

ASPECTOS RELATIVOS  
À PROMOÇÃO DO DESIGN NO BRASIL  
VISANDO A ÁREA DA GESTÃO

- O caso da empresa vencedora do Prêmio CNI José Mindlin 2000 -

Universidade Federal de Santa Catarina  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção

ASPECTOS RELATIVOS  
À PROMOÇÃO DO DESIGN NO BRASIL  
VISANDO A ÁREA DA GESTÃO

- O caso da empresa vencedora do Prêmio CNI José Mindlin 2000 -

Tatiana Schoneweg Mello

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

Florianópolis  
2003

Tatiana Schoneweg Mello

ASPECTOS RELATIVOS  
À PROMOÇÃO DO DESIGN NO BRASIL  
VISANDO A ÁREA DA GESTÃO

- O caso da empresa vencedora do Prêmio CNI José Mindlin 2000 -

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

Florianópolis, 16 de abril de 2003.

---

Prof. Edson Paladini  
Coordenador do Curso

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof<sup>a</sup>. Alice Theresinha Cybis Pereira, Ph.D.  
Orientadora

---

Prof. Eugenio Andres Diaz Merino, Dr.    Prof. Carlos Antônio Ramirez Righi, Dr.

A Deus  
que sempre esteve ao meu lado.  
A meu marido  
que me incentivou constantemente.  
A minha mãe  
pelo exemplo de força e perseverança,  
pelo apoio e pelos incansáveis aplausos.  
As minhas avós,  
sempre presentes em meu coração,  
exemplos de sabedoria e fé.

## Agradecimentos

À Universidade Federal de Santa Catarina,  
À Coordenação de Aperfeiçoamento  
de Pessoal de Nível Superior CAPES  
A Profª Orientadora Alice Theresinha Cybis Pereira  
pelo apoio e confiança,  
A empresa Flexiv por estar sempre com as portas abertas,  
Ao Ronaldo e a Karla  
por compartilhar suas experiências,  
Aos Professores e Colegas do Curso,  
Aos Profissionais da área e de áreas afins  
que colaboraram para a viabilização desta pesquisa.  
E a todos que direta ou indiretamente  
tornaram possível a realização desta pesquisa.

# SUMÁRIO

<b>Resumo</b> .....	i
<b>Abstract</b> .....	ii
<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	p.01
1.1 Apresentação do Tema e Motivação do Estudo.....	p.01
1.2 Problematização e Contextualização.....	p.02
1.3 Objetivos.....	p.04
1.3.1 Objetivo Geral.....	p.04
1.3.2 Objetivos Específicos.....	p.04
1.4 Metodologia.....	p.04
1.5 Organização do Estudo.....	p.05
<b>2. DESIGN E GESTÃO</b> .....	p.07
2.1 Design.....	p.07
2.1.1 Design de Produto e Design Gráfico.....	p.15
2.2 Gestão.....	p.22
2.2.1 Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica.....	p.24
2.2.1.1 Planejamento.....	p.25
2.2.1.2 Estratégia.....	p.26
2.2.1.3 Planejamento Estratégico.....	p.27
2.2.1.4 Gestão Estratégica.....	p.31
2.3 Gestão de Design.....	p.33
<b>3. PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DO DESIGN</b> .....	p.39
3.1 PBD – Programa Brasileiro de Design.....	p.40
3.1.1 O que é o PBD?.....	p.40
3.1.2 Objetivos do PBD.....	p.40
3.2 Rede Design Brasil.....	p.41
3.2.1 O que é a Rede Design Brasil?.....	p.41
3.2.2 Objetivos da Rede Design Brasil.....	p.41
3.2.3 Objetivo Específico.....	p.42
3.3 Objeto Brasil.....	p.43
3.3.1 O que é o Objeto Brasil.....	p.43
3.3.2 Objetivos.....	p.43
3.4 Centro de Design do Paraná.....	p.44
3.4.1 Riscos na Inovação.....	p.44
3.5 Confederação Nacional da Indústria.....	p.47
3.5.1 O que é a CNI?.....	p.47
3.5.2 Missão e Objetivos.....	p.48
3.5.3 Conselhos.....	p.49
3.6 Conselho Temático de Design.....	p.49
3.6.1 Missão e Compromisso.....	p.50
3.6.2 Objetivos.....	p.50
<b>4. ESTUDO DE CASO: UMA BUSCA PELA EXCELÊNCIA EM GESTÃO DO DESIGN</b> .....	p.51
4.1 Prêmio CNI José Mindlin em Gestão de Design.....	p.51
4.1.1 Objetivo Geral.....	p.52

4.1.2	Objetivos Específicos.....	p.52
4.1.3	Características Específicas.....	p.52
4.1.4	Histórico.....	p.53
4.1.5	Critérios de Avaliação do Prêmio de 2000.....	p.55
4.1.6	Sistema de Indicadores de Gestão do Design.....	p.56
4.1.7	Relatório de Avaliação.....	p.58
4.1.7.1	Indicadores econômico-financeiros.....	p.58
4.1.7.2	Satisfação de Clientes e Usuários.....	p.60
4.1.7.3	Design e Desenvolvimento de Produtos.....	p.62
4.1.7.4	Integração do Design à Gestão Estratégica da Empresa...	p.65
4.1.7.5	Recursos Humanos.....	p.66
4.1.7.6	Questão Ambiental.....	p.68
4.1.8	Promovendo a Gestão do Design através do Prêmio.....	p.69
4.1.9	A Evolução dos Critérios de Avaliação.....	p.71
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	p.74
5.1	Sobre os Aspectos Relativos à Promoção do Design com Relação à Gestão do Design.....	p.74
5.2	Sobre os critérios utilizados pelo Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design para promover a Gestão do Design.....	p.79
5.3	Recomendações para Trabalhos Futuros.....	p.81
<b>6.</b>	<b>REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS</b> .....	p.83
6.1	Referências.....	p.83
6.2	Bibliografias Consultadas.....	p.86
<b>7.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	p.88
7.1	Ações do PBD para Promoção do Design.....	p.88
7.2	Parceiros do PBD.....	p.91
7.3	Programas Estaduais.....	p.93
7.4	Realizações do Objeto Brasil.....	p.94
7.5	Organizações e Sites Internacionais.....	p.98
7.6	José Ephim Mindlin: Uma breve descrição de sua trajetória.....	p.101
7.7	Questionário aplicado no Diretor-proprietário da Empresa Flexiv em 13 de Maio de 2003.....	p.102



## RESUMO

Mello, Tatiana Schoneweg. **ASPECTOS RELATIVOS À PROMOÇÃO DO DESIGN NO BRASIL VISANDO A ÁREA DA GESTÃO – o caso de uma empresa vencedora do Prêmio CNI José Mindlin 2000.** Florianópolis, 2003. 102 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2003.

A dissertação estuda aspectos da promoção do Design com relação à Gestão do Design no Brasil. Responde e levanta algumas questões sobre a inserção do Design no processo da gestão.

Concentra-se em expor conceitos presentes na literatura que discorrem sobre o que é Design, o que é Gestão, o que é Planejamento Estratégico e Gestão do Design. Articula os primeiros conceitos mencionados com a Gestão de Design, mostrando como se completam e visam os mesmos objetivos no processo administrativo.

Descreve um conjunto de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica que é encabeçado por programas de promoção do Design, suas missões e objetivos.

Apresenta o Prêmio CNI José Mindlin e o estudo de caso de uma empresa, registrando dados sobre sua participação. Aponta considerações acerca da participação da empresa, interpreta dados obtidos e apresenta os critérios do Prêmio que passaram por uma significativa evolução nos três últimos anos.

Enfim, discorre sobre o tema proposto e busca mostrar a importância estratégica do Design nas empresas e as suas reais contribuições para a promoção da competitividade na economia Brasileira. Estimula a inserção de modelos de Gestão do Design, ressaltando sua importância como nova frente de trabalho para os profissionais.

**Palavras-Chave:** Design – Promoção - Gestão de Design

## ABSTRACT

Mello, Tatiana Schoneweg. **RELATIVE ASPECTS OF PROMOTING DESIGN IN BRASIL AIMING THE MANAGEMENT AREA - the case of the company that won the CNI José Mindlin 2000 Prize**. Florianópolis, 2003. 102 p. Thesis (Master's Degree in Production Engineering) - Production Engineering Postgraduate Studies Program, UFSC, 2003.

This dissertation studies the aspects of promoting Design, aiming Design Management in Brazil. Responds and raises some important issues about the insertion of design in the management process.

It focus at showing present concepts in the literature that talk about what Design is, what Management is, what Strategic Planning and Design Management are. Articulates the first concepts with Design Management, showing how they complete each other and aim the same goals in the Administration process.

Describes some actions for the industrial and technological modernization that is headed by Design promotion programs, their missions and objectives.

Presents the CNI José Mindlin Prize and the case study of a company, registering data about its participation. Points out considerations on the company's participation, interprets data obtained and presents the prize's criterions which have gone through a significant evolution during the past three years.

Finally, this work intends to show the strategic importance of Design in the companies and its real contribution to promote competitiveness in Brazilian economy. Stimulates the insertion of Design Management models, emphasizing its importance as a new career for the professionals.

**Palavras-Chave:** Design – Promotion - Design Management

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do Tema e Motivação do Estudo

Empresas de todo o mundo têm passado por uma grande onda de mudanças e o maior desafio tem sido manterem-se competitivas. Com a queda de barreiras alfandegárias protecionistas e com o surgimento de concorrentes altamente capacitados, os mercados abrem suas portas para novos conceitos surgindo assim discussões filosóficas, acadêmicas e de ordem prática para traçar o caminho dessas empresas e de seus dirigentes.

O acesso à tecnologia e a novos processos de gestão se torna cada vez mais necessário para atingir objetivos estratégicos. Uma maior atenção às experiências bem sucedidas faz perceber que o uso do Design tem se mostrado competente e fundamental para alavancar o crescimento das organizações.

Com a implantação do Design afeta-se a identidade da empresa positivamente e assim a Gestão do Design (*Design Management*) surge como um dos fatores para alavancar o sucesso industrial e comercial.

Percebe-se que alunos de graduação em Design e profissionais atuantes no mercado ainda estão iniciando a sua jornada na obtenção de informações e ferramentas objetivando direcionar seus conhecimentos e metodologias no auxílio às empresas que pretendem firmar seus papéis no mercado, agregando valor aos seus produtos e à sua imagem.

Para a obtenção de informações e disseminação das mesmas, estão sendo criados programas e grupos de estudos e pesquisas que visam estimular profissionais e empresas. Tais estudos até agora têm enfatizado o uso do

Design por se tratar de uma área muito importante e atuante em várias esferas. A observação dessa realidade e a afinidade da autora com o Design, desencadearam o desejo de aprofundar a reflexão acerca de aspectos relativos a atuação desse profissional no processo de gestão das empresas.

## **1.2 Problematização e Contextualização**

Ajustes para sobreviver em um mercado que encontra-se integrado, aberto e exigente são fundamentais. A competitividade é hoje um fator de sobrevivência. Porém para assegurá-la, não bastam produtos com qualidade e preço. Para manter e conquistar mercados é imprescindível acrescentar elementos e características que identifiquem e diferenciem os produtos, empresas e serviços.

Além de qualidade e produtividade, as estratégias empresariais também têm buscado a inovação tecnológica e a sedimentação de uma identidade. E é nesta atmosfera que encontra-se o espaço para a atuação do profissional de Design.

A atuação interdisciplinar para o desenvolvimento de cada uma das áreas citadas acima, ainda não é uma realidade, mas faz parte de um ideal. Aos poucos percebe-se a necessidade de fazer com que o designer participe da elaboração dos objetivos traçados pela empresa e seja mais uma peça fundamental no auxílio ao alcance dos mesmos.

Percebendo a importância do Design para as empresas, alguns países têm desenvolvido ações de incentivo e promoção à inovação e têm obtido resultados muito positivos. O Design é visto nesses países como processo

criativo, inovador e provedor de soluções a problemas específicos, de grande importância para as esferas produtiva, tecnológica e econômica, sem deixar de citar as esferas social, ambiental e cultural.

No Brasil, esse estímulo apóia-se, fundamentalmente, nas iniciativas e nos recursos de agentes econômicos e nos meios disponibilizados por organismos e programas governamentais. E para estabelecer um conjunto de iniciativas para o desenvolvimento do Design brasileiro, o Governo Federal lançou em 1995, sob a coordenação do Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo, o Programa Brasileiro do Design – PBD.

Seguindo a iniciativa do Governo Federal alguns Governos Estaduais e Federações das Indústrias de Estado, também criaram seus Programas de promoção do Design.

Apesar das especificidades desses programas, todos têm em comum o objetivo de promover o Design.

Na busca pela subsistência dessas empresas a Gestão do Design é indispensável, e apesar de estar sendo muito aplicada, ainda existe uma enorme falta de convicção por parte dos empresários e até de muitos designers nas reais possibilidades do Design estar constantemente interligado a outras atividades, contribuindo e incorporando-se ao mundo da empresa.

O envolvimento do Design com o processo de desenvolvimento de novas empresas, produtos e serviços, paralelamente ao envolvimento de outros especialistas tem gerado importante repercussão nos resultados obtidos.

Geralmente em meio a todas essas disciplinas e especificidades o Design tem sido debatido por interferir diretamente nos custos de produção, margem de lucro, inovações tecnológicas.

