setores econômicos, constatou-se que menos da metade investiu em design em 2003 (42,3% das micros e 45,2% das empresas de pequeno porte). E a pesquisa da Associação dos Designers de Produto (ADP), junto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, por intermédio do Programa Brasileiro de Design (PBD)<sup>6</sup>, demonstra a existência de uma porcentagem significativa de MPEs cuja percepção do design é agregar estilo aos seus produtos e serviços, desconhecendo que também pode ser utilizado de forma estratégica ao negócio.

Esta percepção equivocada do empresário sobre o design pode ter surgido pela forma como o designer realiza seu atendimento ou como o design é aplicado na empresa, pois conforme a pesquisa da ADP/MDIC/PBD, 50% das empresas pesquisadas terceirizam projetos de design e 25% tem os projetos realizados pelo próprio dono ou por parentes.

Desta forma, antes do designer iniciar a execução de seu projeto, precisa alinhá-lo aos aspectos estruturais, financeiros ou técnicos da empresa. Este alinhamento pode ser considerado a primeira etapa do projeto de design para uma empresa, sendo fundamental para fornecer as diretrizes projetuais e culminar com resultados que efetivamente contribuam para o desempenho empresarial. Esta é uma das diretrizes da Gestão de Design, conceituada por Martins e Merino (2008, p. 24) como “a administração das atividades de Design com base nos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo. É um recurso que auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços.”

Phillips (2008), ao exemplificar a elaboração de um briefing, inclui uma seção que ele denomina como Análise Setorial, com informações

---

<sup>6</sup> Disponível em <<http://www.designbrasil.org.br/observatorio/indicadores.php>>. Acessado em 07/09/2009.

sobre o mercado, os concorrentes, o posicionamento da empresa frente aos concorrentes, além de informações específicas sobre o setor, considerando as tendências e a estratégia da empresa frente a este cenário. Segundo o autor, a pesquisa de mercado ou de marketing precisa fornecer esse tipo de análise setorial, pois trata-se de informações importantes que contribuem na elaboração dos conceitos de design. Considerando que a maioria das MPEs possui uma estrutura organizacional enxuta e ausência de controles ou dados sistematizados, justifica-se a necessidade da estruturação de um diagnóstico que auxilie tanto o designer quanto a empresa identificar estes dados.

O Centro Português de Design (1997) e Baxter (1998) indicam que o custo de investimento nas fases iniciais de um projeto é evidentemente baixo se comparado com as etapas posteriores. Por tratar-se de uma fase mais conceitual, sem investimentos físicos, é importante verificar se os conceitos gerados estão alinhados à estratégia empresarial, apoiando-se em dados levantados no diagnóstico. Na fase de implantação, é difícil e dispendioso à empresa corrigir as conseqüências de um conceito de design inadequado.

A necessidade de mensurar os resultados do design nas MPEs baseia-se no fato exposto por Raulik (2003), de que empresas de pequeno porte, geralmente, esperam por resultados imediatos, não investindo em longo prazo. Assim, investimentos em design podem promover benefícios financeiros às MPE em um curto período de tempo, encorajando-as a inserir o design de forma estratégica no negócio. Utilizando indicadores que fazem parte do universo empresarial, é possível demonstrar os resultados da contribuição do design no desempenho econômico das MPEs.

Outro aspecto que justifica o desenvolvimento desta pesquisa é sua consonância com uma das diretrizes do Plano Estratégico do Programa Brasileiro de Design 2007-2012 (PBD, 2008), que pretende justamente “ampliar o número de empresas que incorporam em sua estratégia de negócios o design e a inovação”. Uma das linhas de ações do Programa citado que contribui para a execução da diretriz proposta é “medir o impacto da atividade do design nos setores da economia por meio de pesquisa e levantamento de dados, visando alterar a percepção atual”.

Por fim, considerando o objetivo geral do curso de Mestrado em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina, esta dissertação contribui na ampliação da pesquisa sobre design, mais especificamente na linha de Gestão Estratégica do Design, através da elaboração de diretrizes para a composição de um diagnóstico de design.

Isso contribui para a boa prática dos profissionais da área de Design e das empresas.

Diante da contextualização apresentada, o pressuposto que caracteriza esta dissertação é identificar os indicadores no diagnóstico de design necessários para mensurar a contribuição da ação do design no desempenho empresarial.

E os pressupostos secundários são:

- a) Uma das formas de mensurar a ação do design é pela comparação entre os resultados previstos e os obtidos no projeto.
- b) Existe relação entre o uso do design e o melhor desempenho econômico das empresas.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Mozota (2003) afirma que os gestores das empresas têm dado pouca importância ao design devido à falta de compreensão de sua extensão. Santos (2000) afirma ser difícil abordar o design em toda a sua plenitude. Também é difícil separar resultados do design desligados de outros investimentos como propaganda, novos equipamentos, estratégias de marketing e de vendas.

Desta forma, para realizar esta pesquisa foi necessário delimitar a área de interesse dos principais tópicos a serem abordados, como: porte das empresas, nível de inserção do design, consultoria em design de embalagem a MPEs com subsídio do convênio da Associação Brasileira de Embalagem (ABRE) com o SEBRAE, tipo de aplicação do design e valores tangíveis e intangíveis do design.

- a) Quanto ao porte da empresa

A ênfase da pesquisa considera empresas de micro e pequeno porte, pois segundo Gimeno (2000), o design introduz mudanças e inovações incrementais nos produtos resultando em resultados econômicos para essas empresas. Segundo o autor, o design na concepção de novos produtos é a mais importante via de acesso às pequenas e médias empresas à inovação tecnológica. Apesar das especificidades organizacionais das MPEs, na fundamentação teórica serão utilizadas referências bibliográficas relacionadas às organizações em geral, independentemente do seu porte. Este delineamento é necessário para não limitar o conhecimento somente ao conteúdo de bibliografias e pesquisas

que tratam de empresas de micro e pequeno porte. Já na etapa da pesquisa de campo, somente MPEs participam.

b) Quanto ao nível de inserção do design na empresa

O design contribui com os valores tangíveis e intangíveis de uma empresa, seja pela concepção de sua marca, desenvolvimento de produto, incorporação das necessidades dos usuários, compreensão das percepções dos usuários com relação aos atributos do produto, viabilidade de produção, dentre outros aspectos. Martins e Merino (2008, p.30) indicam que “o campo de atuação do Design transcende a criação de produtos e peças gráficas como elementos isolados, passando a ser parte de um sistema e consolidando-se como um processo de gestão.” Visto as possibilidades de contribuição do design, autores como Best (2006), Mozota (2003), Gimeno (2000) apresentam modelos sobre o nível de inserção do design nas empresas.

Ramlau e Melander (2004) descrevem o Design Ladder, ferramenta utilizada pelo DDC que mensura o nível de utilização do design, representada na figura 2:

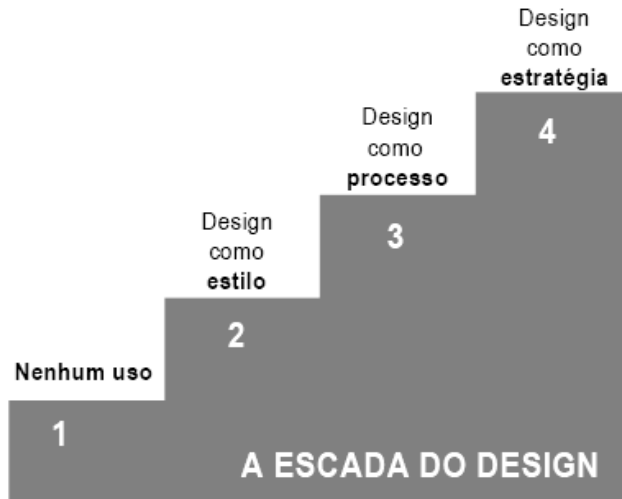


Figura 2 – Design Ladder  
Fonte: PBD (2008, p.6)

Conforme este modelo, cada nível corresponde ao grau de uso do design pela empresa:

- Nenhum uso do design (degrau 1): as empresas que não conhecem o design ou outras áreas da empresa encarregam-se de introduzir funcionalidade e estética ao desenvolvimento de produtos ou serviços;
- Design como estilo (degrau 2): empresas consideram o design o estilo do produto, sendo introduzido em um estágio avançado do projeto, como num acabamento ou detalhe gráfico;
- Design como processo (degrau 3): empresas que conhecem e dominam o processo do design. O design é integrado ao marketing, à engenharia e outras áreas da empresa;
- Design como estratégia (degrau 4): empresas incorporam o design nas suas estratégias, participando no fomento à inovação e no desenvolvimento de produtos e serviços.

Com um modelo de três níveis, Best (2006) apresenta a inserção do design no nível operacional, tático e estratégico, como demonstra a Figura 3. No nível operacional, o design se manifesta de forma física e tangível nos produtos. No nível tático, o design faz parte do sistema, integrado às outras áreas da empresa. No nível estratégico, o design faz parte da política, da estratégia e da missão da empresa.

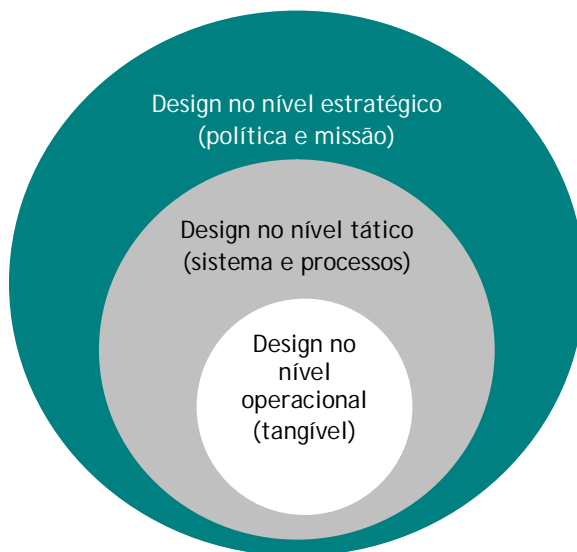


Figura 3 – Nível de inserção do design.  
Fonte: Best (2006, p.17, tradução nossa)

Comparando os dois modelos, o nível operacional, tático e estratégico do modelo de Best (2006) corresponde aos degraus 2, 3 e 4 do modelo do DDC.

Segundo Raulik (2003), uma das barreiras na inserção do design nas empresas de micro e pequeno porte referem-se à ausência de recursos próprios para investir em design. Nesta pesquisa é verificado qual o nível de inserção do design nas empresas e se houve evolução deste nível e melhoria da competitividade da empresa. Para alcançar este objetivo, é utilizada a base de dados de empresas que participaram do Convênio ABRE SEBRAE – Consultoria em design de embalagem a MPEs, cujo funcionamento é detalhado a seguir.

c) Quanto ao Convênio ABRE SEBRAE – Consultoria em design de embalagem a MPEs

O Convênio ABRE SEBRAE – Consultoria em design de embalagem a MPEs<sup>7</sup> é uma parceria firmada entre estas duas instituições com a finalidade de promover e viabilizar o desenvolvimento de embalagens competitivas para empresas de micro e pequeno porte, contando com subsídio financeiro do SEBRAE de 70% (Sul e Sudeste) ou 80% (Norte, Nordeste e Centro Oeste) do valor total do projeto. A contrapartida das empresas é complementar o valor do serviço (30% ou 20%, conforme a região) e produzir a embalagem desenvolvida no âmbito do convênio. Somente escritórios de design associados a ABRE atendem os projetos oriundos deste convênio.

O SEBRAE realiza o primeiro atendimento à empresa, verificando se as necessidades relatadas pelas MPEs enquadram-se nos critérios estabelecidos pelo convênio. Caso positivo, elabora orçamento, preenche formulários (Anexo A e B) e envia a solicitação a ABRE. Esta, por sua vez, por meio de um sistema de rodízio ou de indicação pela MPE, encaminha a solicitação ao escritório de design. Este, então, realiza o projeto, conforme metodologia de trabalho própria e após aprovação do cliente, elabora relatório de conclusão para ABRE e SEBRAE.

Somente os itens abaixo são apoiados por este convênio:

- Criação da marca do produto ou da empresa;
- Criação de conceito visual para um produto por meio de rótulo ou da comunicação visual da embalagem;



- Aplicação do conceito visual para uma categoria de produtos: aplicar o conceito visual criado aos demais produtos de uma linha;
- Editoração eletrônica;
- Assessoria para novo sistema de embalagem: significa a substituição ou aperfeiçoamento de um sistema de embalagem. Inclui a indicação de fornecedores qualificados, orientações para implantação e controle de qualidade, além de uma avaliação do impacto econômico da nova embalagem;
- Caixa de Transporte.

Com o fluxo de trabalho e os itens apoiados determinados pelo SEBRAE e pela ABRE, uma das diferenças no atendimento que podem influenciar, ou não, o resultado alcançado pelas MPEs é a metodologia do escritório de design. Este item será verificado e analisado na pesquisa de campo.

d) Quanto à aplicação do design

Para Mozota (2003), o design pode ser classificado quanto à aplicação a partir das dimensões dos produtos finais, isto é, duas, três e quatro dimensões, conforme demonstra o Quadro 2:

Design 2D	Design 3D	Design 4D
Design gráfico	Design de mobiliários	Design multimídia
Design da informação	Sistema de moda	Design interativo
Ilustração	Design de interior	Web design
Design têxtil	Design industrial	
	Design de ambiente	

Quadro 2 – Tipologia do design

Fonte: Mozota (2003, p. 7, tradução nossa)

As empresas pesquisadas receberam consultoria em design de embalagem. Para Mozota (2003), o design de embalagem compreende o design gráfico (2D), o design de produto (orientado para o volume e funcionalidade) e design 3D (nível conceitual, onde o design pode transformar todos os aspectos do produto, como forma, materiais e o sistema de interface do produto). A embalagem não serve apenas para

proteger produtos durante a armazenagem, transporte e exposição no ponto de venda, mas é o primeiro elemento de contato visual do consumidor com o produto. O design de embalagem muitas vezes é indissociável ao produto, facilitando o reconhecimento dos produtos nos pontos de venda, tornando-se um elemento de informação e de comunicação do produto e da marca da empresa.

Martins e Merino (2008, p. 72) distinguem três níveis de intervenção do designer sobre a embalagem:

- um nível próximo ao design gráfico: quando o designer deve modificar ou criar grafismos de superfícies impressas: rótulos. Ele age em trabalho de duas dimensões;
- um nível próximo ao design de produto: quando o designer deve melhorar os aspectos funcionais da embalagem. Por exemplo, a concepção de uma rolha que serve para verter ou a melhora de uma embalagem que vise simplificar a utilização do produto pelo consumidor;
- um nível mais completo<sup>8</sup>: que entre como uma reflexão profunda em três dimensões sobre o conceito da embalagem a ser concebida. Enquanto os dois precedentes não modificam a tecnologia utilizada pela embalagem, o design pode modificar todos os elementos da embalagem e a intervir em sua forma, materiais ou sistemas de acondicionamento.

Além desta atuação do design, Mestriner (2002, p.31) considera a embalagem como fruto de uma complexa cadeia produtiva, envolvendo “atividades pós-industriais, como logística, distribuição, design, marketing, comportamento do consumidor, pesquisas, ações promocionais e de ponto-de-venda”. Segundo o autor, todas essas atividades têm o objetivo de disponibilizar os produtos aos consumidores de forma competitiva e o design é o “fio condutor e mediador de todo o processo” (MESTRINER, 2002, p.31). É essa visão integradora que permite ao design agregar valor em cada uma das etapas do desenvolvimento de um projeto, trabalhando em conjunto com outras áreas da empresa.

---

<sup>8</sup> Segundo Martins e Merino (2008, p. 72) , certos escritórios de design utilizam, neste caso, o termo “volume” ao invés de design de embalagem, a fim de o dissociar de seu aspecto gráfico.

Logo, para as empresas, o design de embalagem compreende não somente os níveis operacionais e táticos, mas também o nível estratégico. Desta forma, apesar das empresas terem recebido consultoria pontual em design de embalagem, partindo de uma visão macro do design, esta pesquisa abordará a gestão de design na competitividade empresarial.

e) Quanto aos valores tangíveis e intangíveis do design

Segundo Kotler (2000), os conceitos de valor, satisfação e utilidade são importantes para empresas competitivas. A escolha de produtos por clientes vai além de pressupostos econômicos e são influenciados por diferentes graus de satisfação de suas necessidades, desejos, gostos ou conveniências. O valor é uma das características que determina tal escolha e é atribuído de acordo com a capacidade de atender especificidades.

O valor tangível e intangível do design dentro de uma empresa pode ser percebido no processo de concepção de um novo produto, no qual o design pertence aos paradigmas da gestão – aspecto intangível do design. Já quanto ao aspecto da criação, o design pertence ao sistema de formas aceitas pela sociedade e aos paradigmas dessa atividade – aspecto material ou tangível do design (MARTINS, 2004).

Hertenstein e Platt (2001) definiram o valor do design por meio de duas abordagens: uma considera os critérios tangíveis e intangíveis do produto sob a perspectiva do consumidor e usuário. A outra abordagem, mais voltada para as empresas, avalia o produto pela perspectiva do resultado do negócio e pelo valor econômico gerado pelo design, desconsiderando critérios estéticos ou subjetivos, com ênfase em indicadores quantitativos.

Silva (2003, p. 76), descreve alguns benefícios tangíveis e intangíveis da inovação para a empresa, que podem ser adaptada ao design:

- a) benefícios tangíveis: incremento de negócios, aumento da rentabilidade, melhoria da produtividade, redução de mão-de-obra, simplificação de processos, redução de custos, solução do problema e melhoria da qualidade de produtos/serviços;
- b) benefícios intangíveis: melhoria da imagem da empresa; melhoria no relacionamento com o consumidor, melhoria nas relações interpessoais, melhoria na segurança, benefícios transitórios, benefícios duradouros, inovação e criatividade.

Nesta pesquisa optou-se pelos valores tangíveis que enfatiza o valor do design para a empresa. Apesar do projeto de design de embalagens também ser estratégico, capaz de trazer benefícios intangíveis à

empresa, como as MPEs que participaram do Convênio ABRE SEBRAE estavam utilizando o design pela primeira vez, os benefícios tangíveis, especificamente os econômicos, são os mais concretos e mensuráveis para que elas percebam a contribuição do design para o seu negócio.

Delimitados as áreas de interesses dos principais tópicos que serão abordados nesta pesquisa, no próximo capítulo é descrito a caracterização geral da pesquisa, descrevendo as etapas e fases necessárias para a realização deste trabalho.

## 1.6 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A seguir, é apresentada a caracterização geral da pesquisa.

### 1.6.1 Etapas da Pesquisa

As etapas para a realização desta pesquisa estão representadas, de forma esquematizada, na Figura 4.

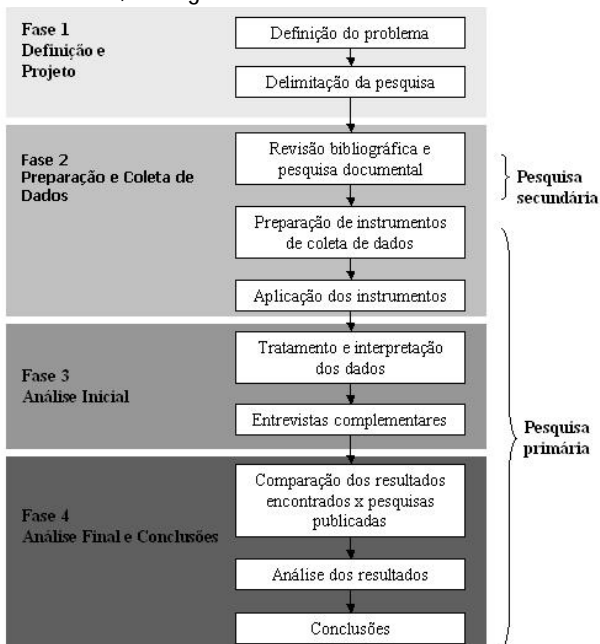


Figura 4 – Etapas de Procedimento para a Realização da Pesquisa.  
Fonte: Arquivo pessoal.

O Quadro 3 detalha os métodos das fases desta pesquisa, descrevendo qual é o objetivo, tipo de pesquisa, tipo de coleta de dados, tratamento dos dados e os resultados pretendidos em cada fase:

<b>Fase</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Tipo de Pesquisa</b>	<b>Coleta de Dados</b>	<b>Tratamento dos dados</b>	<b>Resultados</b>
1 Definição e projeto	Contextualizar o assunto, definindo o problema de pesquisa	Bibliográfica e documental	Livros, estudos, revistas especializadas	Classificação, categorização por relevância	Estabelecer relações entre design e competitividade, relacionar diagnóstico de design como uma das formas de definir indicadores para mensuração dos resultados
2 Preparação e coleta de dados	Pesquisar as teorias-chave da pesquisa	Bibliográfica e documental, enfocando conceitos de design, gestão de design e empresarial	Livros, estudos, revistas especializadas, teses, dissertações, artigos científicos, análises de congressos	Classificação, categorização por relevância	Formatação da base teórica da pesquisa
	Formatar a pesquisa primária	Bibliográfica	Livros especializados em processos e métodos de avaliação	Adequação das teorias ao foco da pesquisa	Identificação do universo e amostragem de pesquisa. Construção dos instrumentos de coleta de dados
	Realizar a pesquisa de campo	De campo	Levantamento de dados por meio de entrevista estruturada por telefone	Preenchimento de questionário agregando informações paralelas	Informações sobre a visão de cada empresa e cada escritório de design em relação ao projeto de design de embalagem
3 Análise inicial	Tratar os dados coletados	Qualitativa e quantitativa	Questionários respondidos por empresas e escritórios de design	Análises quantitativa, estatística e qualitativa	Entendimento sobre a visão da empresa e do escritório de design em relação ao projeto
4 Análise final e conclusões	Analisar as respostas da entrevista quanto ao problema de pesquisa	Contraposição das respostas da entrevista ao referencial teórico e a pesquisa secundária	Texto do referencial teórico e tabulação das respostas dos questionários	Padrão de confrontação	Respostas ao problema de pesquisa e subsídios para encaminhamento de possibilidades e soluções

Quadro 3 – Descrição dos Métodos das Etapas da Pesquisa.

Fonte: Arquivo pessoal.

### **1.6.2 Tipo de Pesquisa**

Para a classificação da pesquisa, foi adotada a taxonomia proposta por Silva e Menezes (2005):

- a) quanto a sua natureza, a pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática;
- b) quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois se baseia na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados de forma descritiva. Mas a pesquisa também é quantitativa, pois segundo Silva e Menezes (2005, p. 20) “tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. A abordagem qualitativa é utilizada para averiguar a avaliação por parte das MPEs quanto ao atendimento dos escritórios de design, bem como resultados intangíveis alcançados pela consultoria em design. A abordagem quantitativa é utilizada para verificar a relação entre a consultoria em design de embalagem e os resultados tangíveis alcançados pelas MPEs;
- c) quanto aos seus objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória mas também descritiva. Isto porque há relativamente pouco conhecimento acumulado e sistematizado nesta área, dando ao trabalho a natureza de sondagem. No que concerne à pesquisa junto às empresas e escritórios de design, este trabalho apresenta aspectos de uma pesquisa descritiva, pois objetiva expor as características de um determinado fenômeno – expor os fatores que contribuem para a existência de uma relação entre design e desempenho de negócios.
- d) quanto aos procedimentos técnicos, inicialmente é utilizada a pesquisa bibliográfica, envolvendo, também, um estudo documental sistematizado, desenvolvido com base em material acessível ao público em geral publicado em livros, revistas, jornais, teses, dissertações e artigos científicos recentes. Posteriormente, foi feita uma pesquisa de campo com a utilização de instrumentos de coleta de dados.

### **1.6.3 Estrutura da Dissertação**

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo introduz o tema de estudo, contextualizando-o para apresentar o problema e os objetivos desta pesquisa. Justifica-se sua relevância e contribuição para a sociedade e para o programa de mestrado em Design e Expressão Gráfica da UFSC. Também apresenta a delimitação do tema pesquisado e a caracterização geral da pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica que está assim subdividida:

- e) conceituações de design e gestão de design, bem como suas relações e contribuições à competitividade empresarial;
- f) estudo das metodologias de design e sua relação com o diagnóstico proposto neste trabalho;
- g) abordagem sobre o diagnóstico empresarial, com fundamentos adaptados ao diagnóstico de design;
- h) conceitos utilizados para mensurar resultados na administração, engenharia, marketing e qualidade, áreas que influenciam o design, possibilitando relacionar indicadores de resultado ao diagnóstico de design;
- i) análise de estudos publicados sobre a contribuição do design no desempenho empresarial.

No terceiro capítulo, é apresentada de forma sintética a caracterização da pesquisa, seus procedimentos metodológicos, detalhando o universo da pesquisa, seleção de sujeitos que serão entrevistados, definição dos instrumentos de pesquisa e resultados dos testes piloto e de clareza.

No quarto capítulo, são expostos os resultados encontrados na pesquisa de campo, divididos em temas para facilitar a análise dos dados: dados gerais sobre as MPEs e escritórios de design pesquisados, contribuição do design no resultado da empresa, avaliação do atendimento do escritório de design, metodologia de projeto dos escritórios de design, fidelização de clientes e considerais sobre a pesquisa de campo.

Finalizando, o último capítulo apresenta as conclusões deste trabalho e é seguido pelas Referências, Anexos e Apêndices.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados conceitos de design, gestão de design e suas relações com a competitividade das empresas. Posteriormente é abordado o diagnóstico empresarial, com fundamentos adaptados ao diagnóstico de design. Para relacionar indicadores aos resultados do projeto de design, buscaram-se informações de mensuração de resultados em áreas de conhecimento que influenciam o design.

### 2.1 DESIGN

Etimologicamente, Erlhoff e Marshall (2008) explicam que a palavra design deriva do latim *designare*, traduzido pelos verbos definir, desenhar. Segundo os autores, em alemão, design é a criação da forma e em inglês, dependendo do contexto, a palavra design significa projeto, concepção mental de um objeto, ação ou projeto.

Bruce e Bessant (2002) e Mozota (2003) relatam sobre a variedade de conceitos de design por que a palavra pode referir-se a uma atividade, a um processo ou ao resultado desta atividade ou processo. Além disso, o design também pode ser o integrador deste processo (gestão de design). Como observado por Mozota (2003), a mídia equivocadamente usa o design como adjetivo para formas diferenciadas de objetos como mobiliários, luminárias, automóveis e moda, sem mencionar o processo criativo que há no desenvolvimento destes produtos.

Internacionalmente, o design é conceituado pelo *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID) da seguinte forma:

*Design is a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanization of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange.*<sup>9</sup> (ICSID, 2009)

---

<sup>9</sup> Tradução: Design é uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo seu ciclo de



O ICSID conceitua o design como uma atividade cerne da inovação e das mudanças culturais e econômicas, não se restringindo ao ambiente empresarial.

No Brasil, como a formação profissional é pela conclusão do curso superior e tomando por base as Diretrizes Curriculares dos Cursos de Graduação<sup>10</sup>, elaboradas pela Secretaria de Educação Superior (SESu), do Ministério da Educação e Cultura (MEC), o curso de graduação em design é responsável pela formação do designer, tendo como perfil o profissional que se ocupa:

(...) do projeto de sistemas de informações visuais, objetos e os sistemas de objetos de uso através do enfoque interdisciplinar, consideradas as características dos usuários e de seu contexto sócio-econômico-cultural, bem como potencialidades e limitações econômicas e tecnológicas das unidades produtivas onde os sistemas de informação e objetos de uso serão produzidos. (MEC, 2008 p.22).

Segundo esta diretriz do MEC e conforme modelo elaborado por Best (2006), apresentado no subcapítulo 1.5 deste trabalho, os designers são formados para trabalhar no nível operacional. Sem conteúdos ligados à administração de empresas ou gestão de projetos, o designer recém-formado se considera “despreparado para exercer as funções de uma atividade estratégica, como as do design.” (TEIXEIRA, 2005, p.7)

Considerando o modelo dos níveis de inserção de Best (2006), o Programa Brasileiro de Design (PBD) conceitua o design enfatizando os possíveis resultados que uma empresa pode alcançar, tanto no nível operacional (novas formas), como no nível tático (melhoria nas fases de projeto, otimização no uso de matéria-prima) e também no nível estratégico (novos valores conceituais, novos processos produtivos e tecnológicos).

---

vida. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial para o intercâmbio econômico e cultural.

10 Parecer CNE/CES 146/2002 - Homologado. Despacho do Ministro em 09 maio 2002, publicado no Diário Oficial da União nº 90, de 13 maio 2002, Seção 1.

O design é forte elemento de competitividade empresarial (...) É um diferencial estratégico visto que possibilita a otimização no uso de matéria-prima, melhoria nas fases de projeto e de produção assegurando melhores níveis de satisfação do cliente. (...) o design é ferramenta indutora da inovação na medida em que introduz novas formas, novos materiais e novos valores conceituais que vêm a determinar o desenvolvimento de novos processos produtivos e tecnológicos para a consecução de novos produtos. (PBD, 2008)

Dentre os teóricos que conceituaram o design, Bernsen (1995, p.11) indica que “Design é um processo. Ele começa com a definição de um propósito e avança por uma série de questões e respostas no sentido de uma solução (...) uma solução consciente para um problema”. Como apresenta Bonsiepe (1997, p.28:31), há vários conceitos sobre design. Esses conceitos refletem diferentes interesses, advindos do marketing, da engenharia, da gestão e do design. Niemeyer (2000, p.24) concorda com Bonsiepe (1997), ao afirmar que “esses conceitos tanto se sucederam como coexistiram, criando uma tensão entre as diferentes tendências simultâneas. Claro está que cada uma dessas conceituações vem a reboque de uma ideologia, de uma visão de mundo, em que prevalece um ou outro valor.”

Martins e Merino (2008) apresentam conceitos de design e informações sobre a relevância do design para a economia, elaborados por autores da área de Administração, empresários e políticos, demonstrando que o design tem sido percebido como um tópico de maior relevância nas últimas décadas entre os líderes das empresas, mas ainda é pouco compreendido e valorizado pelos outros níveis hierárquicos (VON STAMM, 2004).

O design também cumpre uma função social, uma vez que sua intervenção influencia na qualidade do ambiente e da vida das pessoas. Os produtos bem desenhados funcionam melhor, são mais atrativos, trazem mais comodidade ao usuário, um uso mais adequado e agradável e a qualidade transmitida são maiores. O design também repercute no meio ambiente ao propor o desenvolvimento de um produto com menor uso de energia, como minimização de dejetos, de emissões de poluentes, de resíduos sólidos e químicos e, também, ao aproveitar materiais reciclados. Além disso, pode contribuir para a competitividade e inovação nas empresas, como afirmam Gimeno (2000) e Peters (2005).

Design é certamente uma atividade interdisciplinar complexa, que permeia todos os departamentos de uma empresa.

É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa, desenvolvendo produtos de acordo com as tendências vigentes, prazos e custos propostos, e transmite a imagem adequada aos seus públicos. Pode ser aplicado tanto no contexto global quanto em uma unidade, procurando criar e organizar ambientes favoráveis para novos produtos, proporcionando meios para o sucesso de sua produção. (MARTINS e MERINO, 2008, p. 25)

A palavra design passou a significar, na opinião de Lojacono e Zaccai (2004) a totalidade das atividades e competências que recolhem todas as informações relevantes e as transforma em um novo produto ou serviço.

Portanto, o design pode ser entendido como uma atividade interdisciplinar e integradora que possibilita competitividade, diferenciação, sustentabilidade e inovação às empresas (MERINO *et all*, 2009). Por meio de um processo criativo que considera valores tangíveis e intangíveis, como desempenho, qualidade, durabilidade, funcionalidade, usabilidade, ergonomia, estética, legibilidade, dentre outros, visa à geração de soluções que atendam as necessidades humanas e expressem o valor e a identidade da empresa aos seus consumidores.

Compreendido a abrangência do design para uma empresa, assim como todas as atividades corporativas, o seu gerenciamento necessita de metodologia e de mecanismos de controle. Processos precisam ser criados para garantir que o design seja consistente e atenda aos padrões de qualidade e inovação. Para Mozota (2003, p.4) “o campo do design é parecido com a gestão porque é uma atividade de resolução de problemas que segue um processo sistemático, lógico e ordenado”. Desta forma, no próximo item serão abordados conceitos de gestão de design e sua relação com a competitividade das empresas.

## 2.2 GESTÃO DE DESIGN

Segundo Mozota (2003), a origem da Gestão de Design remonta aos anos 1960, na Inglaterra. Em 1966, Michael Ferrer apresentou uma nova função, a de gestor de design, cuja missão era de conduzir eficazmente os projetos e estabelecer uma boa relação entre a agência e seus clientes. Em 1975, Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundam,

nos Estados Unidos, o *Design Management Institute* (DMI). A visão desta instituição é “desenvolver empresas do mundo por meio de efetiva integração e gestão de design e princípios de design para benefícios econômico, social e ambiental.” (DMI, 2009)

Da mesma forma que a palavra design, há vários conceitos sobre Gestão de Design. Para Wolf (1998, p.5), “é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseada nos objetivos e valores definidos da empresa.” Pode fazer parte da missão da empresa e a premissa básica para sua eficiência é a consciência e a aceitação do design como fator de qualidade e de estratégia pela gerência. Segundo a autora, as atividades de Gestão de Design realizam-se nos processos operacionais – a realização concreta dos trabalhos a serem feitos - e nos processos estratégicos – definição dos objetivos.

Para Martins e Merino (2008, p. 24) “é a administração das atividades de Design com base nos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo. É um recurso que auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços.” Para os autores, a importância da Gestão de Design como processo e ferramenta estratégica está na contribuição do design para a materialização de produtos e/ou de seus processos, incorporando os objetivos da empresa.

Mozota (2003, p. 79) conceitua a Gestão de Design como “a implementação planejada do design na empresa para ajudá-la a alcançar seus objetivos” e objetiva:

- a) formar parcerias entre gestores e designers, explicando design aos gestores e gestão aos designers, para ajudá-los na gestão de suas atividades e da organização;
- b) definir métodos de gestão para integrar o design à organização.

O Quadro 4 traz uma comparação entre os conceitos de design e de gestão elaborado por Mozota (2003).

<b>Conceitos de design</b>	<b>Conceitos de Gestão</b>
Design como uma atividade de resolução de problemas	Processo. Resolução de problemas.
Design como uma atividade criativa	Gerenciamento de idéias. Inovação
Design como uma atividade sistêmica	Sistemas empresariais. Informação
Design como uma atividade de coordenação	Comunicação. Estrutura
Design como uma atividade cultural e artística	Preferências dos clientes. Cultura organizacional. Identidade

Quadro 4 – Uma abordagem comparativa dos conceitos de Design e Gestão  
Fonte: Mozota (2003, p.74, tradução nossa).

Ao cruzar os conceitos de design e de gestão, Mozota (2003, p. 259) afirma que “design e gestão possuem pontos em comuns” e que a característica principal da Gestão de Design é o desdobramento do design na empresa para ajudá-la a construir a sua estratégia. Segundo Mozota (2003), a gestão integrando o design na empresa pode ser compreendida em 3 níveis: operacional, funcional ou estratégico (Quadro 5).

<b>Design AÇÃO</b>	<b>Design FUNÇÃO</b>	<b>Design VISÃO</b>
Valor diferenciador do design	Valor coordenador do design	Valor transformador do design
O design é uma competência econômica que atua nas atividades primárias da cadeia de valor	O design é uma competência gerencial que atua nas atividades de suporte da cadeia de valor	O design é uma competência central que atua na cadeia de valor do setor e da visão da indústria
Brand Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da Inovação	Estratégia Gestão do conhecimento Gestão do relacionamento
Gestão de Design Operacional	Gestão de Design Funcional	Gestão de Design Estratégico

Quadro 5 – Os 3 níveis da Gestão de Design

Fonte: Adaptado de Mozota (2003, p.259, tradução nossa)

Para Mozota (2003), na Gestão de Design Operacional, o design é uma competência econômica, cujo objetivo é criar valor nas atividades primárias, como produção e marketing. Pode ser entendida como a gestão do projeto de design, sendo responsável pelo planejamento, execução, administração e controle das ações de design oriundas das estratégias estabelecidas, mobilizando e otimizando os recursos necessários para o alcance dos objetivos fixados.

Na Gestão de Design Funcional, Mozota (2003) entende o design como coordenador ou integrador com outras áreas, como marketing, inovação e comunicação. Neste nível, a gestão de design faz a intermediação entre as estratégias da empresa e as ações de design.

No nível de Gestão de Design Estratégico, a gestão atuando no sistema de design da empresa se transforma em força motriz de mudança para gerar as inovações que rompem com os padrões já existentes e se transforma em algo significativo que responda às necessidades reais dos clientes e consumidores. Best (2006) observa que neste nível também pode

ser demonstrado como a estratégia da empresa pode se tornar visível e tangível através do design.

DMI (2009) conceitua a gestão de design como o lado de negócios do design, na medida em que relaciona design, inovação, tecnologia, gestão e clientes, com o intuito de prover competitividade à empresa.

Gestão de Design pode ser entendida, portanto, como o gerenciamento da atividade de design alinhada aos objetivos da empresa e integrada com outras áreas, visando o alcance da estratégia empresarial e contribuindo para sua competitividade. A seguir, a relação entre Gestão de Design e competitividade é enfatizada para uma melhor compreensão sobre este tema.

## 2.3 GESTÃO DE DESIGN E COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

O objetivo principal de empresas com fins lucrativos é obter o maior retorno possível sobre o capital investido, no menor tempo possível. Para isto, utiliza-se de todas as ferramentas disponíveis para estar à frente de seus concorrentes, obterem maiores margens e fatias de mercado. Em outras palavras, a empresa precisa ser competitiva.

Conforme o Centro Português de Design (1997) o design é “como qualquer outro investimento, deve recuperar pelo menos os fundos destinados ao seu desenvolvimento e produção, isto é, os custos originados antes do lançamento no mercado, os derivados dos investimentos necessários para produzi-lo em série e o preço unitário de fabricação”. Essas são as diretrizes que a Gestão de Design indica, conforme Gimeno (2000, p. 25) conceitua como um “conjunto de técnicas de gestão empresarial dirigidas a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade obtida pela empresa ao incorporar e utilizar o desenho industrial como instrumento de sua estratégia empresarial.”

O termo competitividade trata da capacidade da empresa de formular e programar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado e é normalmente interpretada como a habilidade de uma empresa em aumentar seu tamanho, fatia de mercado e lucratividade. Haguenaer (1989) conceitua a competitividade como:

a capacidade de uma indústria (ou empresa) produzir mercadorias com padrões de qualidade específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos em níveis iguais ou inferiores aos que prevalecem em indústrias semelhantes no resto do mundo, durante certo período de tempo. (HAGUENAUER, 1989, p. 14)

Como resultado, precisa gerar uma rentabilidade acima da média do setor industrial onde atua (PORTER, 1986), operando de maneira financeiramente sustentável com qualidade, rapidez e flexibilidade. No documento da Confederação Nacional da Indústria (CNI, 1998), a competitividade é vista como uma estratégia a ser buscada para a indústria brasileira:

A competitividade – entendida como promoção de maior eficiência e produtividade – pode ser observada através de dois grupos de indicadores: medida de inserção no mercado mundial – crescimento das exportações, participação relativa no volume do comércio mundial, etc.; medida de eficiência na utilização de recursos – produtividade de mão-de-obra, retorno de capital, indicadores de crescimento e nível de atividade, investimento em tecnologia. (CNI, 1998)

Martins e Merino (2008) citam alguns pensamentos sobre a relevância do design para a economia brasileira e mundial, sob a ótica de alguns autores na área de administração, empresários e políticos. O design inserido na estrutura da empresa (Gestão do Design) pode ser aplicado como estratégia para a empresa auferir ganhos de marca e sucesso financeiro. Bonsiepe (2007, p.24), citando Kotler, ao focar os interesses empresariais, indica design como:

A tentativa de conjugar a satisfação do cliente com o lucro da empresa, combinando de maneira inovadora os cinco principais componentes do design – performance, qualidade, durabilidade, aparência e custos. O domínio do design não se limita aos produtos, mas inclui também sistemas que determinam a identidade pública da empresa.

As relações entre o design e o ambiente de atuação das empresas que buscam a gestão de design como estratégia, é discutida por autores como Bonsiepe (1997), Wolf (1998), Gimeno (2000), Mozota (2003) que propõem algumas diretrizes de como o design pode contribuir para o aumento da competitividade, principalmente com relação à criação de

produtos inovadores, enfatizando a importância da interação e comprometimento de todos com o projeto.

Gimeno (2000) cita que o design pode contribuir para a competitividade da empresa através da racionalização do processo produtivo, aumento da qualidade e os valores formais do produto e facilitação na venda dos produtos através da comunicação com o usuário. Segundo o autor (2000, p.81) "o design, como componente do processo de inovação tecnológica, permite a empresa conseguir tanto a diferenciação de seus produtos como a redução de seus custos. Do ponto de vista estratégico, a inovação tecnológica e, o design, são instrumentos essenciais para conseguir a competitividade".

Em uma pesquisa da *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación* (DDI, 2005), das 1000 MPEs espanholas pesquisadas, 70% disseram que o design era cada vez mais um fator de competitividade, apontando como as principais causas da necessidade do design nas empresas: a maior exigência do consumidor, a pressão da concorrência, os novos mercados nacionais, os novos mercados internacionais, o maior número de normas sobre qualidade, a redução do ciclo de vida do produto.

Gimeno (2000, p.24) destaca que se alcança a competitividade "quando existe uma vantagem comparativa em custos ou quando o produto se adapta perfeitamente às necessidades do consumidor e às características da demanda do segmento do mercado a que o produto se dirige".

Porter (1989) afirma que para uma empresa obter vantagem competitiva, ela necessita formular estratégias para enfrentar o seu ambiente externo à empresa, conhecido como o conjunto das cinco forças: a ameaça de entrada de novas empresas, produtos substitutos, a rivalidade da concorrência e o poder de negociação da empresa com fornecedores e clientes. O autor apresenta estratégias que as empresas podem adotar em busca da vantagem competitiva: liderança por custo, liderança por enfoque, seja de custo ou diferenciação.

A chave é a diferenciação em relação aos concorrentes e a utilização de estratégias que sejam difíceis de serem imitadas. Uma destas possibilidades é o design aliado à inovação, pois "design é fundamental para o processo de inovação, se o foco é um novo produto ou serviço, um ambiente, um projeto corporativo ou mesmo uma visão do futuro." (TURNER, 2005, p.17).

Para manter em longo prazo uma posição de vantagem competitiva, a empresa deve acompanhar e analisar frequentemente as variáveis internas e externas que afetam sua competitividade. Uma das



ferramentas que pode fornecer estas informações para a empresa realizar análises e, conseqüentemente, elaborar estratégias é o diagnóstico.

Porém, antes de definir as diretrizes do diagnóstico de design, como a proposta desta dissertação apresenta o diagnóstico como uma etapa pré-projetual aderente a qualquer metodologia de design, a seguir, é averiguado algumas metodologias para verificar a viabilidade de incorporação desta ferramenta no processo projetual.

## 2.4 METODOLOGIA DE DESIGN

Gomes (2004, p. 31) indica que “metodologia de projeto é, em termos gerais, a organização do trabalho que facilita o entendimento do processo de desenvolvimento da atividade de design.”

Segundo Bürdek (2005, p. 156), “*en el ámbito anglosajón surgieron en los años sesenta estudios importantes sobre la metodología del diseño, muy influidos por la investigación espacial que tenía ante sí problemas complejos a solucionar.*”<sup>11</sup> O autor cita Horst Rittel, que em 1973, descreveu o que foi chamado de investigação sistemática da primeira geração, modelo que serviu de base para reflexões e gerações de metodologias de design semelhantes, e consistia em 6 passos: 1) conhecer e definir a missão/tarefa; 2) reunir informações buscando dados sobre o estado real; 3) analisar a informação adquirida; 4) criar soluções alternativas e viáveis; 5) julgar os prós e contras das alternativas e decidir e 6) fazer uma prova e colocá-la em prática.

Martins e Merino (2008) citam diversos autores e suas respectivas metodologias de design: Alexander (1973), Jones (1978), Bonsiepe (1978), Magalhães (1997), Frascara (2000), Fontoura (2002). Gomes (2004) cita mais algumas metodologias e abordagens elaboradas por Munari (1981), Baxter (1998), Santos (2000) e Löbach (1989). Analisando essas metodologias e respeitando as denominações utilizadas pelos seus autores, verifica-se que a definição do problema ou a identificação da necessidade constitui a primeira etapa metodológica.

O Centro Português de Design (1997) e Baxter (1998) indicam que o custo de investimento nas fases iniciais de um projeto (figura 5) é

---

11 Tradução: No âmbito anglosaxão surgiram nos anos sessenta estudos importantes sobre a metodologia de design, influenciados pela pesquisa espacial que tinha diante de si problemas complexos para solucionar.

evidentemente baixo se comparado com as etapas posteriores. Por tratar-se de uma fase mais conceitual, sem investimentos físicos, é importante verificar se os conceitos gerados estão alinhados à estratégia empresarial, apoiando-se em dados levantados no diagnóstico.

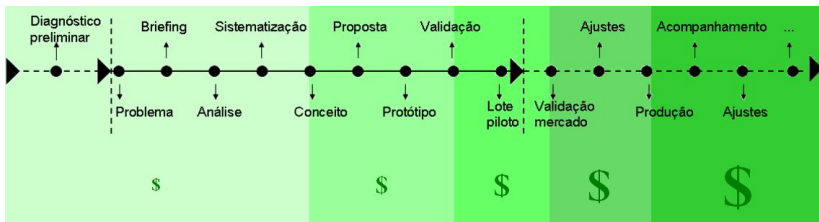


Figura 5 – Representação da distribuição dos custos segundo as etapas de desenvolvimento do produto.

Fonte: Arquivo pessoal.

A primeira etapa de um projeto de design a uma MPE não pode ser a apresentação do problema baseada em motivos fornecidos pela empresa. Bensen (1995, p.14) afirma, “a definição de um problema traz em si a chave para a sua solução. Um bom design é tanto uma questão de se fazer as perguntas certas quanto de respondê-las”. Gimeno (2000, p.26) complementa que “é preciso uma dupla análise antes de iniciar o processo de design de um novo produto. A análise da realidade externa da empresa, o mercado, os produtos da concorrência, as tendências de consumo, os novos estilos de vida e uma análise da situação interna, suas capacidades tecnológicas, seus equipamentos, etc.” Este levantamento de dados da realidade ou ambiente externo, e também interno das empresas, é o que Block (2001) caracteriza como diagnóstico.

Alguns autores já contemplam esta fase preliminar de levantamento de dados, como Merino *et al* (2008, p.58), que a define a como Etapa 0:

Antes mesmo da primeira reunião oficial com o cliente recomenda-se que sejam adotadas medidas para tomar conhecimento de alguns dados inerentes ao produto/embalagem, de modo a fornecer um suporte básico de informações para a reunião principal: reunião de *briefing*. As tarefas anteriores à reunião de *briefing* são: visita preliminar a campo; estudo da concorrência; visitas à *web sites* das empresas do ramo (complementado com outras fontes, como revistas, catálogos), que resultarão no desenvolvimento de um cronograma inicial.

*Barcelona Design Center* (BCD, 2007) explica que a gestão de design contribui no desenvolvimento do conceito do projeto por meio de: leitura de cenários; identificação de tendências relativas ao setor em análise confrontando com as tendências dos setores que influenciam no segmento de mercado; identificação de conceitos específicos para a empresa; definição do conceito adequado ao contexto à empresa; seleção de materiais, comparação das tecnologias utilizadas no setor; seleção de materiais habituais em relação aos utilizados por setores emergentes; análise dos pontos fortes do projeto comparado aos aspectos internos e externos da empresa.

Considerando a responsabilidade do design quanto a sua parcela de contribuição para o desempenho da empresa e os desafios associados a esta responsabilidade, Sanchez (2006, p.1) afirma que:

... para serem considerados participantes úteis em processos de gestão estratégica, os designers devem considerar três desafios. Devem entender claramente os assuntos que os gestores consideram ao escolher uma estratégia; devem identificar os caminhos pelos quais eles poderiam contribuir enormemente com os processos de tomada de decisão estratégica dos gestores e devem aprender como comunicar suas potenciais contribuições usando uma linguagem e conceitos que os gestores estratégicos entendem.

Os designers, particularmente no Brasil, ainda não têm familiaridade com ferramentas e conceitos de gestão. Para Teixeira (2005, p. 6) a resistência do empresário em contratar um designer ou criar um departamento de design na sua empresa acontece por que ele “não conseguir visualizá-lo dentro de um planejamento estratégico, por não entender o seu plano de ação ou a forma como este deverá ser gerido na empresa.”

Por todas estas considerações, os gestores de design precisam compreender o papel e a responsabilidade do design nos negócios das empresas. Conforme Phillips (2008, p. 14), “para que a profissão de design adquira um caráter estratégico, seria necessário, aos designers, aprenderem a pensar também em termos estratégicos, dominando a linguagem dos negócios”.

Considerando o diagnóstico como uma forma levantar dados para auxiliar e subsidiar o profissional na definição mais consistente do problema de design e compreendendo as principais etapas que compõe a metodologia projetual de design, conclui-se que o diagnóstico de design pode ser incorporado como uma etapa anterior ao *briefing*.

Para elaborar as diretrizes do diagnóstico de design, no próximo item buscou-se compreender o que se entende por diagnóstico.

## 2.5 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico, segundo Oliveira (2005), é um dimensionamento ou uma avaliação que se faz sobre o estado atual de uma empresa com o intuito de se determinar as condições necessárias para se chegar a um novo estado, mais desejável do que o atual. Não existe um único diagnóstico. Cada um deles é resultado do conjunto de variáveis que se estuda, da profundidade com que cada variável é analisada, do momento histórico em que se faz o estudo e da experiência de quem o executa.

Ao elaborar o diagnóstico, Phillips (2008), Frascara (2000) e BCD (2007) confirmam a necessidade de levantar variáveis humanas, econômicas, sociais, tecnológicas, estéticas, comunicacionais, ambientais, mercadológicas, comerciais, dentre outros. Segundo o dicionário Michaelis (2009), variável é compreendido como algo que está sujeito a variação, que pode ser variado ou mudado, inconstante. Por isso, o diagnóstico retrata um determinado momento da organização.

Azevedo (2002, p.79) afirma que “toda organização, qualquer que seja o seu ramo de atividade, o seu tamanho ou o seu estágio de estruturação, necessita estar em permanente análise e avaliação das políticas e estratégias que adota, assim como dos recursos disponíveis.” Segundo o autor (2002, p.79) o diagnóstico é “uma forma segura para se proceder mudanças organizacionais e/ou estratégicas dentro da empresa, pois as medidas corretivas serão adotadas de forma mais consciente e consistente, com seus reflexos e conseqüências avaliados”.

Em MPEs, os proprietários conhecem de perto seus problemas, mas segundo Azevedo (2002), eles tem dificuldades para distinguir as respectivas causas, avaliar a gravidade de cada uma, assim como seus efeitos. Não conseguem também ordenar de forma segura as medidas corretivas a serem adotadas. Neste caso, segundo o autor, o diagnóstico possibilita a condução de solução da maior parte dos problemas da MPE, pois as técnicas de identificação e solução de problemas permitem aos empresários acompanhar suas atividades, facilitando mudanças estruturais e estratégicas no negócio, sempre que estas se fizerem necessárias.

A figura 6 mostra a seqüência básica de um diagnóstico, elaborada por Block (2001):

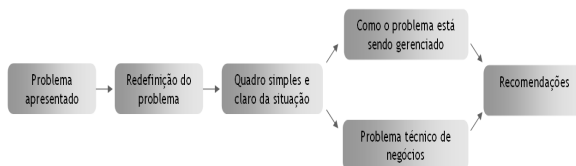


Figura 6 – Modelo de diagnóstico.  
Fonte: Adaptado de Block (2001, p. 134)

Como um modelo, o diagnóstico pode ser adaptado à organização e sua eficácia, segundo Block (2001), depende da integração do modelo à realidade da empresa. O diagnóstico, portanto, varia de empresa para empresa. Pode-se, contudo, baseando-se em padrões comuns de organização das empresas, definir áreas fundamentais que todo diagnóstico precisa considerar.