O primeiro contato do consumidor com o produto é visual. O Design atua como vendedor do produto através da estética e da funcionalidade. Sendo assim é possível delinear qual é o papel e a importância do Design na Gestão do Design.

Assim a questão norteadora do estudo é:

- Será que os critérios utilizados pelo Prêmio José Mindlin realmente promovem a Gestão do Design na empresa estudada?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estudar aspectos relativos à promoção do Design com relação à Gestão do Design no Brasil.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Articular conceitos de Design, Gestão e Gestão do Design;
- Descrever formas de promoção do Design no Brasil;
- Analisar os critérios utilizados pelo Prêmio CNI José Mindlin 2000 para a promoção da Gestão do Design.

## **1.4 Metodologia**

Para a execução da presente proposta, adotou-se o método exploratório através do levantamento de dados bibliográficos e de um estudo de caso.

O estudo de caso, de caráter descritivo, foi realizado na Empresa Paranaense vencedora do Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design 2000. Outras informações acerca do estudo de caso também foram obtidas através de entrevista com questionário semi-estruturado.

## **1.5 Organização do estudo**

No CAPÍTULO 01, apresenta-se o problema, suas questões motivadoras, os objetivos geral e específicos que guiaram o estudo, a metodologia utilizada, para então no CAPÍTULO 02 apresentar o referencial teórico que trata dos principais assuntos envolvidos nessa pesquisa: o que é Design e o que é Gestão. Relaciona a Gestão com a área administrativa e de Planejamento Estratégico. Articula estes conceitos com a Gestão do Design. Sendo então um capítulo mais teórico que mostra como este assunto vem sendo abordado por alguns autores.

Em seguida no CAPÍTULO 03, descrevem-se informações coletadas sobre programas de promoção do Design no Brasil, seus objetivos, estratégias utilizadas para alcançar esses objetivos e a ligação entre eles.

A seguir o CAPÍTULO 04, apresenta o Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design, a participação de empresas Brasileiras e destaca uma empresa Paranaense, registrando dados sobre sua participação no Prêmio de 2000. Este estudo de caso registra informações coletadas e considerações sobre a metodologia utilizada, análise e apresentação de resultados. Analisa os critérios utilizados pelo Prêmio CNI José Mindlin 2000 para a promoção da Gestão do Design.

Finalizando, no CAPÍTULO 05, registram-se as considerações finais, comentando-se como o trabalho contribui para satisfazer as questões levantadas no início de seu desenvolvimento, ressaltando a importância da Gestão do Design como nova frente de trabalho para os profissionais da área e suas dificuldades para se adequar ao novo mercado.

## 2. DESIGN E GESTÃO

O presente capítulo expõe alguns dos referenciais teóricos presentes na literatura que discorrem sobre o que é Design, o que é Gestão, o que é Planejamento Estratégico e articula conceitos com a Gestão do Design.

### 2.1 Design

O termo Design, tão amplamente utilizado, tem sido definido de várias formas, embora todas elas tentem chegar ao mesmo denominador comum. Bartholo no início do seu livro “Os Labirintos do Silêncio” comenta o episódio em que, certa vez, perguntaram a Louis Armstrong o que era *jazz*, e ele respondeu que, se a pessoa fazia essa pergunta, jamais iria saber. De uma certa forma, pode-se falar de Design olhando-se por esse mesmo prisma. Heskett, por exemplo, (1997), coloca que a natureza dos processos de Design “é infinitamente variada e portanto difícil de resumir numa simples fórmula ou definição”.

Segundo o Centro Português de Design, “Design é uma atividade criativa, cujo objetivo é conjugar a pluralidade das qualidades dos objetos, processos, serviços e sistemas em ciclos de vida cotidianos, assumindo-se como elemento central da humanização de tecnologias e um fator determinante na vida cultural e econômica.” Na definição do Centro Português de Design o objetivo do Design é o de estabelecer ligações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas para melhorar a sustentabilidade global e a proteção ambiental (p.43, 2002). Buscando benefícios e liberdade de escolha aos consumidores individuais ou coletivos, aos produtores e protagonistas do mercado, e buscando o suporte a diversidade cultural apesar da globalização

no mundo e a capacidade de dotar produtos, serviços e sistemas com significâncias coerentes à sua própria complexidade.

Para Löbach (p. 16, 2001) “o conceito do Design muitas vezes causa confusão porque nem sempre fica claro o que se quer dizer com este termo”.

Nos dicionários encontram-se diversas opções:

Design = Projeto, plano, esboço, desenho, croqui, construção, configuração, modelo.

A palavra estrangeira “*design*”, foi adotada em sua forma inglesa original. Quando traduz-se o conceito “*Industrial Design*”, usual na Grã-Bretanha e nos E.U.A , por Design Industrial, entende-se todo processo de adaptação dos produtos de uso, fabricados industrialmente, às necessidades físicas e psíquicas dos usuários ou grupos de usuários (Löbach, p.17, 2001). A atividade que tende a transformar idéias para a satisfação de determinadas necessidades de um indivíduo ou grupo, ocorre sempre segundo critérios racionais e apenas a configuração estética formal ocorre através de um processo criativo, escolhendo-se dentre as alternativas geradas aquela que seria a ideal (Löbach, 2001).

A partir destes conceitos, Löbach deduz que o Design é uma idéia, um projeto, ou um plano para a solução de um determinado problema. Já que a linguagem não é suficiente para transmitir idéias, projetos e planos, a confecção de croquis, amostras, modelos constituem o meio de tornar visualmente perceptível a solução de um problema. Assim, o conceito de Design compreende na concretização de uma idéia em forma de projetos ou

modelos, mediante a construção e configuração, resultando em um produto industrial passível de reprodução em série (Löbach, p.16, 2001).

Design é apenas um conceito geral, que responde por um processo mais amplo. Inicia-se pelo desenvolvimento de uma idéia e ainda de acordo com Löbach, tem como finalidade a resolução de problemas que surgem das necessidades humanas. Enquanto que o Designer pode ser considerado como o produtor de idéias, recolhendo informações e utilizando-as na solução de problemas que lhe são apresentados. Além da capacidade intelectual do designer, este profissional também deve apresentar uma excelente capacidade para reunir informações e utilizá-las em diferentes situações. Ou seja, sua capacidade criativa se manifesta quando, baseando-se em seus conhecimentos e experiências, ele for capaz de associar determinadas informações com um problema, estabelecendo novas relações entre elas. Para tanto, o designer observa fatos conhecidos sob novos pontos de vista, abandonando-se a segurança daquilo que é conhecido e comprovado, por uma postura crítica em busca de novas respostas a antigos problemas. Para que o designer possa desenvolver idéias originais e transformá-las em um produto inovador alguns requisitos são necessários, dentre eles: o profundo conhecimento de um fato ou problema. Reunindo e analisando todas as informações disponíveis, pois quanto mais ampla a abordagem do problema, maiores as combinações possíveis, e maior a probabilidade de se chegar a novas soluções (Löbach, p.139, 2001). Em um determinado momento, o designer deve se desligar conscientemente, por algum tempo, das restrições e

soluções formais liberando a mente, que passa a explorar novas perspectivas (Löbach, p.140, 2001).

O Design é uma das ferramentas que tem sido utilizada para agregar valor aos produtos e serviços, auxiliando na conquista de novos mercados. O Design auxilia na melhoria de aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos, buscando além de atender as necessidades dos consumidores, melhorar o conforto, a segurança e a satisfação dos usuários. As empresas que já se utilizam desta ferramenta, têm obtido resultados positivos na introdução de diferenciações nos produtos e têm conseguido se destacar perante seus concorrentes (CNI, 1998).

Algumas das definições encontradas, como por exemplo a de Jens Bernsen (1987), que afirma que o design através de seus recursos criativos e de suas competências define a qualidade dos produtos e da comunicação da empresa. Direciona a esta importante área uma grande responsabilidade.

Já Ivan Chermayeff (1996) afirma que para fazer Design basta identificar o problema e tratar de simplificá-lo. Seguindo este raciocínio fica muito simples entender a importância e a necessidade desta fase inicial, que é a da “construção” de um *briefing* bem feito. Entenda-se por *briefing* a coleta de dados referentes ao cliente/produto, com descrições claras e objetivas que ajudam a tornar o processo de desenvolvimento e concepção da idéia fiel às reais necessidades do cliente/produto (Chermayeff, 1996).

Nesta fase é que o Design se torna um sistema processador de informações (Santos, 2000), pois o *briefing* deve ser alimentado com informações das diversas áreas envolvidas. Todas que envolvam o

produto/serviço – Engenharia, produção, materiais, ergonomia, marketing, sociologia, vendas, distribuição, entre outras – para poder processar esses dados e deles gerar mais informações que irão auxiliar na identificação do produto/serviço no mercado, posicionando-o com relação a concorrentes e consumidores. Portanto, nota-se que Design é uma atividade integradora de diversos tipos de informações que são necessárias para lançar determinado produto ou empresa no mercado. O Design, então, se diferencia de outras áreas por necessitar, já na sua essência, desse aglomerado de informações interdisciplinares para tornar possível sua atuação. Santos (2000, p.24,25) afirma que:

“Conceitualmente, o Design não pode ser definido como uma atividade isolada, mesmo que, atualmente, a mídia venha se utilizando amplamente de conceitos errados acerca do Design de produtos com o objetivo de diferenciar determinado produto de seus concorrentes. Na verdade, publicitária e mercadologicamente falando, o Design virou uma grande moda. Existem “*hair-designers*” – uma espécie de barbeiro pós-moderno – produtos com design inteligente, design ergonômico, design robusto ou design arrojado. Robustez, ergonomia, “inteligência” e demais adjetivos que a mídia incorpora são, na verdade, características intrínsecas ao próprio processo de design. Portanto, bastaria dizer que determinado produto tem ou não design. Ou melhor, existiu ou não um processo eficaz de design no projeto, desenvolvimento, produção e lançamento de determinado produto. Não há meio termo nem necessidade de adjetivos, o que nos leva a concluir

que se muitas das empresas presentes na mídia dessem ao design, dentro de seus processos estratégicos, a mesma importância que dão à ele no seu marketing, com certeza estariam produzindo e disponibilizando produtos muito melhores.”

Mas é claro que já existem muitas empresas que absorveram esse conceito de design e acabaram se tornando líderes de mercado ao incorporarem o design à sua realidade e às suas estratégias. Outras, porém, adotaram o design apenas em uma parcela do processo de desenvolvimento, e isso geralmente acontece quando as principais decisões já estão definidas e o designer é requisitado apenas para dar uma “cara” à empresa ou uma forma ao produto. Nesses casos é muito comum que tal produto ou empresa tenham uma existência limitada no mercado.

Robert Blaich (1989) afirma que Design é a ponte que integra pesquisa, engenharia e marketing, devendo estar na liderança deste processo, pensando globalmente e agindo localmente. Com a globalização, produtos e empresas atuam muitas vezes em mais de um país, portanto, os fatores e características que envolvem essa realidade devem ser levados em consideração, porém, deve-se lembrar que muitas vezes um produto deverá ser adequado as características muito singulares de cada povo. Pelo fato dessa ser uma constante nos dias de hoje, é que, a cada dia o Design vai surgindo como ferramenta necessária durante todo o processo de elaboração e desenvolvimento de um produto. Aos poucos comprova-se a importância da sua participação no processo, inclusive ao desenvolver uma peça gráfica. O processo de criação nestes casos, requer muitas informações e dados

técnicos. E está condicionado por fatores limitantes que estão diretamente associados a fabricação, tecnologia e materiais (Santos, p.27, 2000).

Todo processo de design é tanto um processo criativo como um processo de solução de problemas. A criatividade representa a geração de novas idéias, no sentido de criar uma nova empresa, um novo produto ou um novo serviço. A criatividade, ainda segundo Chiavenato, desenvolve novas soluções para os problemas percebidos e fornece matéria-prima para a inovação. E a inovação, significa o resultado prático da criatividade (Chiavenato, p.272, 1996).

A criatividade, ainda, é uma das mais misteriosas habilidades humanas. Ela tem merecido atenção de vários tipos de pessoas, desde um simples artesão até grandes cientistas. Alguns psicólogos e filósofos dedicaram suas vidas estudando-a. Pode-se considerar a criatividade como o coração do design, em todos os projetos, pois a competição baseada somente nos preços torna-se cada vez mais difícil. É necessário, contudo, introduzir diferenças que os consumidores consigam identificar. E isso requer a prática da criatividade em todos os estágios de desenvolvimento de produtos, desde a identificação de uma oportunidade até a engenharia de produção (Baxter, p.51, 1998).

Geralmente a criatividade resulta de associações, combinações, expansões ou visão sob um novo ângulo de idéias existentes. A preparação é o processo pelo qual a mente fica mergulhada nessas idéias existentes. Mesmo quando não se trabalha no nível consciente, a mente continua a elaborar essas idéias. Então, quando menos se espera, a solução pode surgir repentinamente. Mas isso só acontece quando houver a preparação, colocando-se na mente

todos os elementos essenciais para a solução do problema (Baxter, p. 53, 1998).

Segundo Munari (p.11, 1998), criatividade também não significa improvisação sem método, pois dessa maneira só se cria confusão, e planta-se nos jovens a ilusão de que artistas e designers devem se livres e independentes. No campo do Design, não se deve projetar sem um método, procurando logo a solução, sem antes pesquisar sobre o que já foi feito semelhante ao que se quer projetar e sem saber que materiais utilizar. O método de projeto não é nada mais do que uma série de operações necessárias, dispostas em ordem lógica, ditada pela experiência (Munari, p.10, 1998). O objetivo do método é como afirma Munari, “atingir o melhor resultado com o menor esforço.” O método de projeto, para o designer, não é absoluto nem definitivo. Pode ser modificado caso sejam encontrados outros valores objetivos que melhorem o processo. E isso tem a ver com a criatividade do projetista, que, ao aplicar o método, pode descobrir algo que o melhore. Porém, seguindo o raciocínio de Munari, deve-se fazer muitos esforços para compreender que certas coisas são feitas antes e outras depois.

Segundo Löbach:

- ANÁLISE DO PROBLEMA: existe um problema que pode ser bem definido;
- ALTERNATIVAS DE DESIGN: reúnem-se informações sobre o problema, que são analisadas e relacionadas criativamente entre si;
- AVALIAÇÃO DAS ALTERNATIVAS: criam-se alternativas de soluções para o problema, que são julgadas segundo critérios estabelecidos
- SOLUÇÃO DE DESIGN: desenvolve-se a alternativa mais adequada.

Portanto o trabalho do Designer Industrial, consiste em encontrar uma solução ao problema, concretizada em um projeto, incorporando as características que possam satisfazer as necessidades humanas de forma duradoura (Löbach, p.141, 2001).

Mas vale à pena lembrar que o domínio de técnicas e artes em geral, devem fazer parte do repertório do designer, para garantir que suas criações sejam ricas em detalhes estéticos, formais e conceituais. Neste aspecto, fica evidente a diferença, nem sempre compreendida entre Design e arte. Para a arte, reserva-se o direito de ser meramente estética ou decorativa, já o Design, para atender a demanda atual de empresas e produtos deve ser planejado estrategicamente e deve ter seus objetivos bem delineados e ajustados a necessidade de seu cliente e do mercado.

Durante os anos 30 e 40, houve o crescimento do Design Industrial como atividade profissional, devido em grande parte à capacidade dos designers de adaptar seu talento criativo às exigências da produção comercial, e também se exigiu que os fabricantes reconhecessem o potencial do design e fornecessem aos designers oportunidade para provar seu valor. Para muitos que fizeram isso, o incentivo foi o aumento das vendas, aparecendo o design como arma conveniente na sua estratégia de marketing anual (Heskett, p.130, 1998).

### **2.1.1 Design de Produto e Design Gráfico**

O Design de Produto pode ser descrito como uma atividade multidisciplinar, que compila o máximo de informações para atender as expectativas do consumidor e aos interesses da empresa. O Designer de

Produto, geralmente faz parte de uma equipe e traz consigo conhecimentos específicos que se relacionam com os aspectos formais e de uso do produto.

Conforme afirma o Centro Português de Design (p. 33, 1997):

“Atividade de recolhimento e compilação de informações sobre como deve ser o produto que mais beneficie os interesses da empresa e do utilizador num determinado momento. É um processo de aprendizagem através do ensaio ou teste de erros e da experimentação.

O Design de Produtos é, por natureza, uma atividade multidisciplinar na qual diversos especialistas dão a sua contribuição e desenvolvem um processo de informação.

Os Designers Industriais são especialistas na configuração de produtos e trazem para esta atividade conhecimentos específicos, sobretudo os que se relacionam com aspectos formais e de uso. Os designers são, por isso, necessários ao Design de Produtos, sem que isso implique, como parece à primeira vista, que devam ser os únicos a intervir; pelo contrário, farão parte de uma equipe e, dependendo da complexidade, natureza e objetivos do projeto, terão no processo um peso qualitativo e quantitativo maior ou menor.”

Enquanto isso cabe ao Design Gráfico criar elementos que permitam identificar e diferenciar os produtos e as empresas, no que se refere aos seus aspectos visuais e perceptivos. Portanto, é importante mencionar alguns detalhes sobre visão, percepção e comunicação visual, segundo Minuzzi, Bohorquez & Ribas (1999, p.827 - 835) em artigo do Anais P&D Design de 2000:

“A visão é tida como um dos sentidos e funções orgânicas mais importantes, tanto nas atividades de trabalho ou diárias, quanto na percepção ou busca de informações. Dois terços da atenção consciente da mente estão voltados para o que os olhos vêem, e dois terços das informações armazenadas no cérebro entram pela visão – imagens, palavras e outros meios visuais, sendo que o aparelho ótico controla, na vida diária, no mínimo 90% de todas as atividades.

De fato a visão constitui um dos órgãos dos sentidos mais importantes do ser humano, uma vez que é através dela que ocorre grande parte de nosso relacionamento com as pessoas e com o meio em que vivemos. Contudo, há que levar em conta as particularidades de indivíduo para indivíduo. A percepção, segundo Grandjean (1998), “não é uma cópia autêntica do mundo exterior, pois esse é percebido por um processo sensorial e modulado de modo puramente subjetivo” (...) ” cor, fundo e figura, estímulo sensorial, variabilidade pessoal, intensidade de percepção individual”, entre outros, influenciam no processo de percepção visual; um deles é o contraste e tem sido considerado um dos pilares da comunicação visual em qualquer de seus domínios.

Dondis (p.109, 1991), compreendendo a comunicação visual no âmbito da mensagem e de seu significado, afirma que a importância e o papel do contraste neste processo, começa no nível básico da visão, ou ausência desta, através da presença ou não de luz. É o processo de absorver informação no interior do sistema nervoso, através dos olhos. O que a luz revela e oferece é a substância através da qual o homem

configura o que reconhece e identifica no meio, ou seja, todos os outros elementos visuais: linha, cor, forma, direção, textura, escala, dimensão, movimento.”

A percepção visual e suas modalidades, têm sido estudadas pela Psicologia, segundo Munari (p.59, 1997). A psicologia da Gestalt aprofundou-se no tema e desenvolveu alguns estudos e experimentos sobre a “percepção”. Visando avaliar como o *input* e o *output* visual é visto, organizado e articulado pelo organismo humano, e também avaliando a interação entre componentes físicos e psicológicos no processo perceptivo, segundo Dondis (*apud* Minuzzi, Bohorquez & Ribas, p.829-833, 2000). A Gestalt então estabeleceu certos parâmetros que enfatizam que um todo é constituído de partes interagentes, onde pequenas alterações em uma unidade refletem no conjunto.

Baseando-se nestes princípios, pode-se concluir que o resultado de um processo de Design, contém inúmeras variáveis interagindo para a formação de um todo coerente. O *input* do Designer Gráfico se faz a partir de cores, formas, texturas, tons e proporções para relacionar os elementos em função de um só significado. No contexto da percepção e comunicação humanas, os processos criativos do Design devem focar os fatores humanos. McCormick (p.88-96, 1980) ressalta que:

“... através da evolução cultural, os objetos, artefatos e sistemas criados pelo homem, têm cada vez mais se dirigido a contemplar os fatores humanos envolvidos em qualquer atividade social, produtiva, profissional ou de mero lazer, uma vez que são responsáveis pela eficiência funcional do produto, assim como pelo acréscimo de valores como

saúde, segurança, satisfação (bem estar humano), incluindo a aplicação sistemática da informação. Para o mesmo autor, a eficácia das comunicações que utilizam caracteres alfanuméricos e simbólicos depende de aspectos como a tipografia, o conteúdo, a seleção de palavras, entre outros. O uso dos códigos, signos e símbolos deve ser pensado em seu contexto específico de aplicação, e é conveniente aproveitar as codificações visuais como representações simbólicas ou associações já apreendidas pelo público.

Com base nisto, o processo de planejamento e desenvolvimento de um produto envolve um compromisso do Designer que perpassa, evidentemente, o nível comunicativo e funcional, respondendo aos aspectos fisiológicos, espirituais, psíquicos e sociais do uso, bem como a percepção sensorial, enquanto o objeto/produto está sendo utilizado. Neste sentido, fica mais evidente a importância do projeto, já que o bom desenvolvimento de cada etapa pode contribuir no sucesso final do produto.”

Neste contexto, segundo Escorel (p.25, 2000) ”se nos propuséssemos a identificar as bases simbólicas e formais em que se assenta o Design Gráfico que se pratica atualmente no Brasil, levantaríamos mais perguntas do que respostas.” Pode-se afirmar que:

“...o Design Gráfico Brasileiro atingiu um nível de amadurecimento considerável, podendo exibir, com tranqüilidade, muita técnica e alguma invenção. Infelizmente, tanto as diretrizes do mercado quanto a própria conformação mental dos profissionais têm sido

predominantemente determinadas pelo imediatismo dos apelos comerciais e não pelo desafio da autoria que, no entanto, são aqueles que, de fato, impulsionam a linguagem do Design, fazendo-a avançar.

De fato, para poder exercer com equilíbrio sua função, o designer de maneira geral e o Designer Gráfico em particular, não deve esquecer que é um elo na cadeia que vai da fabricação ao uso do produto e que, portanto as questões relativas à viabilidade econômica, tecnológica e prática de seu projeto devem ser tão relevantes para ele quanto as questões relativas à linguagem.”

Delimitando ainda mais a prática do Design Gráfico nas empresas, conclui-se que o profissional deve abordar, encaminhar e resolver as questões de identidade que lhe aparecem, tanto para o usuário final, quanto para os funcionários das empresas. Fazendo a ligação entre desenvolvimento, produção e vendas. Desde a papelaria administrativo-financeira – impressos para pedidos de compra, relatórios, cadastros, cartões de visita, envelopes, papel carta; até o rótulo, embalagem individual e para transporte, notas-fiscais, manuais de uso, certificados de garantia, site na internet. A identidade visual de um produto pode ser tão importante, no momento da venda, quanto sua função. Para elaborar a identidade visual de um produto, empresa ou serviço, o designer deve compreender a estrutura da empresa/produto/serviço, seu desempenho e seus objetivos estratégicos. E então, a importância e a necessidade do Design Gráfico para definir a singularidade e a identidade da empresa/produto/serviço.

Assim como afirmou Escorel (2000, p.39), vale ressaltar que o Design é a linguagem que viabiliza o projeto de produtos industriais, flexibilizando com inúmeros recursos a transmissão de informações para seus clientes e usuários.

Assim sendo:

“Cabe aos designers, sempre no âmbito do projeto, tentar administrar os excessos causados por uma dinâmica cujo objetivo é transformar tudo em mercadoria.”

“Cabe aos designers, o compromisso de reatualizar permanentemente as tradições culturais de seu país, resistindo à homogeneização característica da economia globalizada com as armas que sua técnica profissional e sua intuição lhe oferecem de transformar, através do projeto, o particular em universal.”

Cabe ainda ao Design Gráfico potencializar a identidade corporativa de uma empresa, facilitando assim a sua identificação e diferenciação perante a concorrência no mercado, facilitando a distinção entre empresas do mesmo ramo. Um dos agentes facilitadores da atuação do Design Gráfico é a qualidade do produto ou serviço, o outro é um processo sistematizado e de repetição (Centro Português de Design, p. 34, 1997).

Outra importante função é a da criação e desenvolvimento de embalagens, que em muitos casos é feita pelo Designer Gráfico e pode ter a complexidade construtiva do Design de Produtos. Em alguns casos elas podem se tornar a peça de comunicação mais importante da empresa, principalmente no caso de empresas com orçamentos reduzidos. E assim sendo deixa de ter funções meramente de proteção e também apresentam-se como importantes

veículos de informação e comunicação (Centro Português de Design, p. 35, 1997).

Segundo o Centro Português de Design (1997, p.36), o Design de Produtos e o Design Gráfico deveriam ter a mesma importância relativa no que se refere à sua aplicação e gestão. Levando-se sempre em consideração as variáveis que dependem da natureza da atividade. Segundo o Centro, as variáveis que delimitam o grau de necessidade e aplicação do Design são muitas, mas vale à pena citar algumas:

- Natureza do setor: de consumo ou industriais;
- Natureza do Produto: bens ou serviços;
- Grau de competência;
- Dinamismo do mercado;
- Nível de inovação tecnológica, etc.

Com estas informações fica mais fácil determinar o funcionamento de um determinado setor. E dependendo do seu funcionamento determina-se o estilo de gestão, seus recursos humanos e materiais a serem utilizados.

## **2.2 Gestão**

Basta estar em contato com os meios de comunicação – jornais, televisão, rádio, etc., – para visualizar uma onda de mudanças que atingem a realidade dos dias de hoje. Mudanças que vem redirecionando mercados financeiros, tecnologias, organizações, culturas, valores e emoções, ou seja uma verdadeira pirâmide de mudanças, que aos poucos vem se instalando até na vida pessoal dos cidadãos.

Desde o final dos anos 40, ou início dos anos 50, nunca houveram tantas novas técnicas gerenciais como hoje: redução *downsizing*, terceirização, gerenciamento da qualidade total, análise de valor econômico, *benchmarking*, reengenharia. Cada uma delas é uma ferramenta poderosa. Porém com exceção da terceirização e da reengenharia, elas foram concebidas principalmente para fazer de forma diferente aquilo que já é feito. São ferramentas de “como fazer”. (Drucker, p.3, 1996)

“Com o declínio das taxas de crescimento e posterior crise estrutural das economias centrais dos anos 70 que, por um lado, traduziu o esgotamento do longo ciclo de acumulação iniciado no pós-guerra, por outro, marcou o início de um profundo processo de reestruturação tecnológica e produtiva nos países industrializados. A difusão, consolidação e amadurecimento do paradigma tecno-econômico das tecnologias da informação, bem como a intensificação do processo de globalização a partir dos anos 80, vêm configurando um novo padrão de competitividade em nível internacional.” (CNI, 1996)

Auxiliando esse entendimento, vale a pena citar que as principais causas dessas transformações são:

- diminuição de barreiras tarifárias no comércio mundial,
- maior integração e competição entre empresas e países,
- maior importância dada aos processos de inovação técnica e organizacionais,
- diminuição do ciclo de vida de produtos,

- mudanças de ênfase na estratégia de gestão das empresas (CNI, 1996).