Segundo Azevedo (2002), o diagnóstico é realizado por meio da aplicação de um amplo questionário e levantamento de dados, e consiste nos seguintes passos:

- a) Iniciar a coleta de informações sobre a empresa, tanto internamente, com seus colaboradores e gerentes, como externamente, com fornecedores, clientes e concorrentes. Complementar com coleta de dados sobre o setor de atividades da empresa, tendências;
- b) Realizar uma entrevista com seu executivo principal, onde também são solicitados documentos e levantamentos relevantes que possam contribuir na elaboração do diagnóstico;
- c) Analisar os levantamentos, relacionando os dados das entrevistas com os dados dos levantamentos, identificando os problemas e suas causas;
- d) Estabelecer a ordem de importância das causas e a ordem de precedência corretiva;
- e) Elaborar relatório, descrevendo metodologia utilizada, histórico da empresa, análise de problemas, análise de pontos fortes e fracos, ações de melhoria, conclusão e recomendações;
- f) Apresentar relatório à empresa;
- g) Acompanhar as implementações das recomendações.

Segundo Block (2001), o propósito de um diagnóstico é mobilizar ação sobre um problema, uma ação que melhore o funcionamento da empresa. O problema apresentado pela empresa e a redefinição do problema após o diagnóstico normalmente são diferentes. Block (2001, p.13) informa que, “usar dados válidos é a forma de eliminar uma das principais causas de confusão, incerteza e a conseqüente ineficiência na solução de problemas.”

Compreende-se, então, que diagnóstico empresarial consiste numa técnica que permite ao próprio empresário ou um profissional terceirizado, por meio de uma seqüência lógica e racional de etapas, avaliar a situação presente do empreendimento, identificando os problemas e as barreiras que dificultam o seu desempenho global. Uma atividade específica de observação e análise que tem por objetivo detectar situações-problema que possam estar afetando a empresa como um todo, dificultando o alcance dos resultados operacionais esperados. Esta visão pode ser aplicada na resolução de problemas de design, conforme afirmação de Martins e Merino (2008, p.80).

Os problemas encontrados no desenvolvimento de um projeto tornam-se cada vez mais complexos, de modo que é pouco provável que o Designer ou o responsável pelo projeto possa resolvê-los intuitivamente. As informações para a solução de problemas projetuais aparecem de maneira tão veloz que as empresas que não disponham de métodos e meios auxiliares não poderão ou não saberão utilizar tais informações. As empresas devem trabalhar com o máximo de certeza de que seus produtos sejam bem conduzidos no processo e conseqüentemente bem sucedidos, estados disponíveis ao consumidor corretamente e em menor tempo possível.

Gimeno (2000) afirma que é preciso uma dupla análise antes de iniciar o processo de design de um novo produto: a análise da realidade externa e a análise da situação interna da empresa, demonstradas pela figura 7.



Figura 7 – Representação do diagnóstico do ambiente interno e externo da empresa.  
Fonte: Adaptado de Gimeno (2000)

Uma empresa que percebe as mudanças no ambiente externo e tem agilidade para se adaptar a estas mudanças, aproveita melhor as oportunidades e sofre menos com as conseqüências das ameaças. Deve-se considerar não somente o que está sendo sinalizado como alteração de cenário, mas também qual é a chance deste cenário se concretizar. Como o ambiente externo é muito dinâmico e altera-se a todo o momento, esta análise precisa ser constantemente renovada. Percebendo estas mudanças, cabe a empresa se adaptar, aproveitando as oportunidades e/ou

enfrentando as ameaças com decisões baseadas nos dados levantados pelo diagnóstico. Pode-se observar o mercado, os produtos da concorrência, as tendências de consumo, os novos estilos de vida, entre outros itens.

Uma análise da situação interna pode verificar suas capacidades tecnológicas, seus equipamentos, fornecedores, técnicas, mão-de-obra e qualquer outro item que possa influenciar no projeto de design.

Pode-se entender o diagnóstico como uma ferramenta de coleta de dados primários e secundários sobre o ambiente interno e externo da empresa em um determinado momento. Esta ferramenta permite a empresa compreender sua situação com dados concretos e é adaptável à realidade de cada organização. A seguir, serão propostas algumas diretrizes para elaborar um diagnóstico de design.

## 2.6 DIAGNÓSTICO DE DESIGN

Bernsen (1995, p.16) afirma que “a qualidade da colocação de um problema é crucial para a sua solução.”, porém Block (2001) observa que, às vezes, a solicitação da empresa para resolver um problema é realizada de uma forma empírica.

Para garantir que o projeto de design seja alinhado aos objetivos e estratégias da empresa, o designer precisa compreender o problema, realizar o diagnóstico do ambiente interno e externo à empresa e apresentar este cenário ao empresário. Como Block (2001) afirma, o problema apresentado pela empresa e a redefinição do problema, normalmente, são diferentes. Somente após a compreensão do problema pela empresa, inicia-se a proposição de recomendações, pois, segundo Best (2006, p.28) “o gestor de design é responsável tanto pela coerência e consistência da mensagem de design da organização, quanto por assegurar que ela esteja alinhada à sua estratégia de negócios.”

Segundo o Centro Português de Design (1997), o gestor de design possui as atribuições de conexão com a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (coordenação, criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final.

Assim, o Centro Português de Design (1997) visualiza o diagnóstico como a primeira atividade da gestão de design, sintonizando os meios que a empresa utiliza com o comportamento geral do setor. Cita a

Auditoria de Design, uma metodologia utilizada pelo DZ – Centro de Diseño Industrial, que visa identificar os fatores que delimitam a função do design numa determinada empresa, indicar as carências dos produtos atuais face à concorrência e corrigir mais as causas do que os efeitos. Essa auditoria aborda 10 dimensões alvo, sendo que as cinco primeiras (cultura empresarial, estilo de gestão, estrutura para desenvolvimento de produtos, motivação e capacitação pessoal e recursos para desenvolvimento de novos produtos) referem-se à gestão do design a nível empresarial (mais decisivas e mais difíceis de medir e alterar). As cinco últimas dimensões (processo para novos produtos, processo para melhorar produtos, gestão de projetos de design, gestão de qualidade e gestão de inovação + design) referem-se ao nível de gestão de design a nível operacional.

Best (2006) afirma que as empresas são influenciadas por uma série de variáveis internas (missão, objetivos, estrutura hierárquica, finanças, entre outros) e externas (concorrência, valores étnicos, geográficos, culturais, política, entre outros), com é demonstrado na figura 8. Compreender essas variáveis internas e externas ajudará à equipe de design determinar como agregar e/ou evidenciar valor, criando produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos consumidores e que possam expressar os valores da organização.

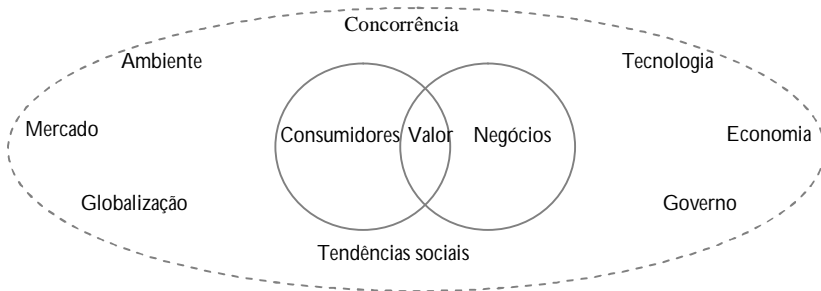


Figura 8 – Variáveis organizacionais internas e externas que influenciam o design  
Fonte: Best (2006, p. 41, tradução nossa)

Esse posicionamento de Best (2006) é compartilhado por Moraes (2006, p.2) ao citar o metaprojeto, que pode ser entendido como:



uma reflexão crítica e reflexiva sobre o próprio projeto a partir de um cenário aonde se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, sócio-culturais e estético-formais, tendo como base análises e reflexões anteriormente realizadas através de prévios e estratégicos recolhimentos de dados.

O *Design Council* elaborou uma ferramenta para identificar o nível de capacidade de design de uma empresa, denominada Design Atlas (Figura 9). Elaborada com uma linguagem genérica para ser utilizada em qualquer atividade de design e é composta por 15 questões divididas em cinco seções. Como resultado, fornece recomendações sobre como as empresas pode fazer um uso mais efetivo do design.

Design Atlas	Planejamento para o design	Consciência de planejamento geral Planejamento geral de comunicação Consciência do planejamento do design Filosofia do planejamento do design Horizontes do planejamento do design
	Processos para o design	Consciência de processo geral Consciência de processo de design Gestão do processo de design Filosofia do processo de design
	Recursos para o design	Alocação do orçamento geral Alocação do orçamento de design
	Pessoas para o design	Capacidades de design Organização do design
	Cultura para o design	Comprometimento com o design Atitudes de design

Figura 9 - Seções abordadas pelo Design Atlas.

Fonte: *Design Council*, 2008, tradução nossa.

BCD (2007) afirma que a primeira atividade da gestão de design consiste em definir dois instrumentos: um diagnóstico das necessidades, denominado auditoria de design e uma programação das atividades de design. O diagnóstico de design aborda a análise da situação atual da empresa frente à concorrência; análise de recursos internos de pessoal, organização e gestão; análise geral da relação entre a situação e recursos, levantando pontos fortes e fracos da empresa. Após este diagnóstico, é possível definir uma estratégia onde o design pode atuar (produto, comunicação do produto, identidade da empresa), se precisa contratar serviço e fornecedores externos, as características diferenciais que o design pode abordar. Alinhado estas questões, parte-se para a implantação e

gestão de todo o processo, seja de pessoal (interno ou terceirizado), financeiro, elaboração de metas, requisitos e cronograma, responsáveis por cada etapa.

Phillips (2008), ao exemplificar a elaboração de um *briefing*, inclui uma seção que ele denomina como Análise Setorial, com informações sobre o setor em que a empresa para qual o projeto está sendo realizado se encontra, considerando a dimensão do mercado, os concorrentes, o posicionamento da empresa frente aos concorrentes, as informações específicas sobre o setor, a estratégia da empresa frente ao cenário e as tendências. Segundo o autor, a pesquisa de mercado ou de marketing fornece esse tipo de análise setorial, pois trata-se de informações importantes que contribuem na elaboração dos conceitos de design.

Seja a Auditoria de Design, do Centro Português de Design (1997), a Análise Setorial, de Phillips (2008), o Metaprojeto, de Moraes (2006), o Design Atlas, do *Design Council*, a Auditoria de Design, do BCD (2007) é imprescindível alinhar a expectativa e estratégia da empresa com a análise de variáveis internas e externas para o designer executar um trabalho que gere resultados, principalmente quando eles são consultores externos à empresa. As cinco fases da consultoria citada por Block (2001) também é aplicável a projetos de design, incluindo a elaboração de um diagnóstico na segunda fase (a primeira fase é o contato inicial com a empresa). A terceira fase, do planejamento junto com a empresa, possibilita a criação do *briefing* conjuntamente com a empresa, como enfatiza Phillips (2008), utilizando dados concretos levantados pelo diagnóstico. A quarta fase, de implementação do projeto, é quando o designer, com sua metodologia projetual, desenvolverá o projeto, procurando alinhar os objetivos dos negócios para criar estratégias de design, utilizando o *briefing* como guia. E a quinta fase, de avaliação, Martins (2004, p. 32) afirma que “os resultados das intervenções feitas sob a perspectiva do design no campo empresarial estão muito longe, ainda, do que seria desejável, quando se avaliam essas intervenções em termos de sucesso concreto”.

Conforme os estudos apresentados, o Quadro 6 sintetiza diretrizes a serem consideradas na elaboração de um diagnóstico de design, que segundo Block (2001), precisa ser adaptado para cada organização:

Diagnóstico		Autor	
<b>Análise externa</b>	Variáveis mercadológicas	Informações específicas do setor, dimensão do mercado, sistema de venda, processo de distribuição, processo de aquisição, concorrentes	Phillips (2008), BCD (2007), Best (2006)
	Variáveis simbólicas	Valor intangível	BCD (2007)
	Variáveis sócio-culturais	Tendência sócio-culturais, influências, hábito de consumo	Phillips (2008), BCD (2007), Best (2006)
	Variáveis estéticos-formais	Aparência	BCD (2007), Moraes (2006)
	Variáveis ambientais	Tecnológica, governamental, econômico, demográfico, sustentabilidade	Best (2006), Moraes (2006), BCD (2007), Mozota (2003)
<b>Análise interna</b>	Variáveis operacionais	Sistema de produção, tecnologia, equipamentos, materiais, estocagem, transporte	Centro Português de Design (1997), Moraes (2006), BCD (2007)
	Variáveis de gestão	Gestão de design, nível de inserção do design, gestão de pessoas, orçamento para investir no design, gestão da qualidade, gestão de inovação	Centro Português de Design (1997), Best (2006), BCD (2007), Design Atlas
	Variáveis de comunicação	Marca e identidade da empresa comunicação do produto	Best (2006), Design Atlas

Quadro 6 – Diagnóstico de design: análise interna e externa da empresa  
Fonte: Arquivo pessoal.

Como este trabalho também pretende relacionar possíveis indicadores de resultados a essas variáveis, a seguir, é aprofundada a pesquisa bibliográfica sobre mensuração em áreas que influenciam diretamente o design.

## 2.7 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS

Segundo Rozados (2005, p.61) “medir é uma atividade rotineira do ser humano e de sua interação com a natureza. Para que se possam realizar medições é condição fundamental a existência de métricas e instrumentos de trabalho adequados.” Segundo a autora, o que medir é o primeiro princípio da mensuração.

A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), organização governamental que avalia e gerencia estudos e projetos, utiliza indicadores e entende que eles são “especificação quantitativa e qualitativa para medir o atingimento de um objetivo” (FINEP, 2008). Rozados (2005, p.62) define os indicadores como:

unidades que permitem medir – caso de elementos quantitativos, ou verificar – caso de elementos qualitativos, se estão sendo alcançados os objetivos ou as mudanças previstas. Também possibilitam conhecer melhor os avanços em termos de resultados ou de impactos. Um indicador é, portanto primordialmente, uma ferramenta de mensuração, utilizada para levantar aspectos quantitativos e/ou qualitativos de um dado fenômeno, com vistas à avaliação e a subsidiar a tomada de decisão.

A finalidade dos indicadores é medir o grau de sucesso da implantação de uma estratégia em relação ao alcance do objetivo estabelecido. Entretanto, é fundamental que seja observado o fato de que “um indicador muito complexo ou de difícil mensuração não é adequado, pois o custo para sua obtenção pode inviabilizar a sua operacionalização” (CORAL, 2002, p. 159). Sendo assim, para que um indicador atenda a seu propósito, precisa ser transparente, completo, relevante, preciso, neutro, comparável e auditável.

Os indicadores de desempenho buscam medir a eficiência e a eficácia de uma unidade de informação.

Indicador de desempenho empresarial é uma relação matemática que resulta em uma medida quantitativa que mede o desempenho de uma empresa, de seus processos ou os resultados desses. Podem medir produtividade, qualidade, resultados financeiros e vários outros aspectos fundamentais para as empresas, sempre através de relações matemáticas entre duas variáveis (SEBRAE, 1997, p. 7)

Segundo Kotler (2000), os conceitos de valor, satisfação e utilidade são importantes para empresas competitivas. A escolha de produtos por clientes vai além de pressupostos econômicos, pois os classificam em diferentes graus de satisfação de suas necessidades, desejos, gostos ou conveniências, que estão cada vez mais complexos. O valor é uma das características que determinam tal escolha e é atribuído de acordo com a capacidade de atender especificidades. O design, enquanto atividade específica desenvolvida em uma empresa e estando diretamente envolvido na criação de produtos, "influi nas emoções, procedimentos e atitudes do usuário" (BONSIEPE, 1997, p. 151).

Mozota (2003) esclarece que o consumidor utiliza análises comparativas com produtos similares e considera que o design é um diferencial para o produto agregando valores que serão estendidos para a empresa. Uma marca pode significar não somente o produto real, mas também incorporar um conjunto de valores e atributos tangíveis (características técnicas do produto ou marca) e intangíveis (valores pessoais que cada consumidor agrega ao produto ou marca) que contribuem para diferenciá-la daquelas que lhe são similares. Ao adquirir um produto, o consumidor não compra apenas um bem, mas todo o conjunto de valores e atributos intrínsecos à sua marca. (LOJACONO; ZACCAI, 2004).

Como definido na delimitação, esta pesquisa trata apenas os aspectos tangíveis do design. Para mensurar esses aspectos tangíveis do design, é analisada a relação deste com algumas áreas da empresa, como a Administração, Engenharia, Marketing e Qualidade.

## 2.8 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NA VISÃO DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Aaker (2001), "a administração estratégica de mercado é um sistema concebido para auxiliar a administração tanto na antecipação quanto na tomada de decisões, assim como na criação de visões estratégicas." A empresa precisa acompanhar e analisar freqüentemente as variáveis internas e externas que afetam sua competitividade para planejar sua estratégia e manter-se competitiva no mercado. O Quadro 7 exemplifica o esquema da administração estratégica de mercado:

Esquema da administração estratégica de mercado	
Análise interna	Análise externa
<p><u>Análise de performance:</u> rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade do produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e performance de empregados, análise de portfólio de produtos.</p> <p><u>Determinantes das opções estratégicas:</u> estratégias passadas e atuais, problemas estratégicos, limitações e capacidades organizacionais, recursos e restrições financeiras, forças e fraquezas.</p>	<p><u>Análise de clientes:</u> segmentos, motivações, necessidades não satisfeitas</p> <p><u>Análise de concorrência:</u> identidade, imagem, desempenho, estratégias, cultura, estrutura de custos, forças, fraquezas</p> <p><u>Análise de mercado:</u> tamanho, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, estrutura de custos, sistemas de distribuição, tendências, fatores-chave de sucesso.</p> <p><u>Análise de ambiente:</u> tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, cenários, áreas com uso intensivo de informação</p>
⇓	⇓
Forças, fraquezas, problemas, limitações e incertezas estratégicas	Oportunidades, ameaças, tendências e incertezas estratégicas

Quadro 7 – Esquema da administração estratégica de mercado

Fonte: Adaptado de Aaker (2001)

Porter (1989) descreve três estratégias para a competitividade das empresas: liderança por custos, diferenciação e enfoque. Piirainen (2001) apresenta um esquema (Figura 10) relacionando essas três estratégias competitivas com objetivos para o design.

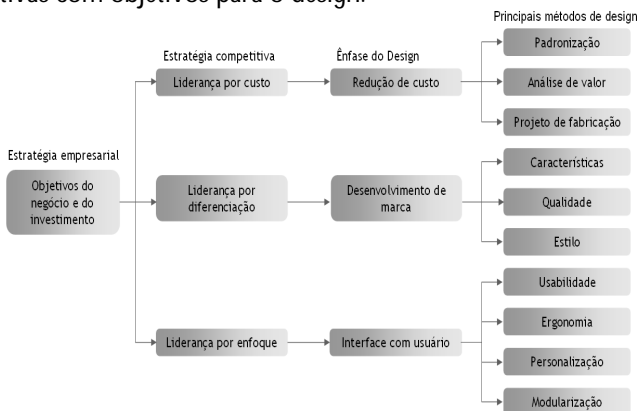


Figura 10 - Estratégias de Porter para o design  
 Fonte: Piirainen (2001, p. 80, tradução nossa)

Segundo Piirainen (2001), para cada uma das estratégias competitivas, o design oferece possibilidades de criar vantagens competitivas:

- a) na liderança por custo, o design possui ênfase na padronização, simplificação e racionalização de processos, possibilitando a redução dos seus custos, tornando-os inferiores aos de seus concorrentes;
- b) na liderança por diferenciação, o design possui ênfase no desenvolvimento de uma marca que expresse valores únicos e criando produtos e serviços inovadores;
- c) na liderança por enfoque (em custo ou em diferenciação), o design possui foco no aperfeiçoamento das ênfases anteriores, otimizando a interface com os usuários por meio da usabilidade, ergonomia, personalização e modulação, atendendo melhor ao seu alvo estratégico do que os concorrentes que competem no escopo amplo.

A mensuração destas três estratégias competitivas é contemplada nas áreas pesquisadas a seguir, como pode ser observado na engenharia (liderança por custo), no marketing (liderança na diferenciação) e na qualidade (liderança por enfoque).

## 2.9 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NA VISÃO DA ENGENHARIA

Segundo Haguenauer (1989), existe consenso entre a maioria dos autores que o aumento de produtividade em determinada indústria de um país em relação à mesma indústria nos países concorrentes está positivamente correlacionado com aumento de competitividade.

Drucker (2002) afirma que “a medição da produtividade é o melhor instrumento de medida para se comparar as administrações das diferentes unidades de uma empresa e para se comparar as administrações de diferentes empresas”.

A medida mais usual para a produtividade do trabalho é dada pela relação valor da transformação industrial/pessoal ocupado. Esta medida, embora incorporem de maneira geral as condições de eficiência na produção, tem grandes limitações – desconsiderando variações na composição da produção, o número de horas trabalhadas por empregado, problemas relativos a preços embutidos no valor, entre outros, que se tornam mais graves na comparação internacional. Haguenauer (1989) considera que em relação às atividades industriais específicas, costuma-se

medir a relação entre produção, em unidades físicas, e homens/hora trabalhadas, apesar de persistirem problemas quanto à comparabilidade internacional em relação à organização industrial.

Com relação à contribuição do design para o aumento da produtividade, pode-se considerar o desenvolvimento de soluções com elementos padronizados, redução de peças, simplificação do processo de montagem, sinalização de peças para orientar na montagem, ou seja, diminuindo as necessidades de manipulação para configuração do produto (GIMENO, 2000). Conseqüentemente, possibilita a redução dos custos de produção, tornando-os inferiores aos de seus concorrentes.

## 2.10 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NA VISÃO DO MARKETING

Kotler (2000, p.25) define marketing como “um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam, através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros.” O pensamento de marketing começa com as necessidades e os desejos humanos. Segundo o autor, a necessidade humana “é um estado de privação de alguma satisfação básica” (KOTLER, 2000, p.25). Necessidade é a variável de importância central para os profissionais de marketing que pode ser medida de várias formas, como qualidade, durabilidade, aparência, dentre outros, como exemplifica o Quadro 8:

<b>Marketing (diferenciação do produto)</b>	
<b>Parâmetros</b>	<b>Mensuração</b>
Características	Adição de novas funcionalidades que aumentem satisfação do cliente x custo de implementação
Desempenho	Qualidade x Retorno do investimento
Conformidade	Qualidade idêntica e conforme especificações prometidas
Durabilidade	Vida operacional esperada do produto
Confiabilidade	Probabilidade do produto não quebrar ou apresentar mau funcionamento
Facilidade de reparo	Facilidade de consertar um produto que funcione mal ou deixe de funcionar
Estilo	Diferenciação e indicação de desempenho superior

Quadro 8 – Mensuração da diferenciação do produto pelo marketing

Fonte: Adaptado de Kotler (2000)



Os parâmetros apresentados no Quadro 8 relacionam-se com o design, como demonstra Bruce e Bessant (2002), ao apresentar os 4Ps do marketing conectando-os com o design:

- a) Produto: design influencia na qualidade, função, usabilidade, durabilidade e aparência. Contribui para a diferenciação do produto por meio da performance, segurança e estilo. O design também comunica de forma coerente os benefícios do produto/serviço ao consumidor por meio da marca e de suas aplicações;
- b) Preço: produtos podem ter o custo reduzido ao minimizar o uso de energia, de matéria prima e ao racionalizar o processo de fabricação. Produtos podem ser valorizados adicionando inovações;
- c) Praça: o processo de distribuição pode influenciar o design do produto e da embalagem. É preciso proteger o produto, maximizar o armazenamento, facilitar o transporte e a valorizar o produto nos pontos de venda. A embalagem pode influenciar na decisão do consumidor, ao identificar a marca e comunicar a qualidade do produto;
- d) Promoção: embalagem, peças promocionais, display nos pontos de venda, entre outras atividades promocionais envolve as habilidades dos designers.

Pelo estreito relacionamento do marketing com o design apresentado por Bruce e Bessant (2002), compreende-se que os parâmetros e as mensurações citadas por Kotler (2000) também podem ser aplicadas ao design.

## 2.11 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NA VISÃO DA QUALIDADE

Com base em Juran (2006), entende-se a qualidade como o conjunto das atividades por meio das quais é atingida a adequação ao uso, independente da parte da empresa que essas atividades sejam executadas. O planejamento da qualidade é uma das atividades de desenvolvimento de produtos que atende às necessidades do cliente. A qualidade promove satisfação ao cliente ao atender suas necessidades e garantir ausência de falhas no produto ou serviço, como demonstra o Quadro 9:

QUALIDADE	
Características do produto que atendem as necessidades do cliente	Ausência de deficiências
Aumentem a satisfação dos clientes Tornem os produtos vendáveis Enfrentem a concorrência Aumentem sua participação no mercado Obtenham receita de vendas Garantam preços melhores Qualidade superior custa mais	Reduzam índices de erros Reduzam repetição de trabalhos e o desperdício Reduzam as falhas no uso e os custos de garantia Reduzam a insatisfação dos clientes Reduzam inspeções e testes Aumentem rendimentos Melhorem desempenho de entregas

Quadro 9 – Indicadores relacionados à qualidade do produto / serviço

Fonte: Adaptado de Juran (2006, p. 108).

O modelo *Designence* (Figura 11), de Mozota (2006), faz uma relação entre o design e a gestão da qualidade. Propõe uma “ciência do design”, baseada na gestão da qualidade total, para suscitar outra visão da realidade da organização: um gerenciamento pelo signo e pela forma, que é de essência relacional e interpretativa, e que corresponde a outra visão da realidade que pode vir a enriquecer a estratégia de uma empresa.

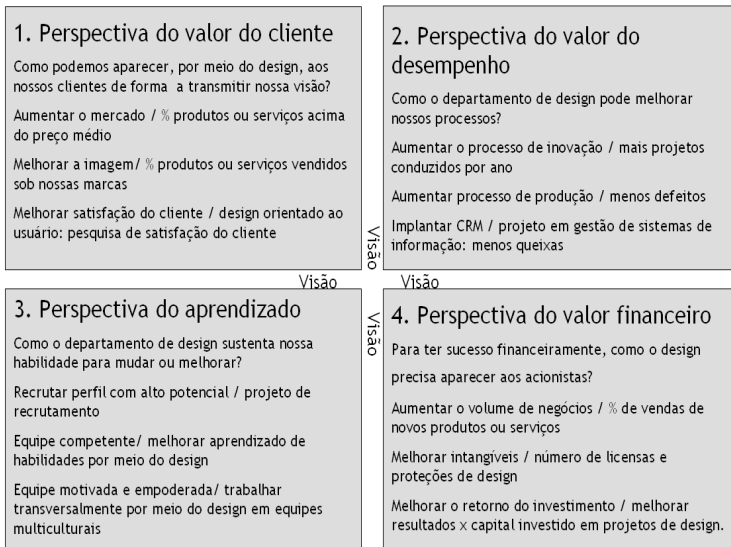


Figura 11 – Modelo Designence.