E é nessa mudança de ênfase na estratégia de gestão das empresas, que destaca-se o grande impacto sobre a área da Administração *versus* Design. Tal impacto atende as necessidades geradas pelo aumento do grau de conscientização e sofisticação dos consumidores, explorando de forma intensificada as vantagens dos produtos e descobrindo novos atributos que podem ser explorados. Ressaltando ainda mais as funções tradicionais do Design, que podem ser descritas como a simplificação e otimização dos processos de produção, diminuição dos custos de fabricação, diferenciação dos aspectos visuais da empresa, entre outros.

A Gestão é uma função básica da Administração. É um processo mental que segundo Tavares (p. 149, 2000) estabelece o que é desejável e como será desenvolvido. Sua implementação depende de: articulação política, disponibilidade de pessoas aptas ao que se propõe, recursos financeiros, técnicos e materiais. Muitas organizações não formalizam o processo de gestão por meio de um documento redigido, mas o realizam informalmente, mediante a alocação e coordenação desses recursos com um fim almejado.

### **2.2.1 Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica**

O conceito da Gestão do Design como instrumento estratégico para gerenciamento, ainda é pouco explorado ou sub-utilizado por quase todas as empresas. Recentemente, a Gestão do Design está sendo definida como uma atividade, como um exercício de integração do Design na empresa para maximizar a exploração das oportunidades de mercado. Assim pode-se iniciar

a entender a estreita e complementar ligação entre Design, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica e Gestão do Design.

Independentemente do estágio de desenvolvimento de uma empresa ou organização, empregam-se essas ferramentas para alavancar possibilidades de crescimento e inserção da empresa no mercado. A adoção de uma linguagem comum consiste no estabelecimento de conceitos e posturas relacionados às atividades mencionadas. É imprescindível conhecer o significado de cada um dos termos mais usualmente empregados (Tavares, p.144, 2000).

### **2.2.1.1 Planejamento**

Planejamento, segundo Fleury (p.25, 2001) é a capacidade de estruturar e sistematizar ações para aproveitar oportunidades e pontos fortes e minimizar ameaças e pontos fracos. Estabelecer mecanismos de controle e avaliação das ações, otimizando recursos existentes. Ou seja, conforme afirma Tavares (p.146, 2000) é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar-se posições futuras desejadas. Compreendendo o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e procedimentos de controle e avaliação necessários para estimar a efetividade das ações em relação ao que foi estabelecido. O planejamento é uma mediação entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos.

Ainda segundo Tavares (p. 146, 2000), o planejamento é afetado por múltiplos fatores e recursos, que se cruzam no sentido de retratar e abranger diferentes perspectivas com o desafio de estabelecer uma coerência entre objetivos e os meios para alcançá-los. O planejamento a longo prazo, define o

que será ou o que a organização produzirá em um período de tempo pré-definido.

### **2.2.1.2 Estratégia**

Segundo Wright, Kroll e Parnell (p. 24, 2000) quando a palavra estratégia ou alguma variação sua é utilizada, sua definição deve ser clara. Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da empresa ou organização.

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

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

### **2.2.1.3 Planejamento Estratégico**

Compreende-se por Planejamento Estratégico a “análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre dois extremos, para que se possa satisfazer do melhor modo possível os objetivos da empresa” (Ansoff & Declerk, 1987, p.15).

Segundo Costa, Almeida e Isnard (p.42, 2002) embora agora possamos compreender melhor esse processo, estas não são idéias novas. Observando o pensamento de Ansoff (1984 e 1987), o precursor da noção de *strategic management*, podemos agora entender melhor o que ele nos ensinou a mais de 20 anos. Dizendo justamente que o planejamento linear e estático não era capaz de responder às incertezas e às turbulências do ambiente de negócios e que, para isso, era necessário administrar estrategicamente.

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

- objetividade: origina todas as outras tarefas, sendo a primeira análise daquilo que se quer, de acordo com os objetivos gerais da empresa;
- exeqüibilidade: possibilidade de se fazer, conjugando o bom senso auxiliado pela informação, envolvendo a pesquisa e as discussões com os grupos;
- precisão: o somatório dos resultados anteriores fornece os parâmetros dos resultados concretos do planejamento, medindo o produto final;

- unidade: é o fator determinante entre os componentes do planejamento, que fazem com que suas etapas se identifiquem com as características do próprio planejamento, quando as suas várias atividades devem estar voltadas para a unidade, mantendo o equilíbrio;
- flexibilidade: permite à equipe de planejamento movimentar-se em diversas áreas e, sendo flexível, é adaptável para lidar-se com fatores não padronizados;
- síntese e especificidade: resultado final do que foi realizado, demonstrando as soluções ou medidas recomendadas. (Koontz, p.215, 1976)

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

Algumas outras considerações podem ampliar bastante o conceito de Planejamento Estratégico. São elas: escolher um sistema de administração que enfatize a flexibilidade, isto é, que provoque o aparecimento de programas estratégicos inovadores, que busque a mudança da própria política, que avalie mais o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras do que o desempenho no curto prazo, e que entenda os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização porque aí estão os principais geradores de sua própria flexibilidade (Ansoff & Declerk, 1987, p.45). Objetivos

estratégicos e metas operacionais não são intrinsecamente conflitantes e, sim, complementares, norteando as atividades gerenciais nos vários níveis hierárquicos do processo decisório.

Planejamento Estratégico está diretamente interligado a Gestão do Design e ambos deveriam estar caminhando lado a lado e se complementando para garantir uma maior eficácia nos resultados obtidos. No processo formal de Planejamento Estratégico, encontram-se alguns componentes que se assemelham ou completam os componentes da Gestão do Design, conforme segue:

- diagnóstico organizacional e definição da missão da empresa ou do negócio;
- formulação da estratégia do negócio e os amplos programas de ação;
- formulação e avaliação de programas de ação específicos.

Estes três componentes aliam-se a mais três novos itens para consolidar o processo de Planejamento Estratégico, que são:

- alocação de recursos e a definição das medidas de performance para o controle administrativo (constituem a autorização final pela alta administração da empresa e a liberação de recursos, em função dos méritos das estratégias apresentadas, das possibilidades de avaliar as questões presentes no portfólio de negócios);
- orçamento no nível de negócio;
- análise do orçamento e aprovação dos fundos operacionais e estratégicos (para assegurar o desempenho de novas oportunidades e introduzir mudanças significativas nas condições dos negócios existentes).

Cada componente da companhia desenvolve o seu próprio pensamento estratégico. Fazendo com que o Planejamento Estratégico seja efetivo, ao encontrar equipes eficientes e eficazes, uma estrutura organizacional perfeitamente delineada e aceita, e um sistema de informações gerenciais adequado. Desta forma permite ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização no relacionamento da empresa com o seu ambiente (Oliveira, 1988, p. 72-73).

O Planejamento Estratégico requer uma equipe de administração para compartilhar valores, filosofia e prioridades corporativas. Além de um profundo entendimento dos negócios da organização, um conhecimento profissional de experiências anteriores e competências administrativas, conduzindo a equipe aos limites da criatividade. Isto tudo não pode ser adquirido subitamente; é o resultado de um lento processo de articulação das experiências comuns, com as quais participam no processo formal de Planejamento Estratégico (Hax & Majluf, 1984, p. 29-30).

Uma empresa, então, de acordo com Baxter (p.98, 1998), pode alcançar o sucesso escolhendo diversos tipos de missões e de estratégias. O Planejamento Estratégico é importante para fixar um rumo de desenvolvimento para uma empresa, e orientar as decisões gerenciais. Deve (p.93, 1998) estabelecer as metas ou missões que uma empresa deve alcançar e define as estratégias ou ações que deve realizar, para que estas metas sejam alcançadas.

#### **2.2.1.4 Gestão Estratégica**

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

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

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

- proporcionar interação entre a organização e o seu meio ambiente;
- estabelecimento de um foco e de um significado;
- tornar o processo decisório ágil e coerente, determinando instâncias para o mesmo;
- delinear estratégias, objetivos e metas;
- viabilizar o desenvolvimento organizacional de acordo com as demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- coordenar e otimizar a utilização de recursos, para obter melhores resultados operacionais e administrativos,

- estabelecer maneiras de avaliar e controlar a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Conforme observa Wright, Kroll e Parnell (p.24, 2000), a Gestão Estratégica é um termo que abrange a administração dos estágios iniciais de determinação da missão e dos objetivos da empresa no contexto seus ambientes externo e interno. Deste modo, a Gestão Estratégica é composta por esta série de funções que devem ser seguidas pela alta administração.

Segundo Filho (2002, Acesso 06 abr. 2003), manter a competitividade em alta é um desafio permanente para todas as empresas. E a Gestão Estratégica é apenas uma das ferramentas para sustentar essa capacidade. Insiste que é um processo e deve ser de responsabilidade da alta administração, entretanto, deve ser compartilhado com outros níveis de gerência, quando houver, buscando o envolvimento e comprometimento de todos para o planejar, o gerenciar, o executar, o acompanhar e o de corrigir rumos quando necessário. É um processo macro e essencial para a condução dos negócios nos dias de hoje, pela necessidade de mudanças.

A Gestão Estratégica pode ser implementada, considerando-se as proporções e necessidades, em grandes, médias e também pequenas empresas. A partir do momento em que se decide realmente pela Gestão Estratégica a comunicação na empresa deverá ocorrer em todos os sentidos (de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalizada) e deverá ser transparente, fortalecendo a participação das pessoas em todos os processos. (Filho, 2002, Acesso 06 abr. 2003)

## 2.3 GESTÃO DO DESIGN

O real valor ofertado pela Gestão do Design a uma organização ou empresa é uma consistente orquestração de valores e realidades compartilhados. Efetivamente a Gestão do Design, ainda segundo DMI (1998, acesso 06 ago. 2001), dimensiona oportunidades para envolver, proteger e construir produtos e identidades corporativas. Funciona melhor quando toda a organização adota, entende, e divide seus valores e culturas. O que ajuda a definir a identidade da organização envolvendo aspectos tangíveis e intangíveis. A Gestão do Design, ainda sobre o artigo do DMI (1998, acesso 06 ago. 2001), articula valores explícitos e implícitos para refletir a organização. Não tem função departamental nem de supervisão. É um processo estratégico com propostas organizacionais. Segundo Fennemier Gommer MDM, no mesmo artigo, a Gestão do Design pode ser descrita como “administração perceptiva”. Pois segundo ela, contribui na realização de estratégias e metas; é responsável pelo design, pela implementação, manutenção e constante avaliação de tudo a que se refere a identidade corporativa, desde um panfleto até o uniforme. E para que esta percepção seja verdadeira, a Gestão do Design necessita ser parte integrante no desenvolvimento e na criação das missão, estratégias e metas.

Conforme afirma Brigitte Wolf, “a Gestão do Design, deve fazer parte dos objetivos gerais (missão) e estar vinculada à gerência da empresa. Além do mais, ter uma função meio nos processos de desenvolvimento das empresas” (p.18, 1998). Auxiliando também nos processos de organização, e produção. Buscando uma integração de processos e metas, para extrair o que

cada disciplina/departamento tem de melhor a oferecer. Assim, segundo Brigitte Wolf “a Gestão do Design torna-se capaz de coordenar os conhecimentos e as capacidades dos departamentos de marketing, desenvolvimento e pesquisa, e design” (p.18, 1998). E pode-se afirmar que, é neste momento que a Gestão do Design tem por função planejar e coordenar estratégias. De maneira que venham de encontro aos objetivos e valores da empresa motivando empregados, controlando trabalhos e certificando-se que os objetivos, prazos e custos planejados sejam cumpridos. A Gestão do Design segundo a autora “tem sua própria maneira de agir”. E uma condição básica e importante é que a gerência tenha noção da importância estratégica da inserção do Design, diferenciando-se no mercado. Se o Design não assumir este papel, corre o risco de ser um fator meramente decorativo. Há casos em que a gerência não reconhece a importância da inserção da Gestão do Design na empresa. Nestes casos, os designers recebem *briefings* prontos. Descrições do que se deve fazer. Para estes profissionais sua atuação é demasiadamente limitada. Chegam a decidir apenas acerca de materiais que devem ser utilizados, cores e modificações formais que devem ser adotadas. No que se refere ao aspecto ecológico, por exemplo, é quase que impossível que o designer encontre soluções de preservação e não degradação do meio ambiente. Ele acaba restrito a optar por soluções meramente mais bonitas. (Wolf, p.19, 1998)

Por outro lado, aquele Designer que participa efetivamente nos processos de decisões estratégicas, é capaz de contribuir com sugestões e soluções inusitadas, inteligentes e criativas. Segundo Wolf, desde que a

presença do Design esteja na gerência de uma empresa, a Gestão do Design deve seguir as seguintes etapas (Wolf, p. 19, 1998):

- Definição de objetivos e valores (missão) da empresa, incluindo-se nestes os objetivos do design: para que esteja esclarecido o caminho que será seguido em busca do sucesso da empresa.
- Desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão: tal estratégia deve seguir 4 níveis de desenvolvimento(p.20, 1998):

Nível Analítico: coleta de dados e informações.