Fonte: Mozota (2006, p.49, tradução nossa)

Para Mozota (2006), o design é sinônimo de qualidade, entretanto, frisa ser necessário reconhecer que a qualidade em design não tem o mesmo sentido que a qualidade total em gerenciamento. A gestão de design pode seguir o movimento da qualidade, fundindo competências de design na função qualidade e enriquecendo a função de design de certos métodos vindos da certificação de qualidade.

Propondo uma mudança na qualidade do serviço e do atendimento dos escritórios de design da Espanha, DDI (2007) publicou um guia para a implementação e certificação de Sistemas de Gestão de Qualidade e Meio Ambiente segundo as normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004 para empresas de prestação de serviços de design. O objetivo deste guia é fomentar o posicionamento competitivo e a melhoria de gestão destas empresas, proporcionando serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes, além de minimizar o impacto sobre o meio ambiente.

O projeto piloto realizado pelo DDI contou com 10 empresas de prestação de serviços de design da Cataluña, Madrid e Valência e as atividades realizadas para a implementação e certificação dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Meio Ambiente foram:

- a) Levantamento de dados: diagnóstico do estado inicial da empresa com respeito aos requisitos especificados nas normas de referência;
- b) Elaboração de documentação suporte para o sistema (manual, procedimentos e fichas de processos);
- c) Assessoria na implantação do Sistema Integrado de Gestão;
- d) Jornadas de capacitação (individuais e coletivas);
- e) Auditoria interna do Sistema Integrado de Gestão;
- f) Auditoria externa de certificação;
- g) Emissão de certificado.

DDI (2007) apontou que os principais benefícios obtidos pela implementação dos Sistemas de Gestão de Qualidade e Meio Ambiente foram:

- Maior controle da organização empresarial (...) ao ordenar seus processos e atividades;
- Elementos como a gestão de documentos, a definição de funções e responsabilidade, o estabelecimento dos perfis profissionais e a utilização de documentos descritivos de

processos e atuações, contribuem para a gestão estruturada das atividades;

- Aumento de competitividade. A correta gestão do Sistema contribui para a minimização de erros e diminuição de custos por refazer atividades não conformes;
- Controle estabelecido sobre projetos em desenvolvimento assegura a conformidade total aos requisitos expressos pelos clientes;
- Obtenção de informação. A análise e medição contínua dos processos e atividades proporcionam à empresa uma informação valiosa sobre o grau de conformidade das atividades, estabelecendo uma base sólida para definir objetivos de melhoria;
- Consolidação da imagem externa da empresa. A conformidade estabelecida por meio da obtenção de certificados reconhecidos internacionalmente consolida a imagem da empresa e assegura, a priori, uma confiança dos clientes potenciais e da administração;
- Melhoria do compromisso das pessoas. A padronização de atividade, a gestão adequada dos recursos humanos e materiais e a ordem proporcionada pela organização das atividades, proporciona uma melhoria do compromisso das pessoas no funcionamento da empresa e, conseqüentemente, no alcance de seus objetivos;
- Melhoria da comunicação com clientes e provedores. (DDI, 2007, p.6)

Segundo DDI (2007), apenas 5 empresas concluíram o projeto piloto. Como o guia do DDI (2007) utiliza as normas ISO 9001:2000 e ISO 14001:2004, os benefícios alcançados pelas empresas espanholas de prestação de serviços de design corroboram com o resultado de um estudo

realizado pela Fundação Nacional de Qualidade (2008b, p. 7), que compara os índices econômicos e financeiros de organizações usuárias do Modelo de Excelência da Gestão (MEG), com o desempenho das grandes organizações dos setores da indústria, de serviços, do comércio e de instituições financeiras.

As comparações comprovaram que as organizações usuárias do Modelo apresentaram variação acumulada, no período entre 1999 e 2007, superior ao das grandes organizações dos setores para os seguintes índices: Evolução do Faturamento (Variação Acumulada, Descontada a Inflação - IGPM), Margem EBITDA (% sobre o Faturamento Líquido), Margem de Lucro (% sobre o Faturamento Líquido) e Dividendos (% sobre o Faturamento Líquido). (FNQ, 2008b, p. 7)

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), através de seu Modelo de Excelência da Gestão (MEG), representado pela Figura 12, possibilita que uma organização realize uma auto-avaliação e obtenha um diagnóstico exato da gestão organizacional. O Modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização. Os fundamentos do MEG da FNQ são os mesmos utilizados pelo DDI (2007) e estão apresentados no Quadro 10:

<b>Fundamentos da Excelência</b>	<b>Descrição</b>
Pensamento Sistêmico	Entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo
Aprendizado Organizacional	Busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências.
Cultura de inovação	Promoção de um ambiente favorável à criação, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização
Liderança e constância de propósitos	Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas
Orientação por processos e informações	Compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, incluindo os riscos identificados.
Visão de futuro	Compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenização.
Geração de valor	Alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada

Valorização das pessoas	Estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender.
Conhecimento sobre o cliente e o mercado	Conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados
Desenvolvimento de parcerias	Desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes
Responsabilidade de social	Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais ela se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização

Quadro 10 – Conceitos Fundamentais da Excelência em Gestão  
Fonte: FNQ (2008a, p.7)

A representação do MEG da FNQ (figura 12) organiza os oito critérios de forma sistêmica, evidenciando o seu caráter interdependente e complementar, visando à geração de resultados.

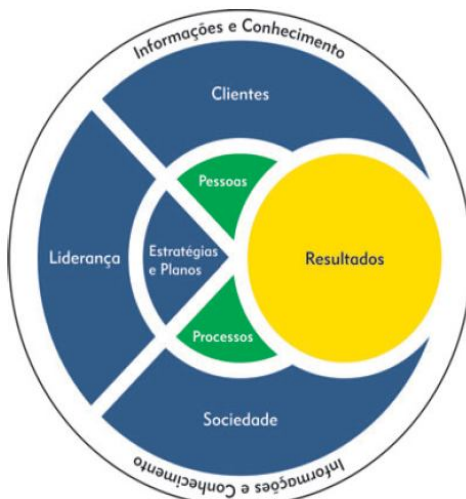


Figura 12 – Representação do Modelo de Excelência da Gestão.  
Fonte: FNQ (2008a, p.10)

Segundo a FNQ, a figura 12 pode ser entendida segundo esta lógica: o direcionamento da organização, dado pela Liderança, ouvindo os Clientes e a Sociedade, é definido por meio das Estratégias e Planos; a sua implementação é realizada por meio das Pessoas, que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos Processos existentes na organização; e todo esse ciclo, ao ser executado, conduzirá a Resultados, que precisam ser analisados e entendidos, gerando Informações e Conhecimento para serem utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão.

Em 2004, a Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológicas (ABIPTI) iniciou o Projeto Excelência na Gestão de Unidades de Design. Foi utilizado um modelo de excelência em gestão customizado para o segmento de design e baseado no modelo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

O projeto oferece às unidades prestadoras de serviços de design do país ferramentas adequadas à melhoria contínua das suas práticas de gestão. Houve a realização de 3 ciclos deste projeto, como demonstra o Quadro 11:

<b>INDICADORES</b>	<b>CICLO 2004</b>	<b>CICLO 2005/2006</b>	<b>Ciclo 2006/2007</b>
Unidades de design participantes	14	19	35
Nº de capacitações	3	8	10
Relatórios de Gestão entregues	10	12	-

Quadro 11 – Indicadores do Projeto Excelência na Gestão de Unidades de Design  
Fonte: ABIPTI (2009)

Apesar da iniciativa da ABIPTI ter encerrado em 2007 e os resultados deste projeto não terem sido divulgados publicamente, é uma iniciativa nacional, que assim como o guia do DDI (2007), utiliza as normas e fundamentos da ISO. Os benefícios das empresas que participaram do piloto do guia DDI (2007) apontam melhorias em deficiências similares às encontradas na pesquisa primária com os escritórios de design que operam o Convênio SEBRAE ABRE, como comunicação com o cliente, gestão interna, obtenção de informação, controle de conformidade à solicitação do cliente, dentre outros.

## 2.12 MENSURAÇÃO DE RESULTADOS NA VISÃO DO DESIGN

Walton (2001) solicitou aos membros do DMI como eles mensuravam o sucesso do design e como eles transferiam o valor do design para gestores não designers:

<i>"The most convincing argument for the success of a well-designed environment is return customers. They generate sales more easily because satisfied loyal customers trust the staff and retailer's brand. Satisfied customers also create more spontaneous and rewarding conversations."</i> <sup>12</sup>	Tim Bachman, diretor da Bachman Miller Group, Ohio
<i>"[In design consulting], client satisfaction is always a baseline measure for success... [For the] the CIO, CEO, or CFO, these individuals must see time saved, money saved, revenue generated, or a measurable change in brand awareness or market share."</i> <sup>13</sup>	Mark Oldach, diretor de design da Arthur Andersen
<i>"I think there is only one measure to evaluate the success of design outcomes, and that is the success of the product in the marketplace.... Design research and the resulting appropriate product design facilitate speed to market by eliminating design problems and mistakes early, thereby streamlining the entire product development process."</i> <sup>14</sup>	Bryce Rutter, presidente e CEO da Metaphase Design Group
<i>"Because of our insecurity about asserting the intrinsic value of design or because of our belief that the source of true value is the culture of business, many designers have positioned their practices against those of management consultants and strategic marketers. A certain amount of business savvy is healthy. Designers must understand the culture and mechanics of business and have a deep understanding of their clients' businesses and industries."</i> <sup>15</sup>	Michael McPherson, diretor criativo da Corey McPherson Nash

Quadro 12 – Como gestores não designers mensuram o sucesso do design

Fonte: Walton (2001, tradução nossa).

---

12 Tradução: "O argumento mais convincente para o sucesso de um ambiente bem planejado é o retorno dos clientes. Eles geram vendas com mais facilidade porque consumidores leais e satisfeitos confiam na equipe e na marca. Consumidores satisfeitos também criam conversas mais espontâneas e gratificantes."

13 Tradução: "[Na consultoria em design], a satisfação do cliente sempre é uma medida de referência do sucesso... [Para o] CIO, CEO ou CFO, essas pessoas devem ver economia de tempo, dinheiro poupado, geração de receita, ou uma mudança mensurável na consciência da marca ou no mercado."

14 Tradução: "Eu penso que há somente uma medida para validar o sucesso do design, é o sucesso do produto no mercado... Pesquisa em design e o design de produto adequados facilitam a velocidade de lançamento de novos produtos, eliminando problemas de projeto e erros iniciais, agilizando o processo de desenvolvimento de produto."

15 Tradução: Por causa de nossa incerteza sobre o intrínseco valor do design ou por acreditarmos que a fonte do valor verdadeiro é a cultura do negócio, muitos designers tem posicionado suas práticas contra consultores de gestão ou marketing estratégico. Designers devem entender a cultura e o mecanismo do negócio e precisa entender profundamente o negócio e a indústria de seus clientes. Mas nós não devemos perder o atributo que nossos clientes valorizam em nós, nossa habilidade para criar.



Observa-se que não existe consenso nem uma única forma para mensurar. Para compreender melhor esta questão, serão destacados os indicadores encontrados e utilizados em pesquisas que buscaram evidenciar a relação entre a utilização do design e o melhor desempenho econômico das empresas:

- a) Walsh, Roy, Bruce e Potter (1992) pesquisaram, em um período de 7 anos, 31 empresas inglesas que fabricavam produtos de plásticos e 8 empresas que utilizavam o design. Obtiveram os seguintes indicadores de performance do design:
  - para retorno de capital, 11% eram empresas que ganhavam prêmios;
  - 7% tinham margem de lucro;
  - 43% aumentaram o capital de giro; e
  - 19% aumentaram o patrimônio.
  
- b) Gemser e Leenders (2001) realizaram uma pesquisa com 47 empresas holandesas do setor de mobiliário doméstico e de instrumentos de precisão com o objetivo de identificar como a integração do design no desenvolvimento de produto influenciava no desempenho da empresa. Ao medir a participação do design no desenvolvimento de novos produtos, usaram como indicadores a melhoria da aparência do produto, melhoria da identidade da empresa, melhoria da usabilidade do produto e melhoria da funcionalidade do produto. Ao medir a relação entre o uso do design e indicadores de desempenho econômico, utilizaram retorno do investimento, lucro, crescimento do lucro, crescimento, crescimento da exportação.
  
- c) Mari Piirainen, na Finlândia, em 2001, ao tratar sobre os benefícios do design na competitividade das empresas e performance do produto, baseou-se em autores como Lehtonen e Leppänen (1986), Trueman e Jobber (1998), Ulrich e Eppinger (1995) e Roy e Potter (1993) para elaborar o Quadro 13:

<b>Benefícios do design</b>	<b>Medidas de desempenho</b>
Aumento da utilidade do produto	Volume de vendas, participação de mercado, lucratividade, preço superior
Melhoria na estética do produto	Volume de vendas, participação de mercado, lucratividade, preço superior
Facilidade de manutenção	Custo, tempo de produção
Padronização	Custo, tempo de produção
Conformidade ambiental	Volume de vendas, participação de mercado, lucratividade, preço superior, custo
Comunicação corporativa	Volume de vendas, participação de mercado, lucratividade, preço superior
Diferenciação	Volume de vendas, participação de mercado, lucratividade, preço superior
Entrada em novos mercados	Volume de vendas

Quadro 13 – Medidas de desempenho de cada benefício do design.

Fonte: Piirainen (2001, p. 29, tradução nossa)

- d) Hertenstein e Platt, no Reino Unido, em 2001, usaram 12 indicadores de performance financeira para investigar 51 empresas de 4 setores econômicos em um período de 5 anos e identificaram um desempenho superior das empresas que utilizaram design. Os indicadores econômicos utilizados foram: taxas de crescimento (porcentagem de crescimento sobre lucro sobre vendas, fluxo de caixa líquida e rendimento líquido), retorno sobre as vendas, retornos relativos aos recursos, lucro antes de juros e impostos, impostos, depreciação e amortização, fluxo de caixa líquida e rendimento líquido.
- e) Mozota, na França, em 2002, pesquisou 33 MPEs de 14 países europeus e 21 indicadores foram analisados sobre o impacto do design na economia, nas atividades de suporte e na cadeia de valor das empresas. Estas variáveis estão listadas no Quadro 14:

1.	Design cria vantagem competitiva
2.	Design é uma atividade essencial
3.	Design contribui significativamente para a percepção de benefícios pelos consumidores
4.	Design muda o espírito da empresa, que torna-se mais inovadora
5.	Design desenvolve exportação
6.	Design aumenta a participação no mercado
7.	Design permite à empresa vender com preço superior
8.	Design melhora coordenação entre marketing e P&D
9.	Design é um conhecimento que transforma os processos
10.	Design desenvolve cuidados ao consumidor na política de inovação
11.	Design gera transferência de tecnologia
12.	Design fornece acesso a uma variedade de mercados
13.	Design acelera o lançamento de novos produtos
14.	Design melhora coordenação entre produção e marketing
15.	Design desenvolve inovação no gerenciamento de projeto
16.	Design cria um novo mercado
17.	Design melhora a circulação de informação com inovação
18.	Design significa margem maior ou redução de custo
19.	Design é difícil para imitar pelos concorrentes
20.	Design modifica relacionamento com fornecedores
21.	Design melhora cooperação entre vendedor

Quadro 14 – 21 indicadores do impacto do design nas empresas

Fonte: Mozota (2002, p. 95, tradução nossa)

- f) Hertenstein, Platt e Veryzer, em 2005, ao pesquisar o impacto da efetividade do design no desempenho econômico de 93 empresas de diversos setores, usaram 12 indicadores diferentes: retornos relacionados às vendas (EBITDA<sup>16</sup>, rendimento líquido, fluxo de caixa – operação de atividades, fluxo de caixa líquida), retorno relativo aos recursos (EBITDA, rendimento líquido, fluxo de caixa – operação de atividades, fluxo de caixa líquida), taxas de crescimento (% da mudança nas vendas líquidas, % da mudança no rendimento líquido, % da mudança no fluxo de caixa líquida), e o retorno total do mercado de valores de ação;

---

<sup>16</sup> EBITDA vem do inglês *earning before interest, taxes, depreciation and amortization*. No Brasil, com o mesmo significado, pode-se usar também a sigla LAJIDA (lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização).

- g) *Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación* (DDI), em 2005, entrevistou 1000 empresas espanholas e levantou indicadores sobre a inserção do design na cultura empresarial, a forma de contratação de serviços de design, relação do design com outras áreas da empresa, incorporação do design nos novos produtos e serviços, o efeito do design sobre variáveis econômicas, mercado e clientes (Quadro 15):

<b>Âmbito de estudo</b>	<b>Indicadores</b>
Incidência do design na margem bruta de operação	% empresas que se identifica uma correlação entre investimento em design e incremento da margem bruta de operação
Incidência do design no faturamento	% empresas que se identifica uma correlação entre investimento em design e incremento no faturamento
Incidência do design na exportação	% empresas que se identifica uma correlação entre investimento em design e aumento da exportação
Incidência do design na produtividade (produtividade entendida como redução de custos e melhoria dos prazos de execução de projetos)	% empresas que se identifica uma correlação entre investimento em design e melhoria da produtividade
Incidência do design no emprego	% empresas que se identifica uma correlação entre investimento em design e aumento do emprego
Incidência do design na abertura de novos mercados (diversificação mediante novos produtos ou categorias de produto)	% empresas que se identifica uma relação entre investimento em design e desenvolvimento de novos mercados
Incidência do design na melhoria da empresa (incidência do design na notoriedade da marca / empresa)	% empresas que se identifica uma relação entre investimento em design e melhora na notoriedade da empresa
Incidência do design na melhora da comunicação com os clientes	% empresas que se identifica uma relação entre investimento em design e incidência na melhor comunicação com os clientes
Incidência do design na satisfação dos clientes	% empresas que se identifica uma relação entre investimento em design e incidência na melhoria da satisfação dos clientes

Quadro 15 – Incidência do design sobre variáveis econômicas, de mercado e clientes.  
Fonte: DDI (2005, tradução nossa)

- h) *Design Council*, na Inglaterra, em 2005, apresenta com maior destaque dois tipos de métodos para avaliação do retorno do investimento em design (Quadro 16), embora o percentual de empresas que não possuem procedimentos definidos para este objetivo seja elevado.

Métodos para medir o retorno do investimento em design	%
Percentual de retorno sobre o investimento	37%
Tempo necessário para recuperar o investimento	25%
Outros	38%
Não sabiam/ não estavam preparados para responder	38%

Quadro 16 – Métodos para medir o retorno sobre o investimento em design

Fonte: Design Council (2005)

Dentre as pesquisas nacionais que abordam a relação entre a utilização do design e o melhor desempenho econômico das empresas, citam-se os indicadores encontrados e utilizados:

- a) Uesu, Abbonizio e Fukushima (2003), pesquisaram 12 empresas do setor moveleiro que participaram do Programa Criação Paraná, em 2002. Observando que o design e a inovação podem ser usados para melhorar a competitividade do produto de diferentes maneiras, seja pela redução de custos, melhora da performance, diferenciação da concorrência, melhora da qualidade, e até mesmo criando um produto completamente novo, utilizaram uma técnica empregada pelo *Design Innovation Group* (1996), chamada Mapa Polar do Design/Inovação. Este mapa mostra sete dimensões através das quais a competitividade de cada produto seria destacada – 6 referentes ao design e 1 relativa à inovação (identificada como tecnologia). Cada dimensão no mapa polar possui 2 elementos, como é demonstrado no Quadro 17.

Dimensão	Elementos
Performance	Melhora de características específicas / Desenvolvimento de novas características
Características	Melhoria nas funções /Melhora na ergonomia e usabilidade
Amplitude	Produto único / Família de produtos
Estilo	Do próprio produto /Embalagem
Qualidade	Melhora de qualidade e durabilidade /Demonstra impressão de qualidade
Custo/Preço	Reduz o preço de vendas Aumenta a margem de lucro
Tecnologia (inovação)	Incremento /Inovação radical

Quadro 17 – Dimensões Mapa Polar do Design / Inovação

Fonte: Uesu, J. *et al* (2003, p.93)

- b) Castelião (2006), ao pesquisar 29 indústrias moveleiras do município de Presidente Prudente, no interior do estado de São Paulo, a competitividade estava na qualidade (73%) e na matéria-prima (13%), sendo que o design não obteve percentual relevante. Ao serem questionadas sobre a percepção do design:
- 60% acreditam que o design aumenta o custo de produção;
  - 66% dizem que o design aumenta a competitividade e a lucratividade;
  - 73% das empresas dizem conhecer o design;
  - 40% consideram o design fundamental.
- c) Lemos (2006) fez uma pesquisa com 14 empresas do setor de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os benefícios do design nas estruturas organizacionais das empresas pesquisadas são apresentados no Quadro 18:

<b>Benefícios do design</b>	<b>Desempenho da empresa</b>	<b>Autor</b>
Utilidade/ funcionalidade	Novos consumidores, maior rentabilidade	Walsh, 1992
Forma/ diferenciação / inovação	Aumenta fatia de mercado e rentabilidade	Gemser, 1999
Necessidade do consumidor / qualidade	Aumenta a satisfação do cliente, paga mais	Juran, 1991
Estratégia	Compete com o mercado na diferenciação	Kotler, 2002
Facilidade de produção	Diminui custos de produção	Baxter, 1998
Identidade corporativa	Engloba os setores visualmente	Bonsiepe, 1998
Posicionamento no mercado	Elevação no ranking	Mozota, 2003
Imagem da marca	Empresa se torna mais conhecida	Mozota, 2003
Prazer no consumo	Fideliza o cliente	Peters, 1998

Quadro 18 – Benefícios gerados pelo design e seu desempenho nas empresas

Fonte: Lemos (2006, p.86)

- d) Moraes (2007) pesquisou 84 empresas do setor de eletroeletrônicos. Verificou o tipo de integração do design à gestão estratégica das empresas (não-design, design incipiente, design como estilo, design como processo e design como estratégia), e levantou dados do impacto do design no desempenho econômico da empresa com

indicadores como satisfação dos dirigentes com os resultados econômico-financeiros da empresa, participação de mercado, receita, lucratividade e retorno sobre ativos;

- e) Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 1999, com a parceria do Programa Brasileiro do Design (PBD) pesquisaram 503 empresas, de diversos portes e setores e, quanto aos principais impactos resultantes da utilização do design, 75% obtiveram aumento de vendas, 72% tiveram aumento no faturamento e 41% alcançaram a redução de custos de produção;
- f) Confederação Nacional da Indústria (CNI), em 2006, em parceria com o SEBRAE, fez uma pesquisa com 496 MPEs brasileiras de diversos setores econômicos. Constatou que menos da metade investiu em design em 2003, e das que investiram em design, cerca de 55% investiram menos de 2% do faturamento bruto do ano. Para 53,3% das MPEs, investir em design significou um aumento das vendas e para 2,1% diminuição das vendas. Com relação ao impacto do investimento sobre o custo de produção, para 26,4% aumentou e para 9,4% diminuiu. Dado o efeito positivo sobre as vendas e o baixo impacto sobre os custos, a lucratividade aumentou para 34,4% algumas MPEs e diminuiu 12,5% para outras;
- g) A Associação dos Designers de Produto (ADP), junto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), por intermédio do Programa Brasileiro de Design (PBD)<sup>17</sup>, contratou a Fundação Getúlio Vargas para realizar um levantamento denominado "Indicadores do Impacto do Design na Competitividade". O objetivo é pesquisar o impacto do design no desempenho de empresas de 10 setores industriais brasileiros. No Quadro 19 (dividido em 2 partes, onde 5 setores estão na p. 61 e os outros 5 setores na p.62) foram representados apenas os indicadores cujo teor se relaciona com esta pesquisa:

---

<sup>17</sup> Disponível em <<http://www.designbrasil.org.br/observatorio/indicadores.php>>. Acessado em 07/09/2009.

Setor		Moveleiro	Equipamen to Médico hospitalar	Utilidades Domésticas	Automotiv/ transportes	Construção
Empresas participantes da pesquisa		130	40	15	18	20
R e s u l t a d o s	Aumentou a lucratividade	69%	58%	60%	65%	80%
	Aumentou o faturamento	79%	63%	67%	75%	85%
	Reduziu os custos	72%	55%	73%	70%	55%
	Aumentou a produtividade	70%	66%	73%	65%	60%
	Melhorou a qualidade dos produtos	79%	79%	73%	80%	70%
	Melhorou a imagem da empresa	83%	79%	67%	80%	90%
	Facilitou a exportação dos produtos	52%	-	80%	60%	70%
	Abriu novos mercados	77%	-	87%	70%	90%
	Aumentou a participação no mercado de seus produtos	82%	84%	80%	80%	90%
Aumentou a competitividade	83%	95%	80%	85%	95%	
E x e c u ç ã o	Equipe externa (terceirização)	34%	51%	40%	20%	9%
	Equipe interna (designers)	11%	49%	19%	47%	10%
	Equipe interna (outras áreas)	22%	-	22%	30%	49%
	Equipe interna (próprio dono ou designers de seu parentesco)	26%	-	19%	3%	32%
P e r c e p ç ã o	Design estético	24%	88%	0%	0%	10%
	Design estrutural	47%	-	38%	46%	60%
	Design estratégico	23%	-	62%	54%	30%
	Vê o design como custo	13%	15%	7%	0%	15%
	Vê o design como investimento	87%	85%	93%	100%	85%

continua (na próxima página)



(continuação do Quadro 19)

Setor		Eletrrodoméstico	Eletrônicos	Equipamento esportivo	Máquinas e Equipamentos	Moda e Acessórios
Empresas participantes da pesquisa		9	17	7	5	19
R e s u l t a d o s	Aumentou a lucratividade	70%	59%	86%	40%	84%
	Aumentou o faturamento	80%	65%	72%	40%	89%
	Reduziu os custos	70%	82%	57%	40%	53%
	Aumentou a produtividade	70%	70%	86%	40%	64%
	Melhorou a qualidade dos produtos	70%	89%	71%	100%	95%
	Melhorou a imagem da empresa	70%	83%	71%	40%	89%
	Facilitou a exportação dos produtos	60%	35%	58%	40%	74%
	Abriu novos mercados	80%	65%	86%	40%	95%
	Aumentou a participação no mercado de seus produtos	80%	83%	86%	40%	90%
	Aumentou a competitividade	80%	95%	100%	80%	79%
E x e c u ç ã o	Equipe externa (terceirização)	31%	10%	11%	14%	24%
	Equipe interna (designers)	23%	65%	22%	0%	38%
	Equipe interna (outras áreas)	46%	35%	22%	71%	15%
	Equipe interna (próprio dono ou designers de seu parentesco)	0%	0%	44%	15%	24%
P e r c e p ç ã o	Design estético	33%	5%	0%	50%	5%
	Design estrutural	11%	15%	14%	50%	19%
	Design estratégico	56%	70%	86%	0%	76%
	Vê o design como custo	45%	19%	0%	60%	0%
	Vê o design como investimento	45%	81%	100%	40%	100%

Quadro 19 – Indicadores do impacto do design na competitividade das empresas.