Nível Estratégico: de posse destes dados se desenvolve a estratégia.

Nível Operacional: execução da estratégia proposta, visando o resultado esperado.

Nível Informacional: comunicação ao público, aos consumidores/ usuários e ao comércio os resultados obtidos.

Para que a eficiência da estratégia seja alcançada é importante apontar alguns dos aspectos que devem ser considerados no momento da sua definição:

Produtos: tipos, séries, etc.

Serviços: substituição de produtos, recolhimento de produtos usados, etc.

Comunicação interna: comunicação entre empregados, gerência, uso de novos meios, lugares de comunicação, etc.

Comunicação externa: imagem corporativa, papelaria comercial e institucional, catálogos, publicidade, promoções, comunicação entre vendedores e clientes, etc.

Empregados: educação permanente, responsabilidade, participação, etc.

Arquitetura: entrada, edifícios, lay out, etc.

Meio Ambiente: preservação, duração, reciclagem, economia de energia e matéria prima, segurança dos empregados, eliminação de poluentes, etc.

Distribuição: direta, por catálogo, pela internet, atacado, varejo, etc.

Apresentação: exposições, feiras, show-rooms, vitrines, etc. (Wolf, p.20-21, 1998)

A estratégia de cada empresa deve ser adequada a cada realidade, e é importante lembrar que esta realidade é mutante, o que implica na adaptação de objetivos e estratégias conforme sejam as necessidades do mercado e do contexto em que o mesmo se insere.

- Execução e organização da estratégia: inclui a estruturação dos projetos e atividades, o planejamento de prazos, a seleção e planejamento de pessoal, o planejamento e o controle permanente do orçamento.
- Coordenação e controle do processo de produção: coordenação das diferentes atividades necessárias à realização dos objetivos, controle dos processos, prazos e custos. Caso necessário busca alternativas para obter o sucesso planejado.
- Controle do sucesso: determinação da posição da empresa perante seus concorrentes, vendas efetuadas, satisfação e confiança dos consumidores/usuários, reconhecimento da imagem corporativa no mercado alcançado, etc. (Wolf, p.21-22, 1998)

Desde que tais etapas sejam seguidas, e que os resultados sejam alcançados, pode-se afirmar o êxito da Gestão do Design. E finalmente afirmar que a ausência da atuação do designer neste processo geraria perdas para a empresa.

A Gestão do Design racionaliza processos para alcançar a máxima eficiência no uso dos recursos de design e portanto reduz o custo total enquanto maximiza os benefícios que o design proporciona à companhia. Existem três amplas áreas de ação necessárias para a implementação de uma Gestão do Design eficiente, segundo Centro Europeu de Design:

1. Recursos alinhados com a estratégia corporativa:

- análise da estratégia corporativa em relação ao Design
- identificação e aproveitamento das necessidades de design
- planejamento da implementação de atividades administrativas relacionadas a essas necessidades.

2. Organização dos recursos de Design para otimização:

- definindo processos
- designando funções e tarefas
- coordenando e acompanhando

3. fixação de resultados para incrementar a eficiência:

- estabelecer e aplicar indicadores de controle para medir resultados
- análise de resultados
- reajuste da distribuição de recursos (EUROPEAN DESIGN CENTRE, acesso em 05 abr. 2003).

Assim, ao se conjugar o processo de Gestão de Design com o processo de Planejamento Estratégico efetiva-se uma análise minuciosa, considerando a posição corrente e futura do empreendimento, nos termos de duas dimensões específicas: as forças incontroláveis associadas com o ambiente externo que determinam as tendências industriais e as oportunidades de Marketing; e as capacidades internas existentes na companhia, com as quais é determinado o potencial competitivo para a liderança que a empresa pode mobilizar para estabelecer uma superioridade do negócio em relação aos seus competidores.

Estas duas dimensões constituem a estratégia do negócio: quando voltada para o ambiente externo, a estratégia tende a assumir uma vantagem nas oportunidades de mercado e chegando a neutralizar os impactos adversos do ambiente; no momento em que observa o ambiente interno, a consideração é com os pontos fortes e fracos, aperfeiçoando os primeiros e minimizando o alcance das fragilidades, com vistas a enfrentar a concorrência.

Da mesma maneira que o Planejamento Estratégico deve ser articulado por todas as equipes da organização, o Design deve estar presente e também se articular e participar de sua formulação, pois o profissional desta área estuda, em profundidade, a organização e seus públicos, num contexto bastante abrangente, com a preocupação de estabelecer políticas, estratégias, objetivos e planos de ação condizentes com a realidade e as necessidades detectadas.

### **3. PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DO DESIGN**

Sobreviver e enfrentar os desafios, lançados pelas mudanças no comportamento dos mercados e pela competitividade gerada pelo cenário da globalização, são tarefas que exigem a adoção de estratégias. Que devem ser não apenas preventivas, mas também agressivas nos âmbitos empresarial e estrutural.

Neste contexto, como já anteriormente abordado, nota-se o destaque do Design como fator estratégico e diferencial. Ou seja, um fator decisivo, nas indústrias, comércio e serviços, junto à qualidade e preço.

E de encontro a estes desafios, é que se tornou necessário o estabelecimento de conjuntos de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica através do Design. Tais ações vêm para incrementar o desenvolvimento econômico e social, a melhoria da qualidade e, conseqüentemente, da competitividade do produto Brasileiro (Programa Brasileiro de Design, 1996).

Essas ações se fazem presentes em várias partes do mundo e aqui no Brasil também pode-se encontrar exemplos de Programas e Centros de desenvolvimento e promoção do Design.

O presente capítulo apresenta algumas formas de promoção do design no Brasil, seus objetivos e estratégias conforme segue:

#### **3.1 PBD – Programa Brasileiro de Design**

##### **3.1.1 O QUE É O PBD?**

O Programa Brasileiro do Design é um programa de promoção. Foi lançado pelo Governo Federal em 1995, uma vez identificada a necessidade da qualidade e competitividade dos bens e serviços nacionais. Tendo o Design como diferencial, incrementando o interesse pelos investimentos em inovação face às tendências e necessidades mercadológicas e elevando o Brasil a um País de classe mundial. (Rede Design Brasil PBD – Programa Brasileiro de Design, acesso em 2002)

### **3.1.2 OBJETIVOS DO PBD**

O principal objetivo do PBD é conhecer os fundamentos das políticas de apoio ao desenvolvimento do Design em outros países e formular propostas adequadas ao nosso país, no fortalecimento das possibilidades atualmente existentes e na criação de novos mecanismos e instrumentos de apoio, promoção e financiamento. (Rede Design Brasil PBD – Programa Brasileiro de Design, acesso em 2002)

Estabelecendo um conjunto de ações indutoras da modernidade industrial e tecnológica por meio do Design, visando contribuir para o incremento da qualidade e da competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil (BIT, 1996). Atualmente o PBD vem trabalhando em consonância com os Fóruns de Competitividade das Cadeias Produtivas, visando o aumento das exportações e o fortalecimento da Marca Brasil no mercado externo, com o reconhecimento do produto brasileiro pelo seu design, qualidade e custo. (Rede Design Brasil PBD – Programa Brasileiro de Design, acesso em 2002)

Desde sua fundação o PBD esteve engajado e promoveu o Design de várias maneiras, como por exemplo montando exposições, lançando prêmios,

publicações e projetos conforme item 7.1 Anexo – Ações do PBD para Promoção do Design.

Para concretizar todas estas ações foi necessário unir-se a outras Instituições e estabelecer parcerias que somaram experiências e potencial ao ideal do PBD. Conforme 7.2 Anexo - Parceiros do PBD.

Após o PBD surgiram alguns Programas Estaduais para promover e desenvolver o conceito e a atuação do Design nos Estados. (Vide 7.3 Anexo – Programas Estaduais)

## **3.2 Rede Design Brasil**

### **3.2.1 O QUE É A REDE DESIGN BRASIL?**

A Rede Design Brasil foi lançada pelo PBD em 2000. Pode-se dizer que é um sistema de informações de abrangência nacional. Sendo um Fórum Virtual para troca de informações, interação, integração e montagem de parcerias e oportunidades de negócios. Caracteriza-se pela cooperação intensiva, buscando sinergia para o desenvolvimento qualitativo do Design no Brasil. A Rede promove o aumento dos canais de interação entre Empresa e Design, tendo por referência os objetivos e as estratégias do Programa Brasileiro do Design – PBD. (Rede Design Brasil, acesso em 2002)

### **3.2.2 OBJETIVOS DA REDE DESIGN BRASIL**

Facilitar o fluxo de informação e a identificação, geração, transferência e consolidação de conhecimento na área de Design. Resultando em ações para o desenvolvimento sustentável e a melhoria da competitividade dos produtos brasileiros no mercado nacional e internacional. (Rede Design Brasil, acesso em 2002)

### **3.2.3 OBJETIVO ESPECÍFICO**

“Mobilizar e integrar iniciativas, esforços, recursos, trabalhos, estratégias, ações e projetos.” (Rede Design Brasil, acesso em 2002)

A Rede Design Brasil pretende reunir entidades de apoio e promoção ao Design, empresas engajadas e que incorporem a Gestão do Design, setores produtivos que participaram dos Fóruns de Competitividade das Cadeias Produtivas, entidades técnicas e tecnológicas, metodologias para o desenvolvimento e aplicação do Design em setores ou pólos. E também aglutinar a comunidade de design, oferecendo informações de referências Nacionais e Internacionais, de Setores Acadêmicos (graduação e pós-graduação), de prestadoras de serviço, de entidades técnicas e tecnológicas, de Núcleos de Apoio ao Design que detenham as seguintes informações: Prêmios, Eventos, Sites, Entidades de Classe, Programas e incentivos nacional, estaduais e regionais. Para os consumidores, a Rede traz informações acerca de Prêmios, Eventos, Sites, Entidades de Classe, testes Comparativos Produtos, novos materiais, pesquisas (tendências e qualidade) e Design de Reciclagem. (Rede Design Brasil, acesso em 2002)

## **3.3 Objeto Brasil**

### **3.3.1 O QUE É O OBJETO BRASIL?**

O Objeto Brasil é um projeto institucional do Instituto UNIEMP - Fórum Permanente das Relações Universidade-Empresa, com coordenação geral e curadoria de Joice Joppert Leal. Foi criado em 1996 com três objetivos:

- comemorar os 500 anos do Descobrimento com uma exposição, mostrando aspectos da história através do Design;
- valorizar a Marca Brasil através de atividades de promoção do Design brasileiro. Atuando no processo do Design que vem sendo desenvolvido no país, visando capacitar a atividade produtiva para enfrentar as condições de competitividade da economia globalizada;
- criar o primeiro Centro Nacional de Design. (OBJETO BRASIL. Acesso em Abril 2003)

### **3.3.2 OBJETIVOS**

Dedicar-se ao Design brasileiro. Ser um apoio ao desenvolvimento econômico de nosso País.

A pesquisa e manipulação das matérias-primas, a técnica de reprodução estruturada e, a inventividade identificada com as tradições e a cultura do país são elementos que podem ser incorporados ao sistema produtivo brasileiro. Seus benefícios não são apenas culturais, mas fundamentalmente econômicos, na medida em que podem criar um estilo próprio, capaz de substituir os padrões importados e firmar no cenário internacional a Marca Brasil. (OBJETO BRASIL. Acesso em Abril 2003)

O projeto Objeto Brasil busca o aperfeiçoamento de produtos com identidade própria, capazes de satisfazer as exigências de um mundo economicamente globalizado. Para isso torna-se necessário que a produção brasileira se inspire em suas próprias origens, redirecionando alguns de seus segmentos, visando soluções que possam trazer resultados positivos ao seu desenvolvimento e ao do País. (OBJETO BRASIL. Acesso em Abril 2003)

Nestes 7 anos o Projeto Objeto Brasil tem realizado muitas ações de promoção ao Design (Vide 7.4 Anexo – Realizações do Objeto Brasil).

### **3.4 Centro de Design do Paraná**

O Centro de Design do Paraná foi criado em abril de 1999, como uma instituição sem fins lucrativos operando dentro do Instituto de Tecnologia do Paraná – TECPAR. Adotou uma postura de trabalhar a partir da demanda, orientando e organizando a demanda industrial.

Tem por objetivo apoiar as indústrias paranaenses interessadas em desenvolver novos produtos. Já a longo prazo o objetivo é aumentar a competitividade da indústria paranaense e firmar o nome Paraná como sendo centro de excelência em Design e inovação. (Centro de Design do Paraná, 1999)

#### **3.4.1 RISCOS DA INOVAÇÃO**

Conforme adaptação do livro “Projeto de Produto”, de Mike Baxter, do Design Research Center, Universidade de Brunel – Inglaterra, apresentada pelo Centro de Design do Paraná, “desenvolver um produto é uma tarefa importante e arriscada”.

Baxter afirma que o lançamento contínuo de novos produtos é exigido pela competição globalizada, para não perder mercado para concorrentes mais agressivos. Segundo dados apontados pelo autor, de cada 10 novas idéias, 3 novos produtos serão desenvolvidos mas apenas um será lucrativo.