Fonte: Adaptado de Design Brasil (2009).

Observa-se a variedade de indicadores utilizados nas pesquisas para mensurar a contribuição da atividade do design no desempenho empresarial. Indicadores financeiros e os relacionados à produtividade são os mais utilizados por estarem mais próximo com a realidade dos empresários. Por outro lado, os valores intangíveis (como os relacionados à qualidade, aos valores que cada consumidor relaciona ao produto ou marca, dentre outros), podem possibilitar benefícios significativos aos negócios, podendo ser utilizados pelos designers para demonstrar a abrangência, a interrelação e a contribuição do design com a gestão empresarial.

## 2.13 CONSIDERAÇÕES SOBRE DIAGNÓSTICO E MENSURAÇÃO

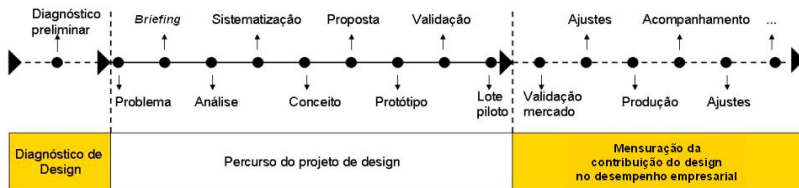


Figura 1 – Diagrama destacando o Diagnóstico de Design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial.

Fonte: Arquivo pessoal.

Reproduzindo novamente a Figura 1, que representa de forma destacada o diagnóstico de design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial, principais temas tratados neste trabalho, o Quadro 20 (p. 64) sintetiza as informações levantadas por meio da pesquisa bibliográfica. Na primeira coluna deste quadro, foram apresentadas variáveis relacionadas à análise do ambiente externo e interno da empresa citadas por diversos autores, já tratadas no Quadro 6. Conforme os estudos apresentados sobre mensuração de resultados na Administração, Engenharia, Marketing, Qualidade e no Design, o Quadro 20 incorpora a contribuição do design que a empresa pode escolher frente à estas variáveis, indicadores de resultados que demonstram a contribuição do design no desempenho empresarial e os autores que pesquisaram o assunto.

AMBIENTE EXTERNO				
Diagnóstico	Mensuração da Contribuição do design no desempenho empresarial			
	Contribuição do Design	Indicadores	Autor	
<b>Variáveis mercadológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informações específicas do setor</li> <li>• Dimensão do mercado</li> <li>• Sistema de venda</li> <li>• Processo de aquisição</li> <li>• Concorrentes</li> <li>• Processo de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas</li> <li>• Linha de produtos</li> <li>• Diferenciação</li> <li>• Embalagem</li> <li>• Peças promocionais</li> <li>• Pontos de venda</li> <li>• Proteção do produto</li> <li>• Maximizar armazenamento</li> <li>• Facilitar o transporte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportação</li> <li>• Volume de vendas</li> <li>• Entrada em novos mercados</li> <li>• Participação no mercado</li> <li>• Preço superior</li> <li>• Novos consumidores</li> <li>• Fidelização de cliente</li> <li>• Elevação no ranking de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemser e Leenders (2001)</li> <li>• Piirainen (2001)</li> <li>• Hertenstein e Platt (2001)</li> <li>• DDI (2005)</li> <li>• Juran (2006)</li> <li>• Mozota (2002)</li> <li>• Walsh (1992)</li> <li>• Bruce e Bessant (2002)</li> <li>• Mozota (2003)</li> </ul>
<b>Variáveis simbólicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conforto</li> <li>• Valor agregado</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonomia</li> <li>• Usabilidade</li> <li>• Personalização</li> <li>• Estética</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Preços competitivos</li> <li>• Percepção de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piirainen (2001)</li> <li>• Aaker (2001)</li> <li>• Bruce e Bessant (2002)</li> <li>• Juran (2006)</li> <li>• DDI (2005)</li> </ul>
<b>Variáveis sócio-culturais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência sócio-culturais</li> <li>• Influências</li> <li>• Hábito de consumo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observação de uso/consumo</li> <li>• Estudo de tendência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piirainen (2001)</li> </ul>
<b>Variáveis estéticos-formais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estilo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da fatia de mercado</li> <li>• Rentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemser (1999)</li> </ul>
<b>Variáveis ambientais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológica</li> <li>• Governamental</li> <li>• Econômico</li> <li>• Demográfico</li> <li>• Sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durabilidade</li> <li>• Conformidade ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento do ciclo de vida do produto</li> <li>• Redução de desperdício</li> <li>• Volume de vendas</li> <li>• Participação no mercado</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Preço superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotler (2000)</li> <li>• Piirainen (2001)</li> </ul>

continua (na próxima página)

(continuação do Quadro 20)

AMBIENTE INTERNO					
Diagnóstico		Mensuração da Contribuição do design no desempenho empresarial			
		Contribuição do Design	Indicadores	Autor	
Variáveis operacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de produção</li> <li>• Equipamentos</li> <li>• Materiais</li> <li>• Estocagem</li> <li>• Transporte</li> <li>• Produtividade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixa necessidade de manutenção</li> <li>• Portabilidade</li> <li>• Padronização</li> <li>• Simplificação</li> <li>• Racionalização de processos</li> <li>• Redução de complexidade</li> <li>• Customização</li> <li>• Modulação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo de produção</li> <li>• Redução de custos</li> <li>• Aumento de produtividade</li> <li>• Redução de índices de erros</li> <li>• Redução de repetição de trabalhos</li> <li>• Redução as falhas no uso</li> <li>• Redução a insatisfação dos clientes</li> <li>• Redução de inspeções e testes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gimeno (2000)</li> <li>• Piirainen (2001)</li> <li>• Juran (2006)</li> <li>• DDI (2005)</li> </ul>	
	Variáveis de gestão	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão de design</li> <li>• Nível de inserção do design</li> <li>• Orçamento para investir no design</li> <li>• Gestão de inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovação</li> <li>• Tangibiliza qualidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidade</li> <li>• Lucratividade</li> <li>• Faturamento</li> <li>• Aumento de empregos</li> <li>• Incremento da margem bruta de operação</li> <li>• Tempo necessário para recuperar o investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aaker (2001)</li> <li>• Gemser e Leenders (2001)</li> <li>• Hertenstein e Platt (2001)</li> <li>• DDI (2005)</li> </ul>
		Variáveis de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identidade da empresa</li> <li>• Comunicação do produto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca</li> <li>• Gestão da marca</li> <li>• Legibilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação no mercado</li> <li>• Preço superior</li> <li>• Melhor comunicação com os clientes</li> <li>• Melhor notoriedade da empresa</li> </ul>

Quadro 20 – Variáveis do diagnóstico de design e indicadores tangíveis.

Fonte: Arquivo pessoal.

Este trabalho não tem a pretensão de delimitar ou definir variáveis ou indicadores, desta forma, é importante ressaltar que há muitos estudos que podem apontar dados não apresentados no Quadro 20.

No próximo capítulo, a pesquisa realizada com MPE e escritórios de design catarinenses apresentam resultado que apontam os pressupostos secundários propostos: a existência de relação entre o uso do design e o melhor desempenho econômico das empresas e que uma das formas de mensurar a ação do design é pela comparação entre os resultados previstos e os obtidos no projeto.

### **3 PESQUISA APLICADA NAS MPES E ESCRITÓRIOS DE DESIGN DE SANTA CATARINA**

Como apresentado na Figura 4 (p. 16), nas etapas de procedimento para a realização deste trabalho, para a estruturação da pesquisa primária foi realizada a revisão da literatura que possibilitou conhecer, avaliar e comparar estudos e pesquisas relacionados ao tema. Após a revisão da literatura, os conceitos foram organizados para estruturar a pesquisa dentro de uma construção lógica.

Para atingir o objetivo desta pesquisa, necessitava-se de um levantamento cruzado de dados de MPEs que desenvolveram um projeto de design e do escritório de design que realizou o projeto. A base de dados do Convênio ABRE SEBRAE possuía essas duas informações. Ao levantar dados sobre os resultados alcançados pelas empresas e a metodologia utilizada pelos designers, pretende-se verificar a relação entre o uso do design e o melhor desempenho econômico das empresas, levando em consideração os indicadores que podem ser utilizados para mensurar o resultado da ação do design no desempenho empresarial.

As etapas da pesquisa aplicada foram as seguintes:

- a) Solicitar ao SEBRAE a permissão de uso do banco de dados;
- b) Determinar o universo e os sujeitos das empresas a serem pesquisadas;
- c) Elaborar o instrumento de pesquisa;
- d) Realizar teste de clareza e teste piloto do instrumento de pesquisa;
- e) Entrevistar as MPEs e escritórios de design por meio de ligações telefônicas;
- f) Tabular as respostas em planilha Excel;
- g) Analisar as respostas;
- h) Verificar co-relações entre as respostas das empresas e dos escritórios de design;
- i) Realizar conclusões a partir das respostas.

Em novembro de 2008, por meio de uma carta, foi solicitado ao SEBRAE o uso das informações do banco de dados das empresas atendidas pelo Convênio ABRE SEBRAE- Consultoria em design de embalagem para MPEs. Neste documento foi enfatizando que a pesquisa preservará a confidencialidade das informações fornecidas pelas MPEs. Em dezembro de 2008, o SEBRAE autorizou a utilização do banco de

dados com a condição de que a instituição fosse informada sobre o resultado final da pesquisa.

### 3.1 UNIVERSO

Utilizando a amostragem probabilística por conglomerados ou grupos definida por Marconi e Lakatos (2007, p.45) como “grupos formados e/ou cadastrados da população”, é utilizada a base de dados de empresas atendidas pelo Convênio ABRE SEBRAE – Consultoria em design de embalagem a MPEs.

Na 1ª edição do Convênio ABRE SEBRAE, realizada de fevereiro de 2005 a março de 2007, 150 empresas brasileiras foram atendidas. Segundo relatório elaborado pela ABRE em dezembro de 2006, dos 38 projetos de Santa Catarina, 41% foram cancelados. O principal motivo foi a indisponibilidade de recursos financeiros pela MPE para pagar o valor da contrapartida (30% do valor total da consultoria em design) ou para a produção da embalagem desenvolvida. Este também foi o percentual nacional de empresas MPEs interessadas em participar do programa que não dispuseram de recursos financeiros suficientes para investir no design ou na produção da embalagem.

Na 2ª edição deste convênio, realizada de dezembro de 2007 a abril de 2009, 250 MPEs foram atendidas. Pelo significativo número de projetos cancelados na 1ª edição, o SEBRAE e a ABRE realizaram mudanças na operacionalização do atendimento, como o aperfeiçoamento da Ficha Técnica e Orçamentária do Convênio ABRE SEBRAE (Anexo A), alteração do valor de subsídio fornecido pelo SEBRAE (de R\$ 10.000,00 para R\$ 12.000,00) e inclusão do Pré-diagnóstico (Anexo B).

Por causa das mudanças operacionais ocorridas entre a 1ª e a 2ª edição, neste trabalho optou-se pesquisar somente MPEs que participaram da 2ª edição e cujo projeto foi concluído até dezembro de 2008. A limitação até esta data foi necessária por que as entrevistas às MPEs e escritórios de design estavam previstas para iniciar em abril de 2009. Desta forma, as empresas teriam pelo menos quatro meses para produzirem as embalagens, colocá-las no mercado e verificarem os primeiros resultados alcançados.

Até dezembro de 2008, 218 atendimentos foram realizados em todo o Brasil. Para esta pesquisa foram utilizados os projetos do Estado de Santa Catarina, base geográfica do pesquisador deste trabalho. Justifica-se esta delimitação ao prever eventuais deslocamentos físicos até as empresas da amostra, caso haja necessidade de complementar os dados levantados

na entrevista. E, ao observar o Gráfico 1, comparando com os outros Estados que participaram do Convênio ABRE SEBRAE, Santa Catarina realizou mais projetos, representando 26,15% do total de atendimentos.

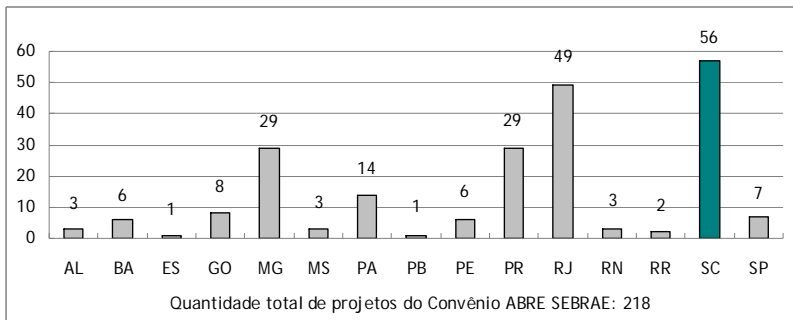


Gráfico 01 – Distribuição nacional dos projetos do Convênio ABRE SEBRAE  
Fonte: Adaptado de planilha fornecida pelo SEBRAE/ABRE (2008)

Dentre as 56 empresas catarinenses, a amostra desta pesquisa compreende 36 MPEs, contemplando somente aquelas cujo projeto encontrava-se concluído em dezembro de 2008, conforme demonstra o Gráfico 2:

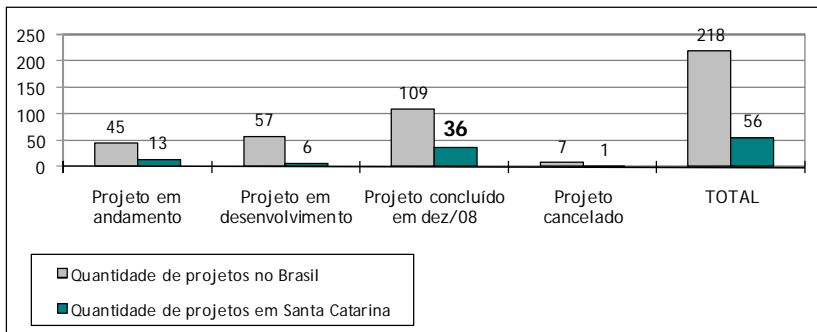


Gráfico 02 – Situação dos projetos em dezembro de 2008  
Fonte: Adaptado de planilha fornecida pelo SEBRAE/ABRE (2008)

As mudanças operacionais nos trâmites do Convênio promoveram uma queda significativa de projetos cancelados nesta 2ª edição, seja em Santa Catarina, como no Brasil. O único projeto catarinense cancelado aconteceu em decorrência de motivos pessoais por parte do responsável pela empresa.

Quanto aos escritórios de design, serão pesquisados todos que atenderam as MPEs da amostra definida. Dos 9 escritórios associados que



prestam atendimento ao Convênio ABRE SEBRAE, apenas 6 tinham projetos finalizados em dezembro de 2008.

### 3.2 SELEÇÃO DE SUJEITOS

Utilizando o banco de dados fornecido pelo SEBRAE e ABRE identificaram-se os sujeitos da pesquisa. Para cada empresa existe o contato do responsável que solicitou o apoio do Convênio ABRE SEBRAE e que acompanhou o desenvolvimento de todo o projeto até a sua implantação.

Essas pessoas possuem função gerencial e nível de informação organizacional suficiente para compreender o papel de design e para avaliar os resultados obtidos com a implantação do projeto de design de embalagem.

Com relação aos escritórios de design, os sujeitos foram os sócios proprietários que também são os gestores de design de suas empresas.

No início da entrevista, tanto as MPEs como os escritórios de design foram informados, em um texto introdutório (Apêndice A e B – item A), sobre o objetivo da pesquisa. Também foi destacada a preservação do caráter confidencial das informações e que a pesquisa divulgaria apenas o resultado global dos dados coletados, assegurando o sigilo das identificações e respostas individuais. Todas as empresas e escritórios de design contatados responderam positivamente quanto a participação da pesquisa acadêmica e ao uso dos dados fornecidos.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Silva e Menezes (2001, p.33), “a definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado”. Quanto ao procedimento adotado para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista estruturada elaborada pelo pesquisador, que segundo Marconi e Lakatos (2002, p.93) “é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido [...]”.

Entrevistas apresentam vantagens, mas também algumas limitações. Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.93) uma entrevista traz as seguintes vantagens:

- a) pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos ou alfabetizados;

- b) fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler ou escrever;
- c) há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- d) oferece maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como fala: registro de reações, gestos etc.;
- e) dá oportunidade para a obtenção de dados que só se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- f) há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias [...].

Gil (1999, p.118) aponta algumas limitações para o uso de entrevistas:

- a) a falta de motivação do entrevistado para responder as perguntas;
- b) o fornecimento de respostas falsas, determinadas por razões conscientes ou inconscientes;
- c) inabilidade ou mesmo incapacidade do entrevistado para responder adequadamente, em decorrência de insuficiência vocabular ou de problemas psicológicos;
- d) a influência exercida pelo aspecto pessoal do entrevistador sobre o entrevistado;
- e) a influência das opiniões pessoais do entrevistador sobre as respostas do entrevistado;
- f) os custos com o treinamento de pessoal e a aplicação das entrevistas.

Como o perfil do sujeito que responderá a pesquisa já é conhecido, as limitações apontadas por Gil (1999) como a inabilidade ou incapacidade do entrevistado não se aplica a esta pesquisa. E a questão de custos com treinamento também está descartada, uma vez que o próprio pesquisador realizará as entrevistas. As vantagens citadas por Marconi e Lakatos (2007), como a flexibilidade e oportunidade de formular perguntas ou solicitar mais detalhamento constituem pontos positivos a este procedimento de coleta de dados, tornando a entrevista estruturada adequada para alcançar os objetivos desta pesquisa.

Para a entrevista, foram elaborados dois questionários estruturados: um voltado para as empresas (Apêndice A), denominado nesta pesquisa como IEmpresa, e outro aos escritórios de design (Apêndice B), denominado IDesign.

Dados de identificação da empresa, necessidades, serviços solicitados, valor do projeto e escritório de design que atendeu a empresa foram fornecidas pelo SEBRAE e por isso, não constam nos questionários realizados às MPEs e aos escritórios de design.

No questionário Iempresa (Apêndice A) é verificado:

- a) identificação da percepção do design pela empresa: utiliza o design como atividade projetual, percebe o design como custo, percebe o design como investimento;
- b) identificação do uso do design pela empresa;
- c) identificação, em %, da contribuição do design nos resultados da empresa, no que tange a: aumento da lucratividade, aumento do faturamento, redução dos custos, aumento da produtividade, ampliação de pontos de vendas;
- d) variáveis relacionadas à ação do design no resultado de negócio, como: melhora da qualidade dos produtos, melhora da imagem da empresa, aumento da participação no mercado de seus produtos, aumento da competitividade.

No questionário IDesign (Apêndice B) é verificado:

- a) identificação da metodologia projetual e forma de atendimento às empresas clientes, considerando: metodologia projetual utilizada, realização de etapa preliminar ao projeto e percepção da participação do design na competitividade da empresa;
- b) identificação da forma que realiza o levantamento de informações para embasar o projeto, considerando o contexto da empresa, produto, mercado e usuário;
- c) identificação e acompanhamento dos resultados alcançados pela empresa após a entrega do projeto;
- d) variáveis projetuais de design relacionadas ao resultado de negócio, como facilidade de manutenção e padronização com custo/tempo de produção; diferenciação, melhoria na estética do produto, aumento da utilidade do produto e comunicação corporativa com volume de vendas, participação de mercado, lucratividade e preço superior.

### 3.4 TESTE PILOTO E TESTE DE CLAREZA

É importante ressaltar a realização dos testes de clareza e piloto com os questionários antes da realização das entrevistas.

Os testes do IEmpresa foram realizados com duas empresas catarinenses que participaram da 1ª edição do Convênio ABRE SEBRAE e

não fazem parte da amostra. O teste piloto e o teste de clareza do IDesign foram realizados com dois escritórios de design catarinenses que atendem pelo Convênio ABRE SEBRAE e não fazem parte da amostra. Como o pesquisador é o responsável por realizar as entrevistas com as empresas e os escritórios de design, os aspectos relacionados ao layout e dificuldades no preenchimento foram desconsiderados e os testes tinham como objetivos avaliar ambigüidades no conteúdo dos questionários e se a seqüência das perguntas facilitava o processo de resposta.

Os testes piloto e de clareza do questionário IEmpresa indicaram a necessidade de mudar a seqüência das perguntas e evidenciaram a necessidade de tornar os enunciados mais simples, para facilitar o entendimento dos conceitos pelos sujeitos da pesquisa. Após estes ajustes chegou-se à versão final (Apêndice A).

Os testes piloto e de clareza do questionário IDesign indicaram que as perguntas 2, 5 e 7 poderiam sugerir possibilidades de respostas. O questionário foi redefinido, de acordo com as observações feitas, chegando-se à sua versão final (Apêndice B).

No próximo capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa primária, vinculando os dados coletados ao referencial teórico apresentado no capítulo 2.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

A apresentação dos resultados da pesquisa foi dividida em:

- a) dados gerais sobre as MPEs e escritórios de design;
- b) contribuição do design nos resultados da empresa;
- c) avaliação do atendimento do escritório de design;
- d) metodologia de projeto dos escritórios de design;
- e) fidelização de clientes;
- f) considerações sobre a pesquisa.

Alguns sujeitos entrevistados evidenciaram a dificuldade de separar somente os resultados da contribuição do design no melhor desempenho de seus negócios, pois houve também investimentos em novos equipamentos e em novas estratégias administrativas, de marketing e de vendas. Nesta pesquisa foi considerada somente a resposta das MPEs sobre a percepção dos resultados obtidos com a consultoria de design pelo Convênio ABRE SEBRAE.

### 4.1 DADOS GERAIS SOBRE AS MPES E ESCRITÓRIOS DE DESIGN

Os dados gerais sobre a empresa (Anexo A – Empresa) foram fornecidos pelo SEBRAE e pela ABRE. As entrevistas foram realizadas por telefone entre os meses de abril e maio de 2009. Das 36 MPEs da amostra, 25 foram entrevistadas, representando 69,4% do total previsto (Gráfico 3). Foram realizados 5 contatos por telefone para entrevistar os sujeitos das 11 empresas que faltavam para completar a totalidade da amostra, porém nestas 5 tentativas os mesmos encontravam-se ausentes ou impossibilitados de responder a entrevista.



Gráfico 03 – Universo, amostra e quantidade de MPEs entrevistadas

Fonte: Dados da pesquisa

As 25 MPEs entrevistadas foram classificadas pela ABRE como sendo dos setores de alimentos, acessórios e vestuário, artesanato, bebida alcoólica, construção civil, higiene e limpeza, informática e serviços. As empresas do setor de alimentos representam 56% da amostra. As empresas estão instaladas em Joinville, Garuva, São Francisco do Sul, Jaraguá do Sul, Pomerode, Florianópolis, São José, São João Batista, Iporã do Oeste e São João do Oeste.

O universo de 9 escritórios de design reduziu-se para uma amostra de 6, somente aqueles que tinham projetos finalizados pelas MPEs em dezembro de 2008. Todos foram entrevistados por telefone no mês de maio de 2009. Eles estão localizados em Florianópolis, Joinville e São Miguel do Oeste.

Observa-se que as MPEs estão localizadas nos municípios onde estão instalados os escritórios de design ou em municípios próximos, pois conforme os dados, 56% das empresas souberam deste convênio pelos escritórios de design. 28% foram informadas pelo SEBRAE, 8% por indicação de um amigo e 8% pelos meios de comunicação (rádio ou jornal). A concentração de atendimento nestes municípios também é explicada pelo processo de atendimento estabelecido pela ABRE e pelo SEBRAE, ao determinar que os escritórios de design atendam por meio de um sistema de rodízio, cabendo duas exceções:

- a) quando a MPE indicar um escritório para desenvolver o projeto;
- b) priorizando a proximidade geográfica entre o escritório e a MPE.

Escritório	Localização	Projetos realizados	Projetos finalizados até dez/2008	Indicados pelas MPEs	Embalagens produzidas
D1	Joinville	5	2	0	0
D2	Joinville	20	7	2	5
D3	Florianópolis	2	0	0	0
D4	Joinville	10	6	5	4
D5	São Miguel do Oeste	2	2	2	1
D6	Itajaí	0	0	0	0
D7	Florianópolis	6	3	2	2
D8	Florianópolis	1	0	0	0
D9	Florianópolis	10	5	4	4
<b>Total</b>		<b>56</b>	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>16</b>

Quadro 21 – Relação de projetos realizados/finalizados por escritórios de design.

Fonte: Adaptado de planilha fornecida pelo SEBRAE/ABRE (2008)

De acordo com as fichas de solicitação do apoio do Convênio ABRE SEBRAE, os escritórios de design que observaram uma oportunidade nestas exceções, divulgaram o convênio às empresas de suas regiões, com a condição de que a MPE os indicassem para o desenvolvimento do projeto. Conforme demonstra o Quadro 21, os escritórios D4 e D9 receberam 64% das indicações. Os escritórios D2 e D4, de Joinville e D9, de Florianópolis, executaram 72% dos atendimentos realizados em Santa Catarina. Apesar de ser indicado por apenas 2 empresas, o escritório D2 atendeu 35% dos projetos do Estado. Como apenas 7 projetos dentre os 20 executados pelo escritório D2 estavam finalizados, não foi possível verificar o motivo desta concentração de projetos neste escritório.