Com o efetivo gerenciamento do risco, o Centro de Design do Paraná tenta garantir o sucesso no lançamento de novos produtos. A definição de metas e a eliminação de produtos que não atendam à metas estabelecidas são

fatores que determinam a diferença entre o sucesso e o fracasso. Segundo o próprio Baxter, pesquisadores internacionais que estudaram 14 mil novos produtos, delimitaram três fatores que influenciam este processo:

- Orientação para o mercado: Produtos que vão além dos desejos dos consumidores e oferecem vantagens sobre os produtos concorrentes, têm mais chances de sucesso.
- Planejamento e especificações prévias: quanto mais detalhadas forem as especificações, mais definido o posicionamento no mercado e quanto mais cuidadoso for o planejamento, maiores as chances de sucesso.
- Qualidade do desenvolvimento: também responsável pelo aumento das chances de sucesso, desde que o pessoal envolvido possua as qualificações necessárias para o desenvolvimento do produto e trabalhe em cooperação com o pessoal técnico e de marketing. (Centro de Design do Paraná, 1999)

O Centro de Design do Paraná quer, portanto, colaborar com a indústria Paranaense na gerência deste processo, de modo a colaborar com o lançamento de produtos com qualidade e design superior.

Avaliando-se as necessidades de cada empresa, objetiva-se atender suas expectativas de acordo com prazos e custos estabelecidos, fazendo com que o processo transcorra de maneira transparente e clara.

São seis os serviços prestados pelo Centro de Design do Paraná:

- Oficina de idéias: Um grupo de 10 a 15 pessoas se reúne para gerar idéias, vislumbrar oportunidade para o desenvolvimento de novos produtos de acordo com as necessidades da empresa ou para repensar um produto que

está no mercado, mas pode ser melhorado. As idéias geradas serão reunidas num Caderno de Idéias e entregues à empresa.

- Caderno de propostas: É elaborado em parceria com a empresa e especifica o mercado, a oportunidade comercial identificada, pontos críticos e possibilidades de controle estratégico para uma oportunidade de inovação ou de aplicação de Design (serviço oferecido sem custo).
- Solicitação de orçamento: O Centro de Design do Paraná, auxilia empresas que já possuam a definição do seu novo projeto, a captar as informações necessárias para a elaboração de um *briefing* preliminar e de um cronograma de trabalho. De posse deste material a empresa poderá solicitar orçamentos aos escritórios que lhe interessarem. O Centro também possui uma ampla relação de escritórios para auxiliar a busca pela empresa (serviço oferecido sem custo).
- Modelo de contrato: Após a definição do escritório que irá desenvolver o projeto, o Centro poderá fornecer a empresa um Modelo de Contrato. Entende-se que um contrato bem elaborado pode permitir uma boa gestão do processo de desenvolvimento do novo produto (serviço oferecido sem custo).
- Ferramentas de gestão: O Centro oferece às empresas suas Ferramentas de Gestão, que auxiliam na condução do processo de desenvolvimento do novo produto. Estabelecendo critérios, parâmetros e alinhando esforços para atingir os objetivos definidos (serviço oferecido sem custo).
- Gestão em parceria: Após definido o escritório, o Centro poderá acompanhar o andamento do processo, organizando informações,

marcando reuniões, acompanhando o cronograma e enviando um relatório mensal para a empresa, sem tirar a responsabilidade da empresa em dirigir o processo. Ao final do projeto, será editado um Relatório Final para mostrar o processo utilizado e disseminar as potencialidades de utilização do design na indústria. (Centro de Design do Paraná, 1999)

Analisando-se estas ações de promoção, percebe-se que o Estado do Paraná também tem demonstrado dedicação em divulgar e em assumir o Design na indústria local. Mas, ainda existe um longo caminho a ser percorrido.

Em diversos países encontram-se instituições e organizações com objetivos semelhantes, mas muitas delas já desempenham seu papel a mais tempo que as existentes no Brasil. É surpreendente (Vide item 7.5 Anexo - ORGANIZAÇÕES E SITES INTERNACIONAIS) o número de instituições e a abrangência das mesmas. Apesar das distintas necessidades dos mercados locais, percebe-se que existe uma necessidade global de não apenas criar e produzir mas também de se firmar e permanecer ativo.

## **3.5 Confederação Nacional da Indústria - CNI**

### **3.5.1 O QUE É A CNI?**

A Confederação Nacional da Indústria (CNI), criada em 12 de agosto de 1938 como entidade máxima de representação do setor industrial brasileiro, coordena um sistema formado por 27 Federações de Indústria dos Estados e do Distrito Federal - às quais estão filiados 1.016 sindicatos patronais - e administra o SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, o SESI -

Serviço Social da Indústria e o IEL - Instituto Euvaldo Lodi (CNI, acesso 05 jul. 2001).

A criação da entidade coincide com a necessidade de consolidação do parque industrial brasileiro, um longo processo que se estendeu dos anos 30 até o final dos anos 70. Nesse período, a CNI concentrou-se na formulação de políticas que favoreceram a criação de uma estrutura industrial integrada e diversificada. Com a consolidação dessa estrutura, o principal objetivo, a partir dos anos 90, passou a ser a competitividade do setor industrial brasileiro e sua integração à economia mundial. (CNI, acesso 05 jul. 2001)

### **3.5.2 MISSÃO E OBJETIVOS**

O Sistema Confederação Nacional da Indústria tem como missão exercer a representação da indústria brasileira de forma integrada com as Federações estaduais e articulada com as associações de âmbito nacional, promovendo e apoiando o desenvolvimento do País de forma sustentada e equilibrada nas suas dimensões econômico-social e espacial.

Para alcançar sua meta, a CNI procura exercer a liderança do setor industrial como agente de transformação econômica e social do País, reconhecido pela sociedade, e com atuação direcionada para a harmonia das relações do trabalho, fortalecimento do mercado interno, apoio à competitividade e maior inserção internacional da indústria.

A Confederação Nacional da Indústria tem dois objetivos principais: atuar na defesa dos interesses da indústria e prestar serviços. A formulação política das estratégias de atuação é desenvolvida por meio de amplo processo de consulta às Federações e Associações setoriais de indústria, na busca de

soluções que contribuam para o desenvolvimento da indústria e o fortalecimento da iniciativa privada. (CNI, acesso 05 jul. 2001)

### **3.5.3 CONSELHOS**

A entidade mantém Conselhos Temáticos Permanentes, cuja função é assessorar as decisões de seus órgãos institucionais. São compostos por líderes empresariais, representantes de Federações e Associações Setoriais da Indústria. (CNI, acesso 05 jul. 2001)

## **3.6 Conselho Temático de Design**

A FIEP-PR – Federação das Indústrias do Estado do Paraná, abriu um espaço pioneiro para a instalação do Conselho Temático, então designado CONTEMDESIGN. A sigla CONTEMDESIGN refere-se a expressão “há design”, “tem design”. Sua instalação se deu em Setembro de 2000 e sua estreita ligação com a FIEP-PR promete estimular a análise e reflexão sobre os problemas pertinentes ao universo do Design, e, sintetizar e propor ações para a promoção do Design na empresa paranaense, afim de agregar valor a seus produtos e serviços. (FIEP-PR, 2000)

### **3.6.1 MISSÃO E COMPROMISSO**

O Conselho tem por missão estimular a análise e reflexão sobre os problemas pertinentes ao universo do design, sintetizar e propor ações para o fomento do bom Design, na empresa Paranaense, afim de agregar valor a seus produtos e serviços. Mantendo o compromisso de respeitar as condicionantes e os fundamentos do Design contemporâneo, seus conceitos e teorias, bem

como defender sua prática com ética, tendo em vista a plena satisfação dos usuários de produtos e serviços prestados no Estado do Paraná. (FIEP-PR, 2000)

### **3.6.2 OBJETIVOS**

- Promover o desenvolvimento do Design Paranaense, com vistas ao aumento da competitividade dos bens e serviços produzidos no Estado do Paraná.
- Conscientizar a sociedade Paranaense à necessidade e importância da utilização do Design.
- Ampliar a inserção do Design na atividade de normalização técnica.
- Fortalecer os sistemas e serviços de informação e proteção legal.
- Estimular a integração e o fortalecimento da infra-estrutura de ensino de pesquisa e desenvolvimento e de serviços de Design do Estado.
- Apoiar a cooperação técnica, o intercâmbio e a articulação entre instituições do governo, indústria, setor de serviços e entidades vinculadas à educação, ciência e tecnologia, estaduais, nacionais e internacionais, visando o desenvolvimento e a utilização do Design no Paraná e no Brasil (FIEP-PR, 2000).

## **4. ESTUDO DE CASO: UMA BUSCA PELA EXCELÊNCIA EM GESTÃO DE DESIGN**

A demanda do mercado por empresas que efetivamente implantem o Design no seu processo gestor é cada dia mais percebida. Uma importante iniciativa de promoção, que marcou a implantação e o alcance da excelência em Gestão do Design por muitas empresas, foi, e é o Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design. A partir deste marco na história da Gestão do Design no Brasil, pode-se analisar mais claramente os objetivos, métodos e resultados que vêm sendo obtidos por empresas que têm se aperfeiçoado e se enquadrado em tais critérios.

O presente capítulo apresenta o Prêmio José Mindlin, o estudo de caso de uma empresa, registrando dados sobre sua participação. Além disso, descreve e interpreta algumas considerações acerca da participação da empresa, interpretando dados obtidos e apresentando os critérios do Prêmio que passaram por uma significativa evolução nos últimos três anos.

### **4.1 Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design**

A Confederação Nacional da Indústria – CNI, instituiu e promove desde 1997 o Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design (vide item 7.6 Anexo – José Ephim Mindlin: uma breve descrição de sua trajetória), para incentivar o fortalecimento da Gestão do Design nas empresas. (CNI, Acesso 20 jul. 2001)

#### **4.1.1 OBJETIVO GERAL**

Promover o desenvolvimento do Design Brasileiro, com vistas ao aumento da competitividade dos bens e serviços produzidos no país (CNI, Acesso 20 jul. 2001).

#### **4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estimular e promover a conscientização para a integração do Design no processo de gestão das empresas produtoras de bens e serviços;
- Facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas bem sucedidas da Gestão do Design;
- Estimular esforços que permitam agregar valor aos produtos e serviços;
- Oferecer às empresas um elemento de análise crítica de seu desempenho no processo de geração de produtos e serviços;
- Levar as empresas a atingir um maior nível de competitividade (CNI, Acesso 20 jul. 2001).

#### **4.1.3 CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS**

A premiação tem por base os resultados da avaliação dos processos de Gestão Empresarial que proporcionam a melhoria constante do Design como um instrumento de competitividade e de satisfação dos consumidores.

A avaliação das empresas candidatas tem como referência um conjunto de requisitos de excelência em Gestão do Design, conhecidos previamente, tais como:

- Inserção do Design na estratégia e no modelo de gestão das empresas;
- Satisfação de clientes e usuários;
- Preservação ambiental;
- Inovação tecnológica e gerencial;
- Integração das atividades de marketing, design, produção e comercialização;
- Coerência nas ações de design, serviços, embalagens, identidade visual, postos de trabalho, pontos de venda e publicidade. (CNI, Acesso 20 jul. 2001)

#### **4.1.4 HISTÓRICO**

O Prêmio até o ano de 2000, era dividido em três Categorias: Pequenas Empresas, Médias Empresas e Grandes Empresas. Já em 2001, houve um aperfeiçoamento nas Categorias, que passaram a ser as seguintes:

- Gestão do Design Orientado às Exportações: crescimento das exportações nos dois últimos anos;
- Gestão do Design Ecológico: iniciativas que estimulem processos ambientalmente saudáveis;
- Micro e Pequena Indústria: destinada às empresas com até 99 empregados (inclusive), que apresentem iniciativas para promover a integração do Design no processo de gestão da empresa, de acordo com os critérios gerais estabelecidos no regulamento oficial do Prêmio.

Em 1997, na primeira edição do Prêmio, dentre as 32 empresas concorrentes, foram vencedoras a Multibrás Eletrodomésticos, de Santa Catarina, na Categoria Grandes Empresas e a ML Magalhães, do Rio de Janeiro, na Categoria de Médias Empresas.

Em 1998, participaram 34 empresas, sendo vencedoras: Universum Móveis, do Rio Grande do Sul, na Categoria Pequenas Empresas; Amsterdam Sauer, do Rio de Janeiro, na Categoria Médias Empresas e Mercedes – Benz , de São Paulo, na Categoria Grandes Empresas.

Em 1999, participaram do concurso 46 empresas, sendo vencedoras: Equisul Ind. e Com. Ltda., de Santa Catarina, na Categoria Pequenas Empresas; Laboratórios B. Braun S/A, do Rio de Janeiro, na Categoria Médias Empresas e Marcopolo, do Rio Grande do Sul, na Categoria Grandes Empresas.

Em 2000, pela primeira vez uma empresa Paranaense é vencedora. De 13 empresas concorrentes a **GC Indústria e Comércio de Móveis Ltda.**, do Paraná, na Categoria Pequenas Empresas; na Categoria Médias Empresas, de São Paulo a Empresa Brinquedos Bandeirante S/A e na Categoria Grandes Empresas, a Empresa Multibrás S/A Eletrodomésticos, de Santa Catarina, conquista pela segunda vez um Prêmio.

Já em 2001, das 14 empresas que participaram, foram vencedoras da Categoria Design as seguintes Empresas: Light Design do Brasil Indústria e Comércio Ltda., de Pernambuco, na Categoria Micro e Pequena Indústria; Couro Vegetal da Amazônia S/A, do Rio de Janeiro, na Categoria Gestão do

Design Ecológico e também do Rio de Janeiro, a Empresa Pistache Confecções Ltda., na Categoria Gestão do Design Orientado às Exportações.

Devido ao decrescente número de empresas participantes nos dois últimos anos, durante o ano de 2000 e 2001, foram tomadas diversas medidas e avaliados os critérios, propondo-se mudanças nos anos seguintes para estimular a participação de mais empresas.

#### **4.1.5 CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO PRÊMIO DE 2000**

As empresas passam por uma seleção em seus estados e a avaliação dos projetos vencedores da etapa nacional aborda um conjunto de requisitos interrelacionados e primordiais para o alcance da excelência baseada nos seguintes critérios:

- **Dados econômico-financeiros:** mede o poder de mercado nacional e internacional, número de empregados ligados à produção, etc.
- **Satisfação de clientes e usuários:** Utilização da prática de pesquisa sobre as necessidades e expectativas do mercado (clientes atuais e/ou potenciais) para o desenvolvimento de novos produtos. Registro de reclamações/ sugestões recebidas dos clientes para corrigir problemas e aperfeiçoar os produtos. Gestão da qualidade certificada com base nas normas da ISO 9000.
- **Design e Desenvolvimento de produtos:** número de produtos no portfólio da empresa (que estejam atualmente no mercado); número de produtos lançados nos últimos dois anos cujos resultados comerciais são considerados satisfatórios; formas de cooperação no

desenvolvimento de produtos; grau de utilização de técnicas e métodos para redução do tempo de desenvolvimento de produtos e otimização do Design.

- **Papel do Design na Gestão e Estratégia da empresa:** grau de desenvolvimento da equipe de Design na gestão da empresa; utilização de procedimentos sistemáticos para integrar as atividades de desenvolvimento de produto, produção, comercialização e marketing para o desenvolvimento e lançamento de novos produtos.
- **Recursos Humanos:** Formas de treinamento em Design e desenvolvimento de produtos para os empregados da empresa; ambiente e/ou condições de trabalho oferecidas aos empregados; composição da equipe de Design e desenvolvimento de produtos.
- **Questão Ambiental:** Utilização de modernas técnicas de gestão ambiental, dentre elas as das normas ISO 14001; adoção da preservação ambiental como elemento de diferenciação dos produtos; utilização de medidas efetivas para a redução do impacto ambiental de efluentes e rejeitos.

#### **4.1.6 SISTEMA DE INDICADORES DE GESTÃO DE DESIGN**

O sistema proposto pela CNI em 2000, possuiu 22 indicadores para pequenas e médias empresas e 24 indicadores no caso de grandes empresas. Cada indicador podia assumir os valores 0, 1 ou 2, de modo que cada empresa poderia totalizar entre 0 e 44 pontos (48 para grandes empresas). Quanto mais pontos a empresa fizesse, melhor seria sua posição em relação à Gestão do

Design. A classificação da empresa dependeu não apenas da classificação absoluta obtida, mas também de sua posição em relação às demais empresas com as quais concorreu no mercado.

Os indicadores estavam divididos entre os critérios de avaliação mencionados acima. O número de indicadores em cada grupo não espelhava obrigatoriamente a importância atribuída ao respectivo item. Alguns indicadores referiam-se a mais de um item.

Para detalhar e compreender cada critério de avaliação com seus respectivos indicadores e citar dados da empresa estudada com observações importantes que contribuíram na obtenção do Prêmio, seguem algumas considerações:

- Os indicadores econômico-financeiros têm um papel distinto dos demais, procurando incluir alguns resultados da performance das empresas. Sua incorporação ao sistema de indicadores é fundamental para verificar até que ponto as empresas que desenvolvem satisfatoriamente a Gestão de Design apresentam resultados econômicos favoráveis.
- Alguns indicadores são quantitativos. Neste caso, a pontuação da empresa depende de sua posição relativa na distribuição dos valores encontrados. Aquelas até o primeiro quartil da distribuição recebem 0 pontos; entre o primeiro e o terceiro quartil 1 ponto; e a partir do terceiro quartil 2 pontos. São eles i1, i2, i3, i4, i5, i6, i10, i11, i14, i15, i20, i23, i24.

- Os outros indicadores são qualitativos. Neste caso, será sugerida em sua apresentação a pontuação correspondente para transformá-los em indicadores numéricos na faixa 0/2. A orientação geral é destacar os melhores desempenhos com 2 pontos, distribuindo-se os restantes com 0 ou 1 ponto, dependendo da posição relativa da empresa em cada indicador.

#### **4.1.7 RELATÓRIO DE AVALIAÇÃO**

O Prêmio do ano de 2000, classificou na Categoria Pequenas Empresas, a **GC Indústria e Comércio de Móveis Ltda.**, fabricante de móveis para escritório no Estado do Paraná. O Especialista Avaliador Cláudio Freitas Magalhães, do Departamento de Artes da PUC – RJ foi o redator do relatório de avaliação das pequenas empresas classificadas. Tal relatório segue a ordem dos critérios de avaliação estabelecidos pelo Prêmio no ano de 2000. Segue o relato do avaliador com resultados e com a análise dos resultados.

##### **4.1.7.1 Indicadores econômico-financeiros**

Estes indicadores selecionam importantes resultados econômico-financeiros da empresa.

- **i1** mede o nível de **produtividade** geral da empresa, representando o valor agregado por trabalhador. Sendo  $i1 = \frac{\text{receita operacional líquida} - \text{custo das matérias-primas e demais insumos exclusive mão-de-obra}}{\text{número de empregados}}$ , onde a receita operacional líquida (ROL) é o faturamento bruto menos os impostos.

Resultado obtido em Reais na empresa avaliada não pode ser divulgado.

- **i4 e i5** são dois indicadores de **competitividade**. Onde i4 é a taxa de crescimento das vendas da empresa no mercado interno nos dois últimos anos.

Resultado: 10% de crescimento.

E i5 é a taxa de crescimento das exportações da empresa nos últimos dois anos.

Resultado: -%

- **i6** indica o resultado obtido pelo **esforço de inovação** da empresa. Ou seja, a porcentagem da ROL obtida com produtos lançados nos últimos dois anos.

Resultado: 60%

### **Análise de resultados**

A empresa atua com uma marca registrada denominada Flexiv. A Flexiv atua na produção e comercialização de sistemas modulares e flexíveis de móveis para escritórios: divisórias, mesas, armários, estantes e gaveteiros. Comercializa cadeiras de terceiros e acessórios projetados por eles com produção terceirizada. Fornece produtos específicos para a Tok-Stok e desenvolve alguns projetos especiais sob encomenda (5%).

Em seu sistema produtivo, a empresa utiliza princípios como Kaisen, Kanban e grupos CCQ, desenvolvidos através de convênio firmado com o IBQP. Estas técnicas reduzem a falta de máquinas automatizadas em sua linha de produção. A relação entre o número total de empregados e empregados na produção (55%) mostra o caminho percorrido pela empresa em direção ao

varejo, com três lojas próprias a partir de 1996 (em Curitiba, Londrina e São Paulo). A presença no varejo determina a grande diferença entre a produtividade geral e a produtividade na produção.

A Flexiv apresenta um crescimento de 10%, maior que a média nacional (-0,1%), e não tem a exportação como estratégia a curto prazo.

A porcentagem de 60% do ROL no desenvolvimento de novos produtos se justifica pelo aperfeiçoamento da linha “ErgoSpace4” (estação de trabalho para computadores), pela criação das linhas “Marmol” e “Tabaco” (aumento da diversidade de materiais e tratamentos nos tampo das mesas) e da linha de acessórios “Organizer”.

#### **4.1.7.2 Satisfação de Clientes e Usuários**

Os três indicadores aqui listados buscam verificar como a empresa administra a satisfação de seus clientes atuais e potenciais:

- **i7** prática de pesquisar as necessidades e expectativas dos clientes para o desenvolvimento de novos produtos. São levantadas 7 práticas distintas neste item. O indicador vale 2 pontos se a empresa utilizar de 6 a 7 práticas, 1 ponto se utilizar de 2 a 5 e 0 se utilizar no máximo 1.

O Resultado obtido na empresa avaliada na pesquisa de necessidade foi 4/7, ou seja, utiliza 4 das práticas citadas no questionário.

- **i8** são os procedimentos de registro de reclamações e sugestões recebidas, ou iniciativas para corrigir problemas e aperfeiçoar produtos. São levantados cinco tipos de procedimentos, o indicador vale 2 pontos se a

empresa utilizar pelo menos 4 procedimentos, 1 ponto se utilizar de 2 a 3 e 0 ponto se utilizar até 1 procedimento.

Resultado: a Flexiv utilizava 4 dos procedimentos citados no questionário.

- **i9** é o nível de utilização da gestão da qualidade certificada. Optou-se pela ISO 9001, por esta representar um conjunto de medidas que garantem a qualidade no desenvolvimento de produtos, representando uma preocupação em agradar o cliente. O indicador vale 2 pontos se a empresa tiver obtido certificação, 1 se estiver em processo de implantação e 0 se não utilizar tais normas.

Resultado: a Flexiv se encontrava em processo de implantação.

### **Análise de resultados**

A Flexiv possui um conhecimento sistematizado de seu mercado de atuação, com informações sobre o processo de decisão de compra dos clientes, percepção de necessidades não atendidas e atributos de seleção de marcas concorrentes. Se mantém atualizada através de feiras específicas como: Salão do Escritório, Riooffice e Office Solution, assim como a eventos ligados à área de informática. Além da segmentação em móveis para escritório *premium*, a Flexiv adota uma segmentação por porte dos clientes organizacionais, focando nas empresas de pequeno e médio portes.

Mantém forte contato com os consumidores finais através de seus pontos de vendas no varejo, com estrutura de vendas própria bem treinada, evitando multimas. O Planejamento de Controle de Vendas – PCV, é responsável pela detecção de problemas de entrega de pedidos, nas

mudanças de pedidos e pela seleção de amostragem de clientes como indicadores de satisfação (testes de protótipos e de produtos vendidos). O setor de Controle de Distribuição – CD, traz informações sobre problemas no transporte, que é próprio da empresa, na instalação e na montagem, ambos terceirizados. A assistência técnica também é uma fonte de informações para o projeto de novos produtos.

A Flexiv desenvolve um programa de treinamento para a certificação ISO 9001 e em convênio com o IBQP realizou estudo de otimização do produto ErgoSpace4. Obtendo resultados na redução de peso e custo através de mudanças de materiais e processos.

#### **4.1.7.3 Design e Desenvolvimento de Produtos**

Os indicadores de Design e desenvolvimento de produtos procuram captar o nível de excelência do Design e desenvolvimento dos produtos fabricados pela empresa:

- **i10** número de prêmios de Design recebidos nos últimos cinco anos pela empresa ou pelos seus funcionários.

Resultado: foram obtidos 3 prêmios.

- **i11** número de produtos novos lançados com sucesso nos últimos dois anos em relação ao número total de produtos do portfólio da empresa. Assim este indicador mostra a proporção representada pelos novos produtos que tiveram sucesso em relação ao total de produtos da empresa no mercado.

Resultado: 150/900, ou seja 17% dos produtos obtiveram sucesso.

- **i12** representa 6 formas de cooperação no desenvolvimento de produtos. Vale 2 pontos se a empresa utiliza 5 ou 6 formas distintas, 1 ponto se utiliza de 2 a 4 formas e 0 ponto se utiliza uma única forma. Entre as seis formas levantadas 3 referem-se a parcerias com fornecedores, clientes e entidades técnicas, 2 referem-se à contratação de especialistas nacionais ou estrangeiros e 1 ao desenvolvimento com equipe própria.

Resultado: a Flexiv utilizava 4 das formas citadas no questionário.

- **i13** grau de utilização de técnicas e métodos para a redução do tempo de desenvolvimento de produtos e otimização do Design. Consideram-se 7 tipos de técnicas/métodos: automação no desenvolvimento de produtos, prototipação/ modelagem, redução de *set up*, análise do valor, *quality function deployment*, engenharia simultânea e flexibilidade para atender às exigências específicas de clientes, atribuindo-se pontos segundo o nível de utilização em cada uma.

Resultado: o nível de utilização de cada uma das técnicas e métodos acima mencionados foi avaliado como razoável.

- **i14** percentual da ROL aplicados em atividades de Design e desenvolvimento de produtos..

Resultado: 5,8% da ROL.

- **i15** percentual do portfólio de produtos da empresa que demandou trabalho de P&D próprio ou em cooperação com terceiros.

Resultado: 98% dos produtos da empresa demandaram trabalhos de P&D.

### **Análise de resultados**

Os prêmios recebidos pela Flexiv nos 5 anos que antecederam o Prêmio José Mindlin 2000 foram: Prêmio Nacional MoveISul de Escritório 1998 para a Linha *Soho* Móbili, Prêmio Abimóvel de Design 1999 para a Linha *Mobildesk* e Prêmio MoveISul 2000 para a Linha Sistema Multiuso.

Os desenvolvimentos com maior sucesso foram o aperfeiçoamento da linha “ErgoSpace4” – estação de trabalho para computadores, e da Linha de Acessórios Organizer.

Desenvolve parcerias com fornecedores, em especial com o fornecedor de MDF, cuja única fábrica está no Paraná. Para este fornecedor foi desenvolvido e fornecido o mobiliário de escritório. Desenvolve teste de produtos com alguns clientes. O empresário proprietário da Flexiv é Presidente do Conselho Temático de Design da Federação das Indústrias do Paraná e Presidente do Sindicato das Indústrias Moveleiras.