Os escritórios D3, D6 e D8 não fazem parte desta pesquisa, por não terem projetos finalizados até dezembro de 2008. Eles constam no Quadro 21 para totalizar o número de projetos atendidos em Santa Catarina. Nesta pesquisa, descobriu-se que o D6 não é mais associado da ABRE e não realizou atendimentos na 2ª edição do Convênio. Os escritórios D3 e D8 não possuíam projetos concluídos, portanto, descumprindo os critérios estabelecidos para amostra.

Com relação aos projetos, o valor dos serviços é tabelado pela ABRE e SEBRAE (Anexo A – Tabela Referencial) e o limite de cada projeto por MPE é, no máximo, de R\$ 12.000,00. As empresas poderiam solicitar diversos serviços conjugados até chegar ao valor permitido, como demonstra o Quadro 22:

<b>Serviços</b>	<b>Quantidade desenvolvida (unidade)</b>
Criação da marca do produto ou da empresa	11
Criação de conceito visual para um produto por meio de rótulo ou da comunicação visual da embalagem	97
Aplicação do conceito visual para uma categoria de produtos: aplicar o conceito visual criado aos demais produtos de uma linha	43
Caixa de Transporte	2
Outros serviços (por exemplo: pesquisa, embalagem display, suporte interno da embalagem etc.)	7

Quadro 22 – Serviços desenvolvidos no Convênio ABRE SEBRAE  
Fonte: Adaptado de planilha fornecida pelo SEBRAE/ABRE (2008)

O valor médio dos projetos foi de R\$ 10.543,00. Com o subsídio financeiro do SEBRAE, o valor médio investido pelas MPEs foi de R\$ 6.900,00. No relatório elaborado pela ABRE, observa-se que os escritórios de design restringiram sua atuação nos serviços previstos, exceto os escritórios D2, D4 e D6. Os escritórios D4 e D6 incluíram outros serviços além dos previstos no convênio, como consta no item Outros serviços apresentado no Quadro 22. O escritório D2 incluiu no contrato de prestação de serviços a realização de atividade de pesquisa, antes da execução dos demais serviços previstos no convênio. Esta atividade de pesquisa englobava estudo da produção, transporte, armazenamento, concorrência, consumo, exposição, materiais, público alvo, estudo de cores, conceito e referências visuais. Foi o único escritório que deixou explícito à empresa a necessidade de realizar esta pesquisa para embasar a consultoria em design. Conforme entrevista realizada com os outros escritórios de design, a pesquisa foi considerada como uma etapa na metodologia de projeto, não declarada explicitamente à empresa.

Após a apresentação dos resultados obtidos pelas empresas e de uma análise mais aprofundada da pesquisa com os escritórios de design, é possível verificar se há ou não alguma influência desta diferenciação no atendimento com os resultados obtidos pelas MPEs.

#### 4.2 CONTRIBUIÇÃO DO DESIGN NOS RESULTADOS DA EMPRESA

Dentre as 25 MPEs entrevistadas, 16 produziram e colocaram as embalagens no mercado, representando 68% das empresas da amostra (Apêndice C). Os motivos apresentados pelas empresas que não produziram ou ainda não colocaram as novas embalagens são os mais diversos:

- a) aguardando liberação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) para iniciar comercialização;
- b) embalagens em processo de fabricação com o fornecedor;
- c) utilizou apenas a marca;
- d) lançamento previsto para 2009, mas sem definição de data;
- e) procura de fornecedor para reduzir o custo elevado da embalagem desenvolvida.

Dentre os motivos apresentados pelos empresários, os que podem possuir ligação com o design são os itens c) e e). Verificou-se que foram



empresas atendidas pelo escritório de design D1. A metodologia de projeto e a forma de atendimento deste escritório é analisada posteriormente para verificar se há relação com os motivos apontados por estas empresas.

Os resultados obtidos pelas 16 empresas que produziram e colocaram suas embalagens no mercado estão apresentados no Quadro 23:

Resultados tangíveis alcançados pelas MPEs	MPE com resultado		MPE sem resultado	
	Nº	%	Nº	%
Aumento de vendas	12	75%	4	25%
Entrada em novos mercados	9	56%	7	44%
Entrada em redes de varejo	8	50%	8	50%
Exportação	0	0%	0	0%
Aumento na produção	9	56%	7	44%
Contratação de mão de obra	3	19%	13	81%
Redução de custos	1	6%	15	94%
Aumento de lucro	8	50%	8	50%
Aumento de faturamento	8	50%	8	50%

Quadro 23 – Resultados tangíveis alcançados pelas MPEs

Fonte: Dados da pesquisa

Aumento das vendas, entrada em novos mercados, aumento da produção, do lucro e do faturamento foram os indicadores mais citados pelas empresas. Os resultados do Quadro 23 foram fornecidos pelas empresas, de acordo com seus mecanismos de controle e algumas vezes, pela percepção dos sujeitos entrevistados. Alguns produtos lançados eram novos, portanto, sem parâmetro de comparação anterior. Neste caso, a empresa verificou a aceitação do novo produto e comparou com o planejamento de vendas para responder às perguntas.

Entre as empresas que lançaram a embalagem no mercado, houve um ganho entre 10 a 300% de aumento de vendas, sendo 30% de aumento obtido por 23% das MPEs. Os motivos apresentados pelas empresas que não conseguiram aumentar as vendas foram:

- a) 1º lote de embalagem realizado com matéria prima inadequada para acondicionar o produto, prejudicando sua manipulação. Junto com o escritório de design, já está realizando adequações com o fornecedor;
- b) sazonalidade. O produto foi lançado em uma época que as vendas são afetadas por conta do verão. A empresa acredita que após este

período, seu produto terá sucesso, uma vez que tornou-se diferente dos concorrentes.

Somente uma empresa declarou queda de 10% das vendas por conta da nova embalagem. A empresa fabrica um produto tradicional e, como a maioria dos clientes é da terceira idade, acredita que a resistência à mudança é maior. Segundo a empresa, a mudança da embalagem fez com que os clientes relacionassem com a perda de qualidade do produto.

As empresas que conseguiram entrar em novos mercados e em redes de varejo expandiram os negócios para municípios próximos e também para outros Estados, utilizando-se de grandes varejistas, internet ou representantes comerciais. Aquelas MPEs cujo produto possui valor agregado é vendido em loja própria ou especializada, sinalizaram que não há pretensão de utilizar as redes de varejo para não diminuir a qualidade de produção e do produto.

Como o mercado destas empresas é local, regional e algumas com abrangência estadual, todas demonstraram não ter a pretensão de exportar seus produtos. Para isto, ressaltam a necessidade de adequar os produtos e as embalagens às normas internacionais.

Com relação ao aumento na produção, as empresas utilizaram o mesmo percentual do indicador de aumento de vendas. Somente quatro empresas que sinalizaram aumento de vendas indicaram que não houve aumento na produção. Verificou-se que são empresas que não possuem nenhum mecanismo para mensurar este indicador ou lançaram um produto novo no mercado.

Três empresas contrataram 5 novos colaboradores por conseguirem aumentar as vendas e a produção em 10 e 300%.

A redução de custos foi citada somente por uma empresa, pois o projeto de design padronizou facas de corte dos rótulos, os volumes e as tampas de vedação utilizadas pela MPE, simplificando o processo de compra, unificando a linguagem da marca perante o consumidor e identificando a empresa nos pontos de venda.

Conforme Quadro 21, 50% perceberam aumento no lucro e faturamento com o lançamento das novas embalagens no mercado.

Apesar do foco desta pesquisa ser nos resultados tangíveis, no questionário foram feitas duas perguntas para verificar a percepção da empresa com relação a sua identidade visual após o desenvolvimento de uma nova marca, o redesign de sua marca ou a criação de uma nova embalagem para o seu produto. O resultado global desta avaliação é positiva, como demonstra o Quadro 24:

<b>Resultados intangíveis alcançados pelas MPEs</b>	<b>Percebeu</b>	<b>Não soube avaliar</b>
Empresa percebeu melhoria de sua identidade visual	88%	12%
Clientes perceberam melhoria da imagem	76%	24%

Quadro 24 – Resultados intangíveis alcançados pelas MPEs

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas perceberam a mudança positiva de sua identidade visual ao receber elogios e comentários de distribuidores, clientes, compradores e revendedores, conquistando reconhecimento e a fidelização deles. Para as MPEs, a embalagem agregou valor ao produto, tangibilizou o produto, criou diferenciação com relação à concorrência e modernizou sua imagem. Três empresas também ganharam visibilidade e reconhecimento nacional e internacional pela conquista de prêmios no setor de embalagem.

Após perguntar sobre os principais resultados alcançados pelas empresas, questionou-se à MPE o reconhecimento do design como investimento. O resultado é apresentado no Quadro 25:

	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
Reconhece o design como investimento	71%	29%

Quadro 25 – Design como investimento

Fonte: Dados da pesquisa

As empresas que não reconhecem o design como investimento afirmam que, para adequar as produções com a incorporação das novas embalagens precisaram investir em equipamentos. Também precisaram investir em material para divulgar o redesign da marca e das novas embalagens. Para elas, o conjunto de todas essas ações, incluindo o design, fez com que as empresas obtivessem o aumento de vendas, de faturamento e de lucro.

Segundo a amostra pesquisada, a contribuição do design nos resultados da empresa é positiva. Ressaltam-se os resultados intangíveis alcançados, sendo que a percepção destes foram superiores aos resultados tangíveis.

### 4.3 AVALIAÇÃO DO ATENDIMENTO DO ESCRITÓRIO DE DESIGN

Avaliando como foi o atendimento do escritório de design, perguntou-se à MPE se antes de iniciar o desenvolvimento da embalagem, o escritório de design apresentou informações sobre a situação do setor que a empresa atua, mercado, concorrentes, diferencial competitivo, tendências, capacidade produtiva, custos de produção das alternativas dos projetos.

Somente uma empresa respondeu que o escritório de design não realizou este procedimento, pois foram fornecidas soluções que não estavam de acordo com a realidade da empresa, o que inviabilizou a produção da embalagem. Esta é a empresa atendida pelo escritório D1, citado anteriormente, que utilizou apenas a marca desenvolvida.

Com relação a assessoria do escritório de design na fase de produção das embalagens com os fornecedores, 4 responderam que não ocorreu este apoio. Uma dessas empresas é a mesma citada anteriormente, atendida pelo escritório D1. As outras 3 utilizaram fornecedores parceiros que já desenvolviam todas as embalagens da empresa, dispensando o apoio do escritório de design.

Ao perguntar se a empresa possui profissional de design interno, apenas uma empresa possui um estagiário de design, cuja função é desenvolver o produto final. Das 25 empresas, 32% já haviam contratado designers. As empresas consideraram para esta resposta profissionais autônomos sem empresa formalizada (as empresas não souberam informar se o profissional possuía o curso superior em Design), projetista indicado pelo fornecedor de embalagens, funcionário de gráfica e escritórios de design. Estas empresas perceberam a diferença da qualidade do projeto final e do atendimento realizado pelos escritórios de design que atendem o Convênio ABRE SEBRAE. Os requisitos solicitados pela ABRE aos escritórios de design para atender este convênio engloba ser associada a ABRE, atender parâmetros técnicos e éticos, manter pelo menos um estagiário de Instituição Técnica ou Superior de Ensino oficialmente reconhecida nas áreas de Comunicação, Design, Desenho Industrial ou Artes e ser uma empresa formalizada.

A avaliação das MPEs com relação ao atendimento dos escritórios está representada no Gráfico 4:

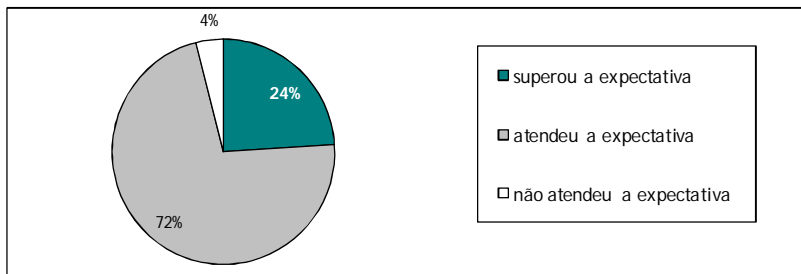


Gráfico 04 – Avaliação do atendimento dos escritórios de design pelas MPEs  
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que 96% das empresas ficaram satisfeitas com o trabalho realizado pelos escritórios de design. Um outro dado que reforça a satisfação das MPEs é que 56% recomendaram o escritório de design para outras empresas, variando de 1 a 10 indicações. Outro comentário das empresas que enfatizam a satisfação é elogios com relação à qualidade do projeto, atendimento e comprometimento dos escritórios de design.

Mesmo a empresa que teve queda de vendas respondeu que o escritório de design atendeu suas expectativas, pois a decisão de mudança da embalagem foi da empresa, bem como da escolha da embalagem final. A empresa atendida pelo escritório D1 e que utilizou apenas a marca foi a única que disse que o atendimento não atendeu sua expectativa.

Com relação ao Convênio ABRE SEBRAE, 60% das empresas recomendaram este programa a outras empresas. Verifica-se que são as empresas que obtiveram aumento de venda, faturamento e lucro. As empresas que ainda não produziram as embalagens, não fizeram o lançamento do produto com a nova embalagem ou enfrentaram dificuldades, seja com a embalagem ou com o escritório de design, não fizeram a recomendação do Convênio.

#### 4.4 METODOLOGIA DE PROJETO DOS ESCRITÓRIOS DE DESIGN

A relação de escritório de design para MPEs atendidas é 1→n. Desta forma, as perguntas foram realizadas aos escritórios de forma abrangente, sem focar um projeto específico.

Com exceção do escritório D5, que declarou utilizar a metodologia de Baxter (1998), todos trabalham com metodologia própria para

desenvolver seus projetos de design. Sejam metodologias lineares ou não, elas possuem as etapas genéricas citadas por Horst Rittel descritas no item 2.4 deste trabalho.

Conforme Phillips (2008, p. 121), uma das formas de mensurar os resultados do design no desempenho empresarial é pela “comparação entre os resultados obtidos e aqueles previstos no projeto.” Como o intuito desta pesquisa é identificar indicadores necessários para mensurar os resultados da ação do design no desempenho econômico de MPEs, buscou-se verificar quais dados são pesquisados para subsidiar o projeto de design.

Ao perguntar quais dados o escritório de design procura antes de iniciar o desenvolvimento da embalagem, o gráfico 5 apresenta os principais dados pesquisados:

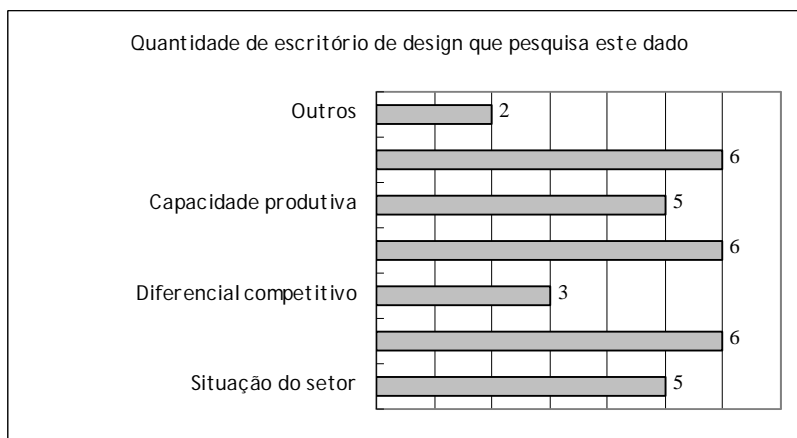


Gráfico 05 – Dados pesquisados antes de iniciar o projeto de design

Fonte: Dados da pesquisa

Os escritórios D2, D5 e D7 também pesquisam dados sobre o mercado e sobre a empresa. O escritório D2, que apresentou a etapa de pesquisa no contrato com o cliente, denomina esta etapa como diagnóstico e são estudados os diversos aspectos do produto e do mercado, com a intenção de revelar alternativas de inserção desse produto no mercado. O diagnóstico analisa concorrência, ponto de venda, logística, público alvo (dividido em sexo, idade e condição sócio-econômica) e os processos produtivos a serem explorados. As etapas deste diagnóstico englobam:

- a) Análise do *briefing* primário (empresa, tipo de produto, objetivo do projeto);

- b) Levantamento de dados do contexto do projeto (contexto da empresa, produto, mercado e usuário);
- c) Análise dos dados / requisitos de design;
- d) Geração aberta de conceitos (em nível de proposta conceitual de produto);
- e) Revisão e questionamentos de estratégias;
- f) Redefinição do *briefing* específico (posicionamento em relação à concorrência, público alvo, materiais, valores do projeto, benefícios, sistema / família / linha de produtos);
- g) Detecção de oportunidades de novos projetos.

Os resultados da implantação do diagnóstico na metodologia do escritório D2 são:

- a) Maior grau de inovação nos produtos desenvolvidos;
- b) Motivação de trabalho para a equipe interna de desenvolvimento;
- c) Maior comprometimento da empresa cliente no projeto;
- d) Valorização por parte do cliente da capacidade da equipe e da importância do papel no design nos projetos de produto;
- e) Diminuição das instâncias de retorno no projeto por insegurança dos agentes envolvidos com os princípios do mesmo;
- f) Nascimento de outros projetos em conjunto com a mesma empresa.

Os escritórios D2, D4, D5 e D7 afirmaram que fazem o levantamento de alguns indicadores, antes de iniciar o projeto, para mensurar a contribuição do design na competitividade da empresa. Os indicadores citados são ponto de venda, aumento de vendas e novas oportunidades de negócios.

Ao solicitar aos escritórios de design descreverem o que apresentam à empresa cliente para que esta decida a opção de projeto mais adequada às suas necessidades, há aqueles que apresentam 3 propostas com orçamentos variando de abaixo, acima e dentro das possibilidades financeira da empresa. Outros disseram que quando o projeto envolve somente a parte gráfica, as MPEs escolhem pelo visual mais adequado ao produto, à empresa, ao gosto pessoal do responsável ou após votação de clientes, funcionários, parentes e amigos. Estas duas práticas direcionam a escolha da empresa somente pelo visual ou custo. Nestes casos, verifica-se que falta subsidiar a escolha da empresa com dados de mercado, custo da produção, custo do material, diferencial com relação aos concorrentes, tendências de consumo, comportamento do consumidor, oportunidades, dentre outros, facilitando o processo de decisão. Esta prática foi explicitamente declarada apenas pelo escritório D2.

Por sua vez, as variáveis projetuais apresentadas no Gráfico 06 são consideradas pelos escritórios ao elaborarem suas propostas:

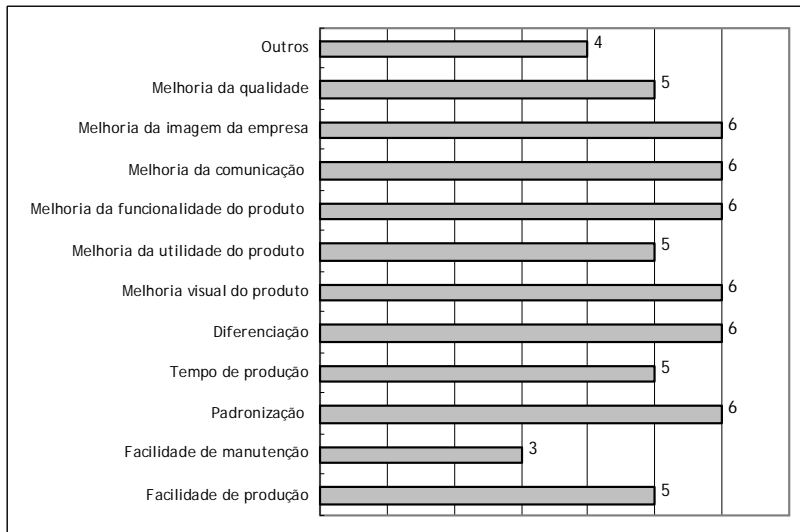


Gráfico 06 – Variáveis projetuais consideradas pelos designers  
Fonte: Dados da pesquisa

Phillips (2008) comenta que para as empresas visualizarem a profissão de design como estratégica, é necessário aos designers aprenderem a pensar e expressar em termos estratégicos. Nas entrevistas, percebe-se que os escritórios realizaram pesquisa, levantam indicadores e consideram diversas variáveis projetuais. Porém, no momento de evidenciarem como o design pode contribuir efetivamente para a competitividade da empresa, ao apresentar as propostas desenvolvidas que foram embasadas nos dados levantados, aparentemente isto não é evidenciado ou não é comunicado às empresas. Por outro lado, as MPES responderam que, com exceção de um escritório, todos apresentaram a situação do setor que a empresa atua, mercado, concorrentes, diferencial competitivo, tendências, capacidade produtiva, custos de produção das alternativas dos projetos. Percebe-se que ou as empresas não compreenderam como estes dados podem auxiliá-las na sua decisão ou os designers não conseguiram expressar que suas soluções foram embasadas em dados pesquisados e qual seria o diferencial de cada uma delas frente ao setor, mercado, concorrentes, clientes e à própria empresa.



Foi verificado se os escritórios de design avaliavam os resultados alcançados pelas empresas atendidas. Conforme Quadro 26, os escritórios D1 e D9 não levantam nenhum dado para verificar o resultado da contribuição do design no desempenho da empresa. E os escritórios D2 e D4 apresentaram a maior quantidade de dados levantados.

Escritório de design	Quantidade de dados levantados para averiguar a contribuição do trabalho do escritório no desempenho empresarial
D1	0
D2	9
D4	9
D5	2
D7	4
D9	0

Quadro 26 – Escritórios de design que verificam sua contribuição no desempenho empresarial

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 07 demonstra quais foram os principais indicadores utilizados para analisar o impacto do resultado do escritório de design no desempenho empresarial:

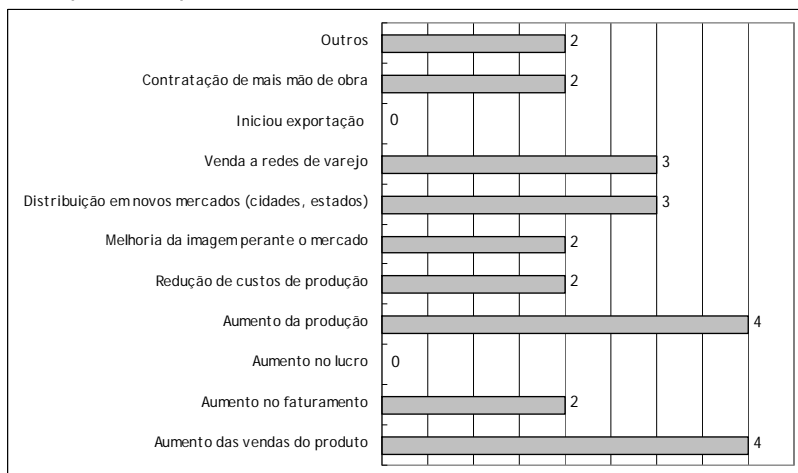


Gráfico 07 – Avaliação do atendimento dos escritórios de design pelas MPEs

Fonte: Dados da pesquisa

Distribuição em novos mercados, venda a redes de varejo, aumento da produção e das vendas foram os indicadores mais citados pelos escritórios. Por questões éticas, os escritórios não perguntam diretamente sobre o aumento no lucro ou no faturamento da empresa, mas validam o resultado de seus trabalhos principalmente pelo aumento na produção e nas vendas. Os indicadores utilizados pelos escritórios correspondem aos citados pelas MPEs no Quadro 21. Conforme as pesquisas nacionais e internacionais sobre mensuração de resultados na visão do Design, os indicadores financeiros e os relacionados à produtividade são os mais utilizados pelas empresas, pois já fazem parte de seus mecanismos de gestão e de avaliação de resultados.

#### 4.5 FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Depois do atendimento pelo Convênio ABRE SEBRAE, 56% das empresas desenvolveram outros projetos com o escritório de design que a atendeu. Projetos de outras embalagens, identidade corporativa (como banner, cartão de visita, crachá, material institucional), material de comunicação e promocional do produto (como manual de uso do produto, folder, anúncio, site) e design de produto foram os outros serviços contratados.

O Gráfico 08 indica que 15 empresas solicitaram serviços após o Convênio ABRE SEBRAE, demonstrando qual escritório realizou mais atendimentos:

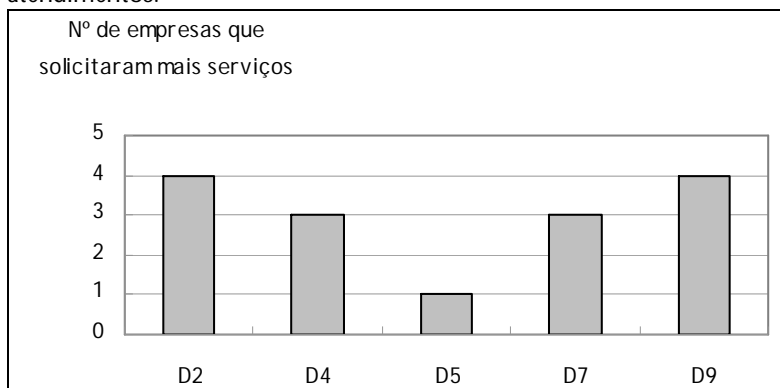


Gráfico 08 – Escritórios contratados após o Convênio ABRE SEBRAE

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que os escritórios D2 e D9 foram solicitados por 4 empresas e o D1 não foi solicitado para nenhum outro serviço. Comprova-se que o atendimento deste escritório e a pouca contribuição às empresas clientes na elaboração de uma nova embalagem não foram eficientes nem eficazes.

A mesma pergunta foi realizada aos escritórios, ou seja, se as MPEs os contrataram para desenvolver outros serviços de design, após o término do projeto apoiado pelo Convênio ABRE SEBRAE. A resposta de todos os escritórios foi afirmativa e contradiz com o apresentado no Gráfico 07, onde as MPEs afirmaram que não solicitaram o escritório D1 para realizar outro serviço.

As empresas pesquisadas encontravam-se no degrau 1 do modelo do DDC. Com o subsídio fornecido pelo Convênio ABRE SEBRAE, verificou-se que a maioria subiu para o degrau 2 ou nível operacional, algumas para o degrau 3 e outras, permaneceram no mesmo nível. Pelo Gráfico 07, pode-se concluir que programas de incentivos como o Convênio ABRE SEBRAE, apesar de atender pontualmente as necessidades das MPEs, possibilita o primeiro contato destas empresas com escritórios de design. Os benefícios tangíveis e intangíveis do design alcançados pelas empresas, como demonstrado nos Quadros 21 e 22, possibilitaram ao empresário vivenciar e perceber como o design pode contribuir para a melhoria do desempenho empresarial no mercado, percebidos principalmente pelo aumento das vendas e melhoria da imagem percebida pelos clientes. Os escritórios que realizaram um atendimento adequado e forneceu dados para a decisão estratégica, possibilitam resultados efetivos para as MPEs, criando uma relação de parceria.

#### 4.6 CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA

Os testes estatísticos fornecem respaldo científico às pesquisas para que estas tenham validade e aceitabilidade no meio científico. Com o intuito de validar estatisticamente a relação entre as 16 empresas que produziram embalagem e a metodologia de trabalho do escritório de design, foi realizado o teste qui-quadrado. Segundo Hair Jr. (2005, p.293), a "estatística qui-quadrado é utilizada para testar a significância estatística entre as distribuições de frequência de dois ou mais grupos". O teste qui-quadrado permite comparar os dados coletados na pesquisa com as frequências esperadas, ou seja, verifica se o atendimento e a metodologia

de um determinado escritório de design possibilitam um desempenho empresarial melhor.

O resultado do teste Qui-quadrado pode ser observado no Quadro 27:

Escritório	Nº de MPEs com resultados		Nº de MPEs sem resultados		Total	
	Qtd	%	Qtd	%	Qtd	%
D2	3	33,33	2	28,57	5	31,25
D4	3	33,33	1	14,29	4	25,00
D5	1	11,12	0	0,00	1	6,25
D7	0	0,00	2	28,57	2	12,50
D9	2	22,22	2	28,57	4	25,00
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>	<b>16</b>	<b>100,00</b>

Quadro 27 – Resultado do teste estatístico qui-quadrado

Fonte: Dados da pesquisa

Relacionando os escritórios de design que concluíram projetos até dezembro de 2008 e as empresas que produziram e colocaram as embalagens no mercado, não há diferenças estatisticamente significativas, pois o  $p=0,404$ . Para a realização deste teste estatístico foi utilizado o software estatístico SPSS 11.5 for Windows.

Como a análise estatística equilibra a relação entre o atendimento e a metodologia de um determinado escritório de design e um desempenho empresarial melhor, abordou-se outra visão para verificar quais escritórios contribuíram com quais indicadores de resultados, conforme demonstra o Gráfico 9.

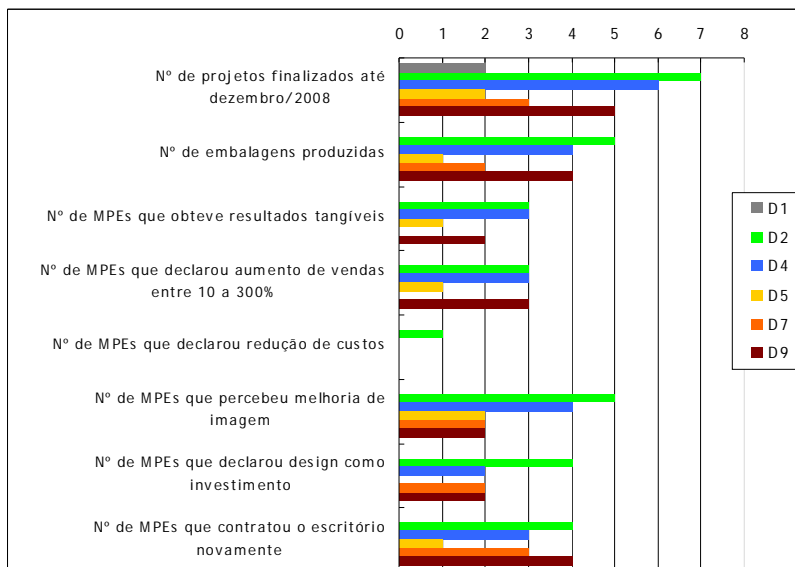


Gráfico 09 – Atendimento do escritório de design segundo resultados das empresas  
 Fonte: Dados da pesquisa

Como o fluxo de apresentação das demandas e os itens apoiados foram determinados pelo SEBRAE e pela ABRE, uma variável que pode influenciar no resultado alcançado pelas MPEs é a metodologia adotada pelo escritório de design. Ao responder o questionário, os escritórios D2 e D9 descreveram todas as etapas de sua metodologia de forma detalhada, diferenciando-se dos demais escritórios por abordar a pesquisa ou diagnóstico de forma extensa e intensa. As MPEs atendidas pelos escritórios D4 e D5 apresentaram resultados similares aos escritórios D2 e D9 e adaptaram metodologias de teóricos de design à sua forma de atuação. É preciso uma amostra mais significativa para verificar se a etapa de pesquisa citadas pelo escritório D2 e D9 contribuem mais para o resultado das empresas do que a metodologia adotada pelos escritórios D4 e D5.

Dentre as MPEs pesquisadas, a única empresa que obteve redução de custos de produção com o projeto de design foi atendida pelo escritório D2, uma contribuição estratégica para a competitividade da empresa.

Apesar de todas as empresas atendidas pelo escritório D7 terem contratado seus serviços para desenvolver outros projetos de design, verifica-se que nenhuma delas apresentou melhorias nos aspectos tangíveis, somente nos intangíveis. Pode-se supor que este escritório ainda está atendendo no nível mais operacional do design.

A exceção é encontrada na metodologia do escritório D1, visto que as duas empresas atendidas pelo escritório não produziram as embalagens devido ao custo elevado da produção. Uma MPE atendida por este escritório comentou que faltou pró-atividade dos designers em fornecer soluções de acordo com a realidade da empresa e faltou pós-venda e auxílio na etapa da produção da embalagem. Os valores de fornecedores para produção das soluções elaboradas pelo escritório de design ficaram muito além das capacidades da empresa. Este escritório também foi citado por não apresentar à MPE informações sobre a situação do setor que a empresa atua, mercado, concorrentes, diferencial competitivo, tendências, capacidade produtiva, custos de produção das alternativas dos projetos, dados que podem influenciar na escolha de alternativa de projeto mais adequada às condições financeiras e posicionamento mercadológico da empresa. Conseqüentemente, não foi mais solicitada para desenvolver outros projetos de design.

Apesar das empresas terem recebido consultoria pontual em design de embalagem, com exceção da empresa que emprega um estagiário em design, as demais MPEs estavam trabalhando com designers pela primeira vez. Considerando a ferramenta do DDC, *Design Ladder*, elaborada por Ramlau e Melander (2004), estas MPEs estavam no degrau 1. As 15 MPEs que realizaram outros projetos de design junto com os escritórios de design elevaram seu nível entre o degrau 2 e o degrau 3, pois verificaram resultados alcançados com o seu uso e o incorporaram no seu processo.

Com estas constatações, observa-se que apenas D2 e D9 deixaram explícito que realizam diagnóstico. Somente D2 e D4 se preocupam em verificar de forma abrangente a contribuição do design no desempenho das empresas de seus clientes e os escritórios D5 e D7 fazem uma verificação superficial. Verifica-se também o desconhecimento por parte dos designers de ferramentas de gestão e de qualidade para sua própria empresa.

O diagnóstico de design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial por meio de indicadores de resultados podem ser incorporados como ferramentas de gestão dos escritórios de design, de forma a subsidiar o projeto de design com variáveis internas e externas à empresa, além de prestar mais informações aos seus clientes para tomada de decisões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste último capítulo, no item 5.1 serão apresentadas as conclusões feitas a partir desta pesquisa. As recomendações futuras para desenvolver outros estudos e pesquisas do tema estão no item 5.2.

### 5.1 CONCLUSÕES

O percurso feito por meio da pesquisa bibliográfica permitiu formar um referencial teórico significativo que, juntamente com a coleta de dados das MPEs e escritórios de design, possibilitou alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa. Seguem os objetivos deste trabalho descritos nos capítulos 1.2 e as considerações finais a partir da análise da pesquisa bibliográfica e de campo:

- a) compreender os fundamentos teóricos relacionados ao design e à gestão de design, relacionando sua relevância ao contexto empresarial: a abordagem comparativa dos conceitos de design e gestão apresentada por Mozota (2003) explicita que design, gestão de design e gestão de empresas possuem uma relação direta com a competitividade das organizações. A gestão de design é compreendida como o gerenciamento da atividade de design alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, atuando de forma integrada com outras áreas e contribuindo com sua competitividade. Houve a publicação de diversos estudos nacionais e internacionais sobre a contribuição do design no melhor desempenho das empresas. Porém, por meio da pesquisa realizada com as MPEs e escritórios de design participantes do Convênio ABRE SEBRAE, verifica-se que falta aos designers compreenderem e aplicarem os conceitos de gestão de design. Além de precisarem aprimorar a gestão de suas próprias empresas e melhorar a qualidade de seu atendimento, para que seus clientes consigam perceber o design como ferramenta estratégica e como investimento;
- b) entender a abrangência do diagnóstico empresarial e sua adaptação ao design, como uma ferramenta de gestão já utilizada por várias áreas de conhecimento. O diagnóstico adaptado ao design proposto no Quadro

6 possibilita os designers alinharem a expectativa e estratégia da empresa com a análise de variáveis internas e externas relacionadas àquela organização. Com o diagnóstico de design, o profissional pode apresentar a situação da empresa (variáveis operacionais, de gestão e de comunicação), bem como os fatores externos que influenciam na sua competitividade (variáveis mercadológicas, simbólicas, sócio-culturais, estético-formais e ambientais). Com base nestes dados, o designer pode sugerir soluções possíveis aos problemas apresentados por seus clientes e a empresa pode escolher a solução mais adequada à sua situação baseando sua decisão nos dados apresentados pelo diagnóstico. Ao analisar as metodologias de design de diversos autores, ou mesmo as metodologias criadas pelos escritórios de design pesquisados, é possível constatar que o diagnóstico de design pode ser incorporado como uma etapa pré-projetual, tratando-se de uma ferramenta estratégica e de decisão. Dois escritórios de design pesquisados já utilizam esta prática para levantar e complementar dados essenciais para definir os objetivos do projeto;

- c) compreender as principais formas de mensuração de resultados consideradas pelos empresários e utilizadas pelas empresas para avaliar o desempenho empresarial, pela interdisciplinaridade do design e a sua relação com as áreas da administração, engenharia, marketing e qualidade. Os indicadores de resultados utilizados por essas áreas podem ser incorporadas pelo design como forma de mensurar sua contribuição no desempenho empresarial. O Quadro 20 (p. 64) apresenta as variáveis para o diagnóstico de design propostas no Quadro 6 (p. 39), incorporando as estratégias de design para solucionar estas variáveis e relacionando os indicadores de resultados para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial. Ao Quadro 20 também foram incorporados indicadores citados em pesquisas nacionais e internacionais sobre o tema. Na pesquisa de campo com as MPEs participantes do Convênio ABRE SEBRAE, foram utilizados os indicadores mais comuns apontados pelas pesquisas e que já fazem parte do repertório das empresas, como aumento de lucro, faturamento, venda, pontos de vendas, produção, redução de custos e melhoria na imagem da empresa;
- d) averiguar os resultados alcançados por empresas que fizeram uso do design: na pesquisa bibliográfica foram encontradas diversas pesquisas nacionais e internacionais sobre este tema. A percepção das empresas sobre a contribuição do design para a melhoria do desempenho empresarial e o retorno do investimento em design é positiva, independente do porte, localização e do seu setor de atuação. O



quadro 21 demonstra que aumento das vendas, entrada em novos mercados, aumento da produção, do lucro e do faturamento foram os indicadores de resultados mais citados pelas empresas. Com exceção do indicador de aumento de vendas, alcançado por 75% das MPEs, os demais indicadores de resultados alcançados pelos projetos do Convênio ABRE SEBRAE encontram-se abaixo dos mesmos indicadores da pesquisa da ADP/MDIC/PBD (Quadro 17 – Indicadores do impacto do design na competitividade das empresas). Uma explicação para este fato é a falta de levantamento de dados, ou da realização do diagnóstico de design, com a coleta de informações necessária para a tomada de decisões estratégicas por parte das MPEs. Segundo Rozados (2005) o que medir é o primeiro princípio da mensuração, logo, se os objetivos do projeto de design não forem específicos e baseados nos dados levantados pelo diagnóstico, a mensuração torna-se falha. Apenas 2 escritórios de design declararam que realizam levantamento de dados para subsidiar seus projetos. A exceção encontrada na pesquisa é o resultado intangível alcançado pelas MPEs, onde 88% das empresas perceberam a melhoria de sua identidade visual, percentual próximo dos resultados do mesmo indicador da pesquisa da ADP/MDIC/PBD;

- e) averiguar as metodologias de projeto utilizadas pelos escritórios de design para atender clientes: a pesquisa de campo indicou que os escritórios de design precisam atuar de forma mais estratégica, aplicando efetivamente os princípios de gestão de design, deixando de trabalhar somente no design operacional. Além de reconhecerem a necessidade de incorporar o diagnóstico e o uso de indicadores de resultados para medir a contribuição do design no desempenho empresarial, os designers precisam aprimorar a gestão de seu próprio negócio. A possibilidade de certificação dos escritórios de design participantes do Convênio SEBRAE ABRE com os fundamentos sugeridos pela FNO (2008b), guia DDI (2007) ou ABIPTI (2009), além de torná-los mais competitivos, possibilitará gerar mais resultados a todos os envolvidos: aos escritórios, pela certificação ISO, fidelização de clientes, fixação de sua marca e desenvolvimento econômico e organizacional; às MPEs pelo atendimento de qualidade, foco na resolução de problema com resultados e contribuição do design no melhor desempenho empresarial; às instituições promotoras (SEBRAE e ABRE) mais MPEs satisfeitas indicando esta solução à outras empresas

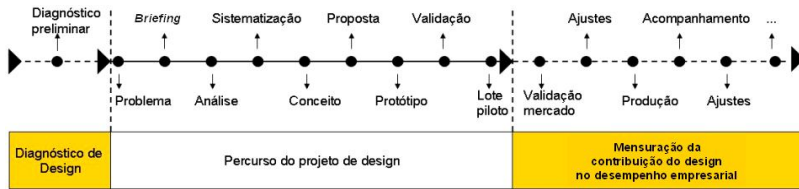


Figura 1 – Diagrama destacando o Diagnóstico de Design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial.

Fonte: Arquivo pessoal.

A Figura 1 destaca o diagnóstico de design e a mensuração da contribuição do design no desempenho empresarial, os principais temas tratados neste trabalho. Como o resultado deste trabalho é propor diretrizes tanto aos designers quanto as empresas sobre a elaboração de um diagnóstico de design que compreenda variáveis internas e externas às empresas que influenciam na gestão de design e também relacionar indicadores de resultados às estas variáveis que permitam mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial, seguem algumas diretrizes:

- o diagnóstico de design incorpora variáveis relacionadas ao ambiente interno e externo à empresa, como apresentado no Quadro 6. As fontes de coleta destes dados podem ser internas ou externas à empresa, complementadas com informativos setoriais, web sites, dentre outros (MERINO *et all*, 2008);
- é importante compreender a visão e o objetivo da empresa com relação ao projeto de design, bem como a estratégia da empresa frente ao cenário do setor e as tendências (PHILIPS, 2008), sua situação frente à concorrência, análise de recursos internos, pontos fortes e fracos da empresa (BCD, 2007);
- após análise (AZEVEDO, 2002), apresentar dados coletados à empresa, ressaltando os problemas encontrados pela empresa, a situação do setor e quais são as estratégias de design que podem contribuir com os objetivos da empresa (PIIRAINEN, 2001). Na pesquisa de campo, foi evidenciado que apenas um escritório de design apresenta os dados pesquisados à empresa. A apresentação destes dados é importante para que a empresa decida a estratégia do projeto e participe do processo de design;
- definidos as estratégias de design, relacionar indicadores de resultado para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial. O Quadro 20 apresenta a relação entre variáveis, estratégias de design e alguns indicadores;

- e) a mensuração dos resultados, se não for realizada pela MPE, só é possível se o escritório de design acompanhar a implantação de seu projeto no mercado. Pela pesquisa de campo, apenas dois escritórios de design realizam este procedimento.

Ressalta-se que essas diretrizes são abrangentes e não são orientadas para o design de embalagem ou para MPEs.

Ao apresentar a relação entre os objetivos com as considerações finais a partir da análise da pesquisa bibliográfica e de campo, obtém-se uma visão geral da pesquisa e os resultados verificados. Conclui-se que:

- a) o diagnóstico de design é uma ferramenta possível de ser implantada e, respeitando as diversas denominações de seus autores, ela já vem sendo estudada pelo Centro Português de Design (1997), Moraes (2006), BCD (2007), Martins e Merino (2008) e Phillips (2008). Apenas 2 escritórios pesquisados já utilizam o diagnóstico. Verifica-se que é imprescindível alinhar a expectativa do cliente com a análise de variáveis internas e externas à empresa para o designer execute um projeto que gere resultados;
- b) indicadores de resultados alinhados ao objetivo do projeto é uma ferramenta que ainda não está sendo muito utilizada pelos escritórios de design, mas que possibilita comprovar com números a contribuição do design no desempenho empresarial. É uma ótima ferramenta que possibilita divulgar e desmistificar que o design é um investimento e contribui na estratégia e na competitividade das empresas;
- c) MPEs ainda precisam de mais programas como o Convênio ABRE SEBRAE para acessarem os serviços dos escritórios de design. Por meio destes programas, assim como as MPEs entrevistadas, as empresas de micro e pequeno porte entram em contato com profissionais de design pela primeira vez, atraídas inicialmente pelo subsídio financeiro. Como verificado na pesquisa de campo, as empresas que obtiveram resultados com a intervenção do design, contrataram posteriormente o escritório de design para desenvolver outras soluções;
- d) escritórios de design precisam de mais qualificações técnicas e serem certificados pela qualidade de sua gestão e prestação de seus serviços. Com as mudanças advindas da implantação da ISO 9001, o escritório conseguirá aprimorar os seus projetos, comunicar melhor com os seus clientes e fornecedores, compreender de forma mais abrangente o negócio de seus clientes, proporcionando resultados positivos para as empresas que atender, bem como para o desenvolvimento de sua própria empresa.

Esta pesquisa também contribui para ser mais uma referência sobre este tema e espera-se que este trabalho possa abrir frentes para novas pesquisas sobre outras ferramentas para aprimorar o trabalho do designer, o aprofundamento do diagnóstico de design, criação de modelos ou adaptação de formas de qualificar os escritórios de design e aprimorar os indicadores de resultados que mensuram a contribuição do design no desempenho empresarial. No próximo item, seguem proposições de estudos futuros vinculados ao tema pesquisado.

## 5.2 ESTUDOS FUTUROS

Este trabalho não tem como objetivo esgotar as discussões sobre os temas abordados, mas abrir possibilidades para novos estudos, podendo ser destacadas quatro:

- a) abordar os aspectos intangíveis do design e a quantificação de seus resultados no desempenho da empresa, incorporando-os ao diagnóstico de design;
- b) averiguar com profundidade a incorporação do diagnóstico de design e indicadores de resultados nas metodologias de design, validando um modelo;
- c) aprofundar a compreensão dos modelos de excelência da ABIPTI e DDI e testar em uma amostra de escritórios de design para averiguar os resultados, adequações e posteriormente, apresentação desta metodologia ao PBD.

Percebe-se que este não é o fim de um trabalho mas início de muitos outros, uma vez que os temas abordados nesta pesquisa são bastante amplos e merecem uma investigação com mais profundidade.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABIPTI - Associação Brasileira de Instituições de Pesquisa Tecnológicas. **Projeto Excelência na Gestão de Unidades de Design**. Disponível em: <http://www.abipti.org.br>>. Acessado em: 20 de dez. 2009

ASSOCIAÇÃO OBJETO BRASIL. **Innovation IDEA/Brasil**. São Paulo: Associação Objeto Brasil, sob licença da Industrial Designers Society of America – IDSA, 2008

AZEVEDO, Paulo soares de. **Procedimentos de Consultoria**. 3ª ed. Goiânia: SEBRAE, 2002.

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

BCD - Barcelona Centre de Disseny. **Manual sobre Gestió de Disseny per a empreses que obren nous mercats**. Barcelona, 2007. Disponível em: < <http://www.bcd.es/site/unitFiles/1852/ManualExid07-cat.pdf>> Acessado em 07 de set. 2009

BEDÊ, M. Aurélio. **Onde estão as Micro e Pequenas Empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BERNSEN, Jens. **Design: defina primeiro o problema**; tradução de Fernando Vugman, Dulce Márcia Cruz. Florianópolis: SENAI/LBDI, 1995.

BEST, K. **Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006.

BLOCK, Peter. **Consultoria: o desafio da liberdade**; tradução Andrea Filatro. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.

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

BRUCE, M.; BESSANT, J. **Design in business: strategic innovation through design**. England, Pearson Education Limited, 2002.

BURDEK, Bernhard E. **Diseño. Historia, teoría y práctica del diseño industrial**. Barcelona, Editora Gustavo Gili, 1994. 4ª edição, 2005.

CASTEIÃO, A. L. **A gestão de design como diferencial competitivo em micro empresas do setor moveleiro**. Bauru: UNESP, 2006

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

CLANCY, K.; KRIEG, P.; **Marketing: muito além do feeling - como o marketing científico pode gerar lucros extraordinários**. Tradução de YAMAGAMI, Cristina. Rio de Janeiro : ELSEVIER , 2008.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Competitividade Industrial – uma estratégia para o Brasil**. Brasília: CNI, 1998

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Pesquisa O estágio atual da gestão do design na indústria brasileira - 1998**. Brasília: CNI, 1999.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas/** CNI; SEBRAE. Brasília: CNI, 2006.

CORAL, E. **Modelo de Planejamento Estratégico para a Sustentabilidade Empresarial**. 2002. 282f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DDI. **Mira el diseño com otros ojos: Guía Básica de Innovación em Diseño para la Pyme**. Madrid: 2002

DDI. **Estudio del impacto económico del diseño en España**. Madrid: 2005.

DDI. **Gana con Calidad - Guía para la Implementación y Certificación de Sistemas de Gestión de Calidad y Medio Ambiente según las Normas UNE-EN ISO 9001:2000 y UNE-EN ISO 14001:2004. Sector de Servicios de Diseño**. Madrid: 2007.

DESIGN BRASIL. **Impacto do design no desempenho de empresas de 10 setores industriais brasileiros**. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/observatorio/indicadores.php>>. Acessado em: 7 de set. 2009

DESIGN COUNCIL. **The impact of design on stock market performance. An analysis of quoted companies 1994-2003**. London, Design Council, 2004

DESIGN COUNCIL. **The business of design. Design industry research**. London, 2005

DESIGN COUNCIL. **Design Atlas: A tool for auditing design capability**. Disponível em <http://www.designinbusiness.org.uk>. Acessado em: 25 de out. 2008

DMI - DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **Vision**. Disponível em <http://www.designinbusiness.org.uk>. Acessado em: 25 de out. 2009

DRUCKER, P. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.

DTI. **Creativity, Design and Business Performance**. United Kingdom, DTI Economics Paper, n. 15, 2005. Disponível em: <<http://www.designinbusiness.org.uk>>. Acessado em: 25 de out. 2008

ERLHOFF, M.; MARSHALL, T. **Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology**. Alemanha: Birkhäuser, 2008

FINEP - FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. **Termos e Conceitos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/o\\_que\\_e\\_a\\_finep/conceitos\\_ct.asp#indice1](http://www.finep.gov.br/o_que_e_a_finep/conceitos_ct.asp#indice1)>. Acesso em: 25 out. 2008

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Cadernos Compromisso com a Excelência: Introdução ao Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008a.

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2008b.

FRASCARA, Jorge. **Diseño gráfico y comunicación**. Buenos Aires: Ediciones Infinito. 7ª edição, 2000.

GEMSER, Gerda; LEENDERS, Mark. **How integrating industrial design in the product development process impacts on company performance**. The Journal of Product Innovation Management, n 18 , p 29-38, 2001

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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



GOMES, Luis Salomão R. **Os 4P's do design: uma proposta metodológica não linear de projeto.** 2004. 142f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

HAIR JR., J.F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAGUENAUER, L. **Competitividade: conceitos e medidas. Uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro.** Universidade Federal do Rio de Janeiro: Instituto de Economia Industrial, 1989

HERTENSTEIN, J. H.; PLATT, M. B. **Valuing Design: enhancing corporate performance through design effectiveness.** Design Management Journal Boston, v.12, n.3, p. 10-23, 2001

HERTENSTEIN, J.; PLATT, M.; VERYZER, R. W. **The impact of industrial design effectiveness on corporate financial performance.** The Journal of Product Innovation Management. v. 22, n.1, p. 3-21. 2005

ICSID International Council of Societies of Industrial Design. **Definition of Design.** Disponível em: <  
<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm> >. Acessado em: 17 agosto 2009.

ICOGRADA International Council Of Graphic Design Associations. **Definitions.** Disponível em:  
<<http://www.icograda.org/about/about/articles836>>. Acessado em: 17 agosto 2009.

KOTLER, Porter; Rath, G. Alexander. **Design: a powerful but neglected strategic tool.** Journal: Journal of Business Strategy, vol.5, n.2, p.16-21. 1984 .

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764p.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

LEMOS, R. F. **A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul**. 2006. 102p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2006.

LOJACONO, G.; ZACCAI, G. **Um novo modelo de negócio**. HSM Management, São Paulo, n.47, p.98-107, nov./dez. 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 6ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, R. F. de F. **A gestão de design como uma estratégia organizacional – um modelo de integração do design em organizações**. 2004. 205f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: Eduel, 2008.

MERINO, E.; CARVALHO, L. R.; MERINO, G. S. A. D. **Sustentabilidade aplicada em projetos de desenvolvimento de embalagens**. MIG Revista Científica de Design – Edição Especial Ensus 2008, nº 2, p. 56 a 65, Abril 2008.

MERINO, G. S. A. D.; MERINO, E. A. D.; SILVA, C. H. **Management Model of Design applied to organizations and products based on competitiveness, differentiation and sustainability**. In: iDEMi - First International Conference on Integration of Design, Engineering and Management, 2009, Porto. Proceedings Idemi 09, 2009.

MESTRINER, Fabio. **Design de Embalagem – Curso Básico**. 2ª edição revisada. Makron Books, 2002.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: < <http://michaelis.uol.com.br>>. Acessado em: 20 de dez. 2009

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA (MEC). **Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação**, 2002. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/14602DCEACTHSEMDTD.pdf>>. Acesso em: 25 out. 2008.

MINUZZI, Reinilda; PEREIRA, Alice; MERINO, Eugenio. **Teoria e prática na gestão do design**. In: Congresso Internacionla de Pesquisa em Design, 2., 2003, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003. Disponível em: <<http://webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/teoria.pdf>>. Acessado em: 25 out. 2008.

MOLL, I. ;MONTAÑA, J.; PARELLADA, F. S. **Nuevo Modelo de Gestión para desarrollar la Orientación al Mercado**. In: 7th International Marketing Trends Congress, Venice, 2008. Disponível em: < [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Moll\\_Montana\\_SoleParellada.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Moll_Montana_SoleParellada.pdf)>. Acessado em: 07 set. 2009.

MORAES, Dijon De. **Metaprojeto: o design do design**. Artigo apresentado no 7º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento de Design, Paraná, 2006.

MORAES, M. B. **O Impacto do Design no Desempenho de Empresas da Indústria Eletroeletrônica Brasileira.** 2007. 92p. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Programa de Pós- Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007

MOZOTA, B. B. **Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SME's.** Design Management Journal Academic Review, Vol. 2, Nº 1, pp. 88-103. 2002.

MOZOTA, B. B. **Design management: using design to build brand value and corporate innovation.** New York: Allworth Press, 2003.

MOZOTA, B. B. **The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management.** Design Management Review Vol. 17 No. 2. 2006

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: origens e instalação.** Rio de Janeiro: 2AB, 2000. 3ª edição.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2005.

PBD. **Plano Estratégico do Programa Brasileiro de Design – PBD 2007-2012.** Disponível em: < [http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PBD\\_Plano\\_Estrategico\\_v04\\_04\\_07\\_c.pdf](http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PBD_Plano_Estrategico_v04_04_07_c.pdf) >. Acessado em: 25 de out. 2008

PETERS, Tom. **Essentials – Design innovate, differentiate, communicate.** DK Publising, 2005.

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

PIIRAINEN, M. **Design and Business Performance: assessing the impact of product design on business performance.** 2001. 93f. Dissertação (Mestrado em *International Design Business Management*) – *Helsinki School of Economics and Business Administration, Faculty of International Business, Helsinki*, 2001.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro : Campus, 1986. 362p.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva.** Rio Janeiro: Campus, 1989.

RAMLAU, H; MELANDER, Christina. **In Denmark, Design Tops the Agenda.** Design Management Review, Fall 2004. Disponível em: < [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa4143/is\\_200410/ai\\_n9468901/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4143/is_200410/ai_n9468901/) > . Acessado em 07 de setembro de 2009

RAULIK, G. **Models for Design Advisory Service: the rapport between design organisations and SMEs.** 2003. 83f. Dissertação (Master in Design Strategy and Innovation) - Design Strategy and Innovation Program, Brunel University, United Kingdom, 2003

ROZADOS, Helen Beatriz Frota. **Uso de Indicadores na Gestão de Recursos de Informação.** Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 3, n. 1, p. 60-76, 2005.

SANCHEZ, R. **Integrating Design into Strategic Management Process.** In: Design Management Review; Fall 2006. Disponível em: < [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa4143/is\\_200610/ai\\_n17194901/](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4143/is_200610/ai_n17194901/) > . Acessado em 07 de setembro de 2009

SANTOS, F. A. **O Design como Diferencial Competitivo.** Itajaí: Univali, 2000.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas.

**Indicadores de desempenho empresarial: módulo I: para que usar indicadores.** Brasília: SEBRAE, 1997.

\_\_\_\_\_. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas.** Brasília: SEBRAE, 2005

\_\_\_\_\_. **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/>>. Acessado em 01 de dezembro de 2009

SILVA, A. C. T. **Inovação: como criar idéias que geral resultados.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2003.

SILVA, Edna L. MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** Florianópolis: UFSC, 2005.

STRUNK, Gilberto. **Viver de Design.** Rio de Janeiro, 2AB, 2004 – 4ª edição.

TEIXEIRA, J.A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.**2005. 270f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

TETHER, B. **The Role of Design in Business Performance.** University of Manchester, 2005.

TURNER, Raymond; WWISBARTH, Yvonne; EKUAN, Kenji; ZACCAI, Gianfranco. **Insights on Innovation.** Design Management Journal Boston, v.16, n.2, p. 15-22, 2005

UESU, J.; ABBONÍZIO, M. A. O.; FUKUSHIMA, N. **Inovação através do design como ferramenta para competitividade.** Pós-graduação. Curso de Pós-Graduação da Faculdade Católica de Administração e Economia. Curitiba, 2003.

VON STAMM, B. **Innovation – what's design got to do with it?** Design Management Review, Boston, v. 15, p. 10-19, 2004.

WALLACE, Rob. **Proving our value: Measuring package design's Return On Investment.** Design Management Journal Summer, 2001

WALSH, V.; Roy, R. y Bruce, M. **Competitive by design.** Journal of Marketing Management, Vol. 4, N° 2, pp. 201-216. 1988

WALSH, V.; ROY, R.; BRUCE, M.; POTTER, S. **Winning by Design - technology, product design and international competitiveness.** Cambridge, 1992.

WALTON, Thomas. **Toward a better understanding of the business of design.** Design Management Journal Academic Review, 2001.

Disponível em:

<[http://findarticles.com/p/articles/mi\\_qa4001/is\\_200107/ai\\_n8993359](http://findarticles.com/p/articles/mi_qa4001/is_200107/ai_n8993359)>

. Acessado em: 25 out. 2008.

WALTON, Mark. **Building a case for added value through design.**

Nova Zelândia: NZ Institute of Economic Research, 2003. Disponível em:

<<http://www.nzte.govt.nz>>. Acessado em: 25 out. 2008.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso**

**comercial.** Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

## APÊNDICE A – Questionário de Entrevista I – Empresa

### Identificação / autorização

Empresa: \_\_\_\_\_

Data/hora da entrevista: \_\_\_\_\_

(Bom dia, boa tarde), Sr(a) \_\_\_\_\_,

Sua empresa participou do Projeto SEBRAE-ABRE, realizando uma consultoria em Design de Embalagem com apoio financeiro do SEBRAE. Desta forma, gostaríamos de avaliar os resultados obtidos pela empresa após o desenvolvimento da embalagem. Estes resultados serão utilizados para auxiliar o SEBRAE, bem como a ABRE, na continuidade deste projeto. Desta forma, sua participação é muito importante.

continua       não continua

Em nome da Universidade Federal de Santa Catarina e do seu Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, também gostaria de solicitar sua autorização para utilizar as informações fornecidas nesta avaliação, de forma confidencial, para uma dissertação de mestrado, cujo objetivo é mensurar os resultados da ação do design no desempenho empresarial das MPEs. Os resultados serão avaliados por meio do resultado global dos dados tabulados, assegurando-se assim o total sigilo sobre nomes e respostas individuais.

autoriza       não autoriza

### Produção da embalagem após a consultoria

1. Após o término da consultoria em design do Projeto SEBRAE-ABRE, a empresa produziu as embalagens desenvolvidas?

sim

não. Por que não produziu?

Caso positivo, perguntar questões 2 em diante

Caso negativo, perguntar questões 15 em diante

2. Quando a nova embalagem foi colocada no mercado?



### **Contribuição do design nos resultados da empresa**

3. A empresa conseguiu aumentar as vendas com as novas embalagens?  
 sim. Obteve quantos % de aumento nas vendas?  
 não. Poderia citar alguns motivos para que as vendas não aumentassem?
  
4. Conseguiu entrar em mercados que não atendia antes (outras cidades, estados...) com as novas embalagens?  
 sim. Quais?  
 não. Planeja entrar em novos mercados? Quais?
  
5. Conseguiu entrar em grandes redes de varejo?  
 sim. Quais?  
 não. Planeja entrar em grandes redes de varejo? Quais?
  
6. Começou a exportar?  
 sim. Para quais países?  
 não. Pretende exportar o seu produto?
  
7. A empresa percebeu aumento na produção?  
 sim. Sabe estimar quantos % de aumento na produção?  
 não
  
8. Com o aumento da produção, houve contratação de mais mão de obra?  
 sim. Quantos novos funcionários foram contratados?  
 não
  
9. Percebeu redução de custos, como a simplificação de um processo/sistema ou troca de matéria prima com o novo projeto de embalagem?  
 sim. Sabe estimar quantos % de redução de custos?  
 não
  
10. Com a nova embalagem, a empresa percebeu aumento no lucro deste produto?  
 sim. Sabe estimar quantos % de aumento no lucro após a nova embalagem?  
 não

11. Com a nova embalagem, a empresa percebeu aumento no faturamento?

sim. Sabe estimar quantos % de aumento no faturamento após a nova embalagem?

não

12. A empresa percebe a melhoria de sua imagem no mercado?

sim. De que forma?

não

13. Seus clientes perceberam melhoria da imagem da empresa?

Aumento da satisfação do consumidor

Redução de reclamação do cliente

não sabe avaliar

14. Com base nos resultados alcançados, a empresa percebe o design como investimento?

sim

não

Por que?

### **Avaliação do atendimento do escritório de design**

15. Antes de iniciar o desenvolvimento da embalagem solicitada por sua empresa, o escritório de design apresentou informações sobre a situação do setor que a empresa atua, mercado, concorrentes, diferencial competitivo, tendências, capacidade produtiva, custos de produção das alternativas dos projetos,?

sim. Quais dados que o escritório de design apresentou à empresa para que esta decidisse a opção de projeto mais adequada às suas necessidades de mercado/ posicionamento/custos?

não

16. O escritório de design forneceu assessoria na fase de produção das embalagens com os fornecedores?

sim

não

17. Depois da consultoria em design de embalagem, a empresa desenvolveu outros projetos com o escritório de design que a atendeu?

sim. O escritório foi contratado para desenvolver que tipo de projeto?

não

18. A empresa já havia contratado um escritório de design?  
( ) sim. Para desenvolver que tipo de projeto?  
( ) não
19. A empresa possui profissional de design interno?  
( ) sim. Quais as atividades desenvolvidas pelo designer da empresa?  
( ) não
20. A empresa recomendou o escritório de design que a atendeu a outra(s) empresa(s)?  
( ) sim. Recomendou para quantas empresas?  
( ) não
21. O atendimento do escritório de design atendeu as expectativas da empresa com relação ao projeto de embalagem?  
( ) superou as expectativas  
( ) atendeu as expectativas  
( ) não atendeu as expectativas  
Por que?

### **Sobre o Programa SEBRAE-ABRE**

22. Como a empresa ficou sabendo sobre o Programa SEBRAE-ABRE, onde o SEBRAE subsidia em 70% o projeto de design de embalagem?  
( ) indicação de amigo/empresa  
( ) rádio  
( ) tv  
( ) jornal  
( ) feira  
( ) pelo escritório de design  
( ) pelo SEBRAE  
( ) outros: \_\_\_\_\_
23. A empresa recomendou o Convênio ABRE SEBRAE para outra(s) empresa(s)?  
( ) sim. Quantas? \_\_\_\_\_  
( ) não
24. A empresa poderia indicar clientes que compram o seu produto para que possamos avaliar a opinião dele sobre a nova embalagem?  
( ) sim. Quais? \_\_\_\_\_ Tipo de cliente \_\_\_\_\_  
( ) não

## APÊNDICE B – Questionário de Entrevista II - Escritórios de Design

### Identificação / autorização

Empresa: \_\_\_\_\_

Data/hora da entrevista: \_\_\_\_\_

(Bom dia, boa tarde), Sr(a) \_\_\_\_\_,

Como escritório de design credenciado para atender o Projeto SEBRAE-ABRE – Consultoria em Design de Embalagem, gostaríamos de compreender a metodologia projetual e de atendimento de seu escritório que possam contribuir para os resultados das empresas. Estes resultados serão utilizados para auxiliar o SEBRAE, bem como a ABRE, na estruturação de projetos desta natureza. Sua participação é muito importante.

continua       não continua

Em nome da Universidade Federal de Santa Catarina e do seu Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, também gostaria de solicitar sua autorização para utilizar as informações fornecidas nesta avaliação, de forma confidencial, para uma dissertação de mestrado, cujo objetivo é mensurar os resultados da ação do design no desempenho empresarial das MPEs. Os resultados serão avaliados por meio do resultado global dos dados tabulados, assegurando-se assim o total sigilo sobre nomes e respostas individuais.

autoriza       não autoriza

### Identificação da metodologia de projeto

1. Quais as principais etapas da metodologia de projeto utilizada pelo escritório de design?

### Levantamento de informações

2. Antes de iniciar o desenvolvimento da embalagem solicitada pela empresa, o escritório de design procura informações sobre:

2.1  situação do setor

2.2  concorrentes

2.3  diferencial competitivo

2.4  tendências

- 2.5  capacidade produtiva
  - 2.6  custos de produção das alternativas dos projetos?
  - 2.7  outros
3. O escritório de design faz um levantamento de alguns indicadores, antes de iniciar o projeto, para que possa mensurar a contribuição do design na competitividade da empresa?
- sim. Quais são os indicadores normalmente utilizados?
  - não
4. Quais dados o escritório de design apresentou à empresa para que esta decidisse a opção de projeto mais adequada às suas necessidades de mercado/posicionamento/custos?
5. Em todos os seus projetos, o escritório considera variáveis projetuais de design como:
- 5.1  facilidade de produção
  - 5.2  facilidade de manutenção
  - 5.3  padronização
  - 5.4  tempo de produção
  - 5.5  diferenciação
  - 5.6  melhoria na estética do produto
  - 5.7  melhoria da utilidade do produto
  - 5.8  melhoria da funcionalidade do produto
  - 5.9  melhoria da comunicação
  - 5.10  melhoria da imagem da empresa
  - 5.11  melhoria da qualidade
  - 5.12  outros. Quais?
6. O escritório de design forneceu assessoria à empresa na fase de produção das embalagens, como indicando fornecedores, acompanhando o processo de desenvolvimento de protótipo?
- sim. Como é feito essa assessoria na produção do projeto?
  - não
7. O escritório de design faz algum levantamento dos resultados alcançados pelas empresas atendidas, como:
- 7.1  aumento das vendas do produto
  - 7.2  aumento no faturamento
  - 7.3  aumento no lucro
  - 7.4  aumento da produção

- 7.5 ( ) redução de custos de produção
- 7.6 ( ) melhoria da imagem perante o mercado
- 7.7. ( ) distribuição em novos mercados (cidades, estados)
- 7.8 ( ) venda a redes de varejo
- 7.9 ( ) iniciou exportação
- 7.10 ( ) contratação de mais mão de obra
- 7.11 ( ) outros. Quais?

### **Fidelização de clientes**

- 8. Depois da consultoria em design de embalagem, a empresa desenvolveu outros projetos com seu escritório de design?  
( ) sim            ( ) não
  
- 9. A empresa já havia contratado um escritório de design?  
( ) sim            ( ) não
  
- 10. A empresa possui profissional de design interno?  
( ) sim. Qual as atividades desenvolvidas por ele?  
( ) não
  
- 11. A empresa recomendou seu escritório de design a outra(s) empresa(s)?  
( ) sim. Recomendou para quantas empresas?  
( ) não

### **Sobre o Programa SEBRAE-ABRE**

- 12. Como o escritório de design ficou sabendo sobre este Programa SEBRAE-ABRE, onde o SEBRAE subsidia em 70% a consultoria em design de embalagem?  
( ) indicação de amigo/empresa  
( ) rádio  
( ) tv  
( ) jornal  
( ) feira  
( ) pelo escritório de design  
( ) pelo SEBRAE  
( ) outros: \_\_\_\_\_
  
- 13. O escritório de design recomendou o Convênio ABRE SEBRAE para seus clientes?  
( ) sim. Quantas? \_\_\_\_\_  
( ) não

## APÊNDICE C – Resultados das MPEs

MPE	e1	e2	e3	e4	e5	e6	e7	e8	e9
Escritório de design	D2	D2	D2	D2	D2	D4	D4	D4	D4
Aumentos de vendas	S	S 30%	S 10%	S	S 30%	S 30%	S 300%	S 300%	N
Entrada em novos mercados	S	S	N	S	S	N	S	S	S
Entrada em redes de varejo	N	N	S	S	S	S	S	S	N
Exportação	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Aumento de produção	S	S 30%	S	S	S 30%	N	S 300%	S 300%	N
Contratou mão de obra	N	N	S 3	N	N	N	5	S 5	N
Redução de custo	N	N	N	N	S	N	N	N	N
Aumento no lucro	S	S 30%	S 10%	S	S 30%	N	S	S	N
Aumento no faturamento	S	S 30%	S	S	S 30%	N	S	S	N
Empresa percebeu melhoria de sua imagem	N	S	S	S	S	S	S	S	S
Clientes perceberam melhoria da imagem da empresa	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Reconhece o design como investimento	N	S	S	S	S	S	N	N	S

Legenda:  
S (SIM)  
N (Não)

MPE	e10	e11	e12	e13	e14	e15	e16
Escritório de design	D5	D7	D7	D9	D9	D9	D9
Aumentos de vendas	N	N	N	S 60%	N Queda de 10%	S	S
Entrada em novos mercados	S	N	N	N	N	N	S
Entrada em redes de varejo	S	S	N	N	N	N	N
Exportação	N	N	N	N	N	N	N
Aumento de produção	S	N	N	S 50%	N	N	N
Contratou mão de obra	N	N	N	N	N	N	N
Redução de custo	N	N	N	N	N	N	N
Aumento no lucro	N	N	N	S 60%	N	N	N
Aumento no faturamento	N	N	N	S 60%	N	N	N
Empresa percebeu melhoria de sua imagem	S	S	S	S	N	S	N
Clientes perceberam melhoria da imagem da empresa	S	S	S	S	S	S	S
Reconhece o design como investimento	S	S	S	S	N	S	N

Legenda:

S (SIM)

N (Não)



## ANEXO A - FICHA TÉCNICA E ORÇAMENTÁRIA DO CONVÊNIO ABRE SEBRAE

SEBRAE/UF:	Data do preenchimento:	
Responsável no UF:	Tel.:	E-mail:

### EMPRESA

Razão Social:	CNPJ:	Inscrição Estadual:
Endereço: CEP: Cidade: Estado:		
Tel.: ( )	Fax: ( )	E-mail:
Contato:		Cargo:
Responsável pelo projeto:		Tel.:

### BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO DA NECESSIDADE DA EMPRESA (MPE)

Histórico do Produto		
Produto	<input type="checkbox"/> Individual	<input type="checkbox"/> Coletivo
Setor:		
Público Alvo (clientes)		
Comercialização do produto		

### ATIVIDADE - Assinalar

<input type="checkbox"/> Criar uma marca
<input type="checkbox"/> Criar ou refinar (melhorar) o logotipo
<input type="checkbox"/> Criar conceito estético-gráfico de 01 embalagem
<input type="checkbox"/> Redesign / atualização de conceito-gráfico já existente
<input type="checkbox"/> Aplicação do conceito estético-gráfico da embalagem na extensão da linha do produto, dentro da mesma categoria (ex. diferentes sabores, fragrâncias)
<input type="checkbox"/> Editoração Eletrônica
<input type="checkbox"/> Caixa de Transporte
<input type="checkbox"/> Outros, especificar

### Especificações Técnicas do Produto obrigatórias, de acordo com o CDC - Código do Consumidor, para atendimento do Convênio ABRE SEBRAE

Denominação de venda do produto e marca	
Identificação da Origem	
Identificação do Lote	

Prazo de Validade	
Quantidade Nominal / Indicação Quantitativa do Conteúdo Líquido	
Preparo de Instruções sobre o Produto	
Instruções de Uso do Produto:	
Declaração do Serviços de Atendimento ao Consumidor	
Existem produtos que possuem regulamentações específicas, tais como: alimentos, bebidas, toucador, cosméticos, entre outros., e em suas embalagens é obrigatório constar informações técnicas ao consumidor. Essas informações podem ser encontradas no site da ABRE, pelo link: <a href="http://www.abre.org.br/comites_normas.php">http://www.abre.org.br/comites_normas.php</a> .	

Favor consultar as informações e citá-las abaixo.

Informações técnicas ao consumidor (caso seja obrigatório - vide observação acima)
--

TABELA REFERENCIAL		
Discriminação	Valores Unitários	
	Sul / Sudeste Sebrae – 70% Empresa – 30%	Centro Oeste / Norte / Nordeste Sebrae – 80% Empresa – 20%
Criação do conceito estético-gráfico da embalagem para um produto	R\$ 3.300,00	R\$ 3.000,00
Redesign / atualização de conceito estético-gráfico já existente	R\$ 3.300,00	R\$ 3.000,00
Aplicação do conceito estético-gráfico da embalagem na extensão da linha do produto, dentro da mesma categoria (ex. diferentes sabores, fragâncias, etc	R\$ 660,00 por aplicação	R\$ 600,00 por aplicação
Criação da marca	R\$ 1.320,00	R\$ 1.200,00
Criação ou refinamento do logotipo	R\$ 1.320,00	R\$ 1.200,00
Caixa de Transporte	R\$ 800,00	R\$ 600,00
Editoração eletrônica (ex. ficha técnica, informações obrigatórias de rotulagem e tabela nutricional)	R\$ 460,00 por item de embalagem	R\$ 420,00 por item de embalagem

Obs.: Em casos de serviços não especificados na Tabela Referencial, favor contatar à ABRE para avaliação.

Valor Total Previsto pelo SEBRAE UF e Empresa. (De acordo com a tabela referencial/Região)

Atividades	ABRE/SEBRAE	Empresa
01.	R\$	R\$
02.	R\$	R\$
03.	R\$	R\$
TOTAL	R\$	R\$

OBSERVAÇÕES ADICIONAIS (se necessário)

RESPONSÁVEL PELO PREENCHIMENTO  
 Nome/Assinalar  
 \_\_\_\_\_  
 SEBRAE UF - \_\_\_\_\_ MPE

**AGÊNCIA DE DESIGN  
 ORÇAMENTO**

Valor total do Projeto: R\$ \_\_\_\_\_  
 30% do valor deverão ser pago pela MPE: R\$ \_\_\_\_\_.  
 70% pago pelo projeto SEBRAE/ABRE : R\$ \_\_\_\_\_.

Previsão de valores de terceiros\* (100% do valor deverá ser pago pela MPE) R\$: \_\_\_\_\_.  
 Especificar (ex: ilustrações, fotos, imagens, etc): \_\_\_\_\_

Previsão de valores para produção da embalagem ou rótulo (100% do valor deverá ser pago pela MPE) R\$: \_\_\_\_\_.

Necessidade de viagem/diária para realização do FTO:  
 SIM     NÃO  
 Local: \_\_\_\_\_ Cidade \_\_\_\_\_ Valor \_\_\_\_\_

Conclusão do trabalho (até 90 dias, a contar do 1º contato feito pela agência):

Obs.:  
 Data prevista -        /        /  
 Data de conclusão    /        /

**APROVAÇÃO DA FICHA DE TÉCNICA E ORÇAMENTÁRIA  
 (AGÊNCIA E MPE PREENCHEM E ENVIAM PARA A ABRE)**

MPE \_\_\_\_\_ Agência \_\_\_\_\_

## ANEXO B - PRÉ - DIAGNÓSTICO PARA ATENDIMENTO CONVÊNIO ABRE SEBRAE

EMPRESA		
Razão Social:	CNPJ:	Inscrição Estadual:
Endereço: CEP: Cidade: Estado:		
Tel.: ( )	Fax: ( )	E-mail:
Contato:		Cargo:
Responsável pelo projeto:		Tel.:
Nome do Produto:		
Data de Preenchimento:		
Sua empresa tem CNPJ? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO Caso NÃO, está ligada: <input type="checkbox"/> Associação <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Outros: _____		
O seu produto já tem nome e/ou marca? <input type="checkbox"/> SIM - Nome <input type="checkbox"/> NÃO		
Registrado no órgão competente (Ministério da Agricultura, INPI, etc)? <input type="checkbox"/> SIM - Qual órgão? <input type="checkbox"/> NÃO Objetivo: Evitar atraso no início do projeto e evitar conflitos com marcas que já estejam no mercado.		
O seu produto já tem código de barra? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO		
Em que locais o seu produto é vendido/distribuído? <input type="checkbox"/> Apenas localmente <input type="checkbox"/> Na Região <input type="checkbox"/> No Estado <input type="checkbox"/> Fora do Estado – Quais?		
Concorrência: a. Existe concorrente do produto? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO b. Você fez um levantamento mínimo sobre a concorrência do mercado		

em que pretende posicionar o produto? Justificar.
Qual é o volume de produção mensal que a empresa atinge? <input type="checkbox"/> até 50 unidades <input type="checkbox"/> até 100 unidades <input type="checkbox"/> acima de 500 unidades. Quantos? <input type="checkbox"/> não tem volume
A sua empresa exporta? <input type="checkbox"/> SIM Localidade: <input type="checkbox"/> NÃO
Você sabe da melhoria que uma nova embalagem pode proporcionar ao produto? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Qual é a sua necessidade / expectativa em participar desse Projeto?
Após o desenvolvimento do projeto em Design de Embalagem com a parceria ABRE/SEBRAE, você terá condições, em modo geral, de produzir sua embalagem? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO.Por que?
A empresa possui condições financeiras para arcar com a contrapartida de 30%? <input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO

## **ANEXO C – Questionário dos Projetos Convênio ABRE SEBRAE**

1) Nome da Empresa

2) Dos projetos concluídos, necessitamos saber se a MPE produziu as embalagens desenvolvidas no Projeto ABRE-SEBRAE?

sim

não. Porque não desenvolveu?

3) Se SIM, produziu as embalagens, conseguiu aumentar as vendas com as novas embalagens?

sim

não. Porque não aumentaram as vendas?

4) Se SIM, produziu as embalagens, conseguiu entrar em novos mercados (outras cidades, estados...) com as novas embalagens?

sim

não. Porque não entrou em novos mercados?

5) Se SIM, produziu as embalagens, começou a exportar?

sim

não. Porque não exportou?

6) Se SIM, produziu as embalagens, conseguiu entrar em grandes redes de varejo?

sim

não. Porque não entrou em grandes redes?

Universidade Federal  
de Santa Catarina

Programa de Pós-  
Graduação em Design e  
Expressão Gráfica

[www.posdesign.ufsc.br](http://www.posdesign.ufsc.br)

Campus  
Universitário  
Trindade  
Florianópolis-sc

**Dissertação de Mestrado  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Design e Expressão  
Gráfica do Centro de Comunicação  
e Expressão da Universidade  
Federal de Santa Catarina.**

**Orientador Prof<sup>o</sup> Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.**

**Florianópolis, 2010**