A automação está concentrada no desenvolvimento de produtos. O desenvolvimento de protótipos é realizado com frequência através de processos tradicionais. A grande diversidade de sua linha de produtos e as possibilidades de acabamentos e acessórios oferece grande flexibilidade para atender às necessidades dos clientes. Ainda existe o serviço de projetos especiais personalizados.

A empresa dispõe de equipe de desenvolvimento de produtos própria, coordenada pelo proprietário da empresa, com 5 funcionários, sendo um designer.

#### **4.1.7.4 Integração do Design à Gestão Estratégica da Empresa**

Estes indicadores procuram medir o grau de importância atribuída ao Design na gestão e estratégia competitiva da empresa.

- **i16** avalia o grau de inserção da equipe de Design na gestão da empresa. São levantados 4 itens que medem diferentes níveis de participação/integração da equipe de Design em atividades distintas dentro da empresa. Em cada um a empresa recebe pontos segundo o grau de utilização. Se não utiliza, recebe 0 ponto, se faz pouca utilização 1 ponto, se faz muita utilização 2 pontos. Para a pontuação final atribui-se 2 pontos se a soma de pontos obtida ficar na faixa 7/8, 1 ponto entre 3 e 6, e 0 ponto se não passar de 2.

Resultado: na avaliação a Flexiv obteve excelente pontuação, pelas condições de integração e participação que a equipe apresentou.

- **i17** avalia a integração das diversas etapas associadas ao desenvolvimento do produto, produção, comercialização e marketing. São três os procedimentos considerados de integração das diversas atividades. A pontuação final depende do número de respostas afirmativas às três questões.

Resultado: a avaliação da Flexiv neste indicador foi excelente.

#### **Análise de resultados**

O proprietário da empresa é o líder da equipe de desenvolvimento de produtos e incorporou o desenho industrial desde a fundação da empresa. A Flexiv faz questão de incluir o design em sua missão empresarial. Encara o Design como “uma competência distinta da empresa” para ser reconhecida

pelo mercado. A equipe de desenvolvimento de produto participa da visão estratégica da empresa através de reuniões semanais.

A incorporação de lojas próprias foi decorrência da política de Design, pois os produtos precisavam de uma ambientação consistente. Por isso eles afirmam conseguir trabalhar com preço final 15% superior ao concorrentes, adicionando o valor do serviço ao valor do Design.

Desenvolve todo o suporte de promoção – folders, pastas, banners, site, etc. com um escritório de design gráfico. Atingindo assim um excelente resultado de consistência visual.

#### **4.1.7.5 Recursos Humanos**

Os indicadores de recursos humanos procuram levantar informações sobre o pessoal direta ou indiretamente ligado ao Design da empresa.

- **i18** avalia o perfil da equipe de Design. Se a empresa possuir designers em sua equipe de funcionários ou contratar serviços de terceiros e se, além disso, o principal responsável pelo desenvolvimento de produtos possuir formação em Design, esse indicador vale 2 pontos. Vale 0 ponto se não possuir designer, nem contratar serviços de terceiros e nem o responsável pelo desenvolvimento de produtos possuir formação em Design. Nos outros casos o indicador vale 1 ponto.

Resultado: a Flexiv possuía na ocasião do Prêmio de 2000 dois designers, 2 técnicos de nível superior e quatro técnicos de nível médio. O responsável pelo desenvolvimento dos produtos possui formação de Designer. Além disso a empresa também utiliza serviços de terceiros.

Sob esse prisma pode-se ressaltar a grande necessidade da participação do Designer de Produto e Gráfico, para alavancar o desenvolvimento de empresas que estejam interessadas em se destacar no mercado. A Flexiv é uma dessas empresas. Que tem esse interesse e que devido a formação de seus funcionários e a multidisciplinaridade de suas equipes torna possível o incremento e melhora de seus produtos e da sua imagem perante o mercado como um todo.

- **i19** avalia as formas de treinamento em Design e desenvolvimento de produtos para os empregados. Nesse indicador são considerados cinco tipos de treinamento: em Universidades ou Escolas Técnicas; através de consultores; treinamentos articulados com empresas, clientes e/ou fornecedores, visitas a feiras nacionais e visitas a feiras internacionais. Sendo obtidos 2 pontos para a empresa que pratica 4 ou 5 formas de treinamento, 1 ponto se pratica 2 ou 3 formas , e 0 ponto se pratica 1 ou nenhuma forma de treinamento.

Resultado: no caso da Flexiv estes treinamentos são feitos em Universidades e/ou Escolas Técnicas, e também em visitas à feiras nacionais e internacionais.

- **i20** esse indicador avalia o número médio de horas de treinamento por ano para o pessoal da área de Design e desenvolvimento de produtos.

Resultado: em média 200 horas/ano por pessoa.

- **i21** levanta as condições de trabalho em sete itens. São eles: limpeza, iluminação interna, nível de ruído, ventilação, temperatura ambiente, emissão interna de poluentes e condições de segurança. A pontuação nesse caso é por

item. Dependendo das condições específicas, 2 pontos para boas condições, 1 ponto para condições regulares e 0 ponto se ruins. A pontuação final no indicador será de 2 pontos se a soma total dos itens for de 12 a 14 pontos, 1 ponto se a soma for de 7 a 11 pontos e 0 ponto se o total for inferior a 7.

Resultado: A Flexiv obteve a pontuação máxima neste item, pois suas condições de trabalho foram avaliadas como excelente.

### **Análise de resultados**

Vale citar que o proprietário da Flexiv que lidera o desenvolvimento de produtos é arquiteto e além disso existe um profissional formado em Design na equipe.

#### **4.1.7.6 Questão Ambiental**

Os indicadores referentes à questão ambiental procuram levantar algumas práticas efetivas que mostram a preocupação da empresa com esta questão.

- **i22** a inserção da questão ambiental no Design e no desenvolvimento de produtos é avaliada por este indicador. São consideradas três questões: a preservação ambiental é considerada uma vantagem competitiva pela empresa; escolha e utilização de materiais que reduzam o impacto ambiental no projeto e no desenvolvimento de novos produtos, e medidas para redução do impacto ambiental de efluentes e rejeitos. A pontuação é feita de forma similar à utilizada no indicador 17.

Resultado: a Flexiv considera uma vantagem competitiva o fato de se preocupar com a preservação ambiental.

- **i23** o percentual de produtos e embalagens do portfólio da empresa cujo Design tenha sido determinado ou alterado para atender requisitos de preservação ambiental.

Resultado: 25% dos produtos/embalagens da empresa foram alterados e/ou determinados a atender tais requisitos.

- **i24** leva em consideração os níveis de utilização das técnicas de gestão ambiental da ISO 14001.

Resultado: a empresa Flexiv ainda havia a certificação ISO 14001.

#### **Análise de resultados**

Dentre os cuidados avaliados na empresa, pode-se citar o aproveitamento de sobras de MDF para proteções das embalagens. Um dos gerentes estava em fase de preparação para cursar Gestão Ambiental.

O projeto de produto prevê um índice de otimização de peças. A fábrica não tem funcionários específicos para a limpeza, pois cada um cuida do seu setor e ajuda a manter limpeza e a ordem.

#### **4.1.8 Promovendo da Gestão do Design através do Prêmio**

De acordo com os critérios avaliativos do Prêmio em 2000 e analisando os dados que deram a excelente colocação a empresa Paranaense, julgou-se necessário buscar informações junto à empresa que demonstrassem se os critérios utilizados pelo Prêmio realmente promoveram a Gestão do Design na Flexiv (vide 6.7 Anexo – Questionário aplicado no Diretor-proprietário da Empresa Flexiv em 13 de Maio de 2003).

Dentre as informações obtidas, é importante salientar que a empresa optou por participar do Prêmio naquele ano, por julgar que seus produtos já estavam com condições de concorrer e participar pela primeira vez em um prêmio nacional. Na ocasião a empresa não precisou de esforços gerenciais para adequar-se aos critérios do Prêmio, pois outro motivo que alavancou a participação, foi justamente o fato de a empresa haver passado por mudanças e ajustes para inserir a Gestão do Design na sua estrutura. Hoje, tais implementações fazem parte da cultura da empresa. Internamente, tais mudanças melhoraram o espírito de equipe e os resultados na empresa como um todo.

Após vencer o Prêmio em 2000, a empresa Flexiv também ganhou o Prêmio na fase estadual em 2001, e em 2002 não pôde participar (vide item 6.7 Anexo – Questionário/questão nº 8), pois os critérios de avaliação sofreram transformações e não foi possível uma re-adequação organizacional que viabilizasse sua participação. Mas vencer no ano de 2000, foi de suma importância, pois elevou a auto-estima da empresa e trouxe reconhecimento nacional.

Segundo as informações obtidas junto à empresa, a participação no Prêmio promoveu e reforçou a necessidade da inserção da Gestão do Design e com o passar dos anos o Prêmio tem incentivado outras empresas a se adequarem ao uso da Gestão do Design, visando um diferencial competitivo. A Gestão do Design, conforme o entendimento da Flexiv, “é uma forma de pensar e agir, não é somente um método”.

Portanto, percebe-se a existência de um novo ambiente na empresa com valores atualizados e preocupada com o futuro. Nela o Design tem um papel estratégico muito importante, estando presente nas várias etapas da Gestão, reforçando idéias e acelerando a obtenção de informações e mudanças. A Gestão do Design, hoje, é umas das principais ferramentas para o início do processo de mudança na empresa, através da adoção de uma visão moderna que tem no Design e na inovação a força da sua cultura organizacional.

Desta forma, a importância da Gestão do Design, com uma equipe preparada e coesa, viabiliza a competitividade da empresa. Como pôde-se analisar no caso da empresa estudada neste capítulo, o gerenciamento das informações disponíveis é fundamental para a obtenção de uma estratégia competitiva que vise não apenas a implantação de inovações isoladas, mas integradas entre os diversos departamentos e buscando um mesmo objetivo.

#### **4.1.9 A Evolução dos Critérios de Avaliação**

A evolução dos critérios do Prêmio tem sido necessária durante os últimos 3 anos devido ao pequeno número de empresas participantes. A cada ano os critérios têm passado por adequações visando aumentar o número de empresas que implementem a Gestão do Design e obtenham o crescimento desejado.

Para o ano de 2003, os critérios para a avaliação dos projetos vencedores da etapa nacional aborda um conjunto de requisitos inter-relacionados e primordiais para o alcance da excelência em Gestão do Design

e estão baseados nos seguintes aspectos (CNI, Acesso em 17 maio 2003):

- Avaliação das características da empresa:

Histórico da empresa, do produto e do mercado, abordando especialmente as mudanças e adaptações da empresa ao mercado, investimentos tecnológicos e inovações para a empresa e para o mercado.

- Os Fatores Ambientais que afetam o Design:

O ambiente de atuação da empresa, como este interfere na cultura, na gestão e em seus produtos, comunicações e ambientes projetados.

- A Cultura Corporativa do Design:

Conjunto de conhecimentos e aprendizado constante sobre design, organizados em políticas que permitam a compreensão sobre o ambiente de atuação da organização e a ação através de projetos de design estrategicamente implantados.

- A Administração do Design:

Estratégias de design para explorar condições e restrições e atingir os objetivos. O Processo de design. A integração do design na empresa. Gerência de Projeto. Recursos humanos de design. Investimentos e retorno do design para a empresa.

- As manifestações físicas do Design Corporativo:

Marcas, seus produtos, comunicações e ambientes projetados. (CNI, Acesso em 17 maio 2003)

E para o Prêmio de 2003, também houveram modificações nas modalidades, visando ampliar as possibilidades de participação e atingir um maior número de empresas. São elas:

1ª modalidade: GESTÃO DO DESIGN ORIENTADO ÀS EXPORTAÇÕES:

crescimento das exportações nos últimos 2 anos;

2ª modalidade: GESTÃO DO DESIGN ECOLÓGICO: iniciativas que estimulem processos ambientalmente sustentáveis;

3ª modalidade: MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA: destinada às empresas com faturamento bruto anual até R\$ 3.000.000,00, que apresentem iniciativas para promover a integração do design no processo de gestão da empresa, de acordo com os critérios gerais estabelecidos neste regulamento.

\*\*\*\* Caso a iniciativa implantada se enquadre em alguma das outras modalidades acima, a empresa deverá optar na Ficha de Inscrição se participará na categoria Micro e Pequena Indústria ou na relacionada à iniciativa implantada.

## **5. CONCLUSÃO**

Neste capítulo encontram-se as considerações finais decorrentes da realização do estudo, apresentadas a partir da análise dos dados coletados em campo e à luz das teorias discutidas. Buscou-se sugerir futuros trabalhos, tendo em vista algumas questões emergentes identificadas na pesquisa, as quais merecem investigações mais específicas ou particulares.

As primeiras considerações comentam como o trabalho contribuiu para satisfazer as questões levantadas no início de seu desenvolvimento, ressaltando a importância da Gestão do Design como nova frente de trabalho para os profissionais da área e suas dificuldades para se adequar ao novo mercado.

Outras considerações dizem respeito à promoção do Design no Brasil visando a área da Gestão do Design. Em particular ao Prêmio CNI José Mindlin 2000 e como seus critérios de avaliação evoluíram para promover a participação cada vez maior de empresas e assim divulgar a importância e necessidade da Gestão do Design como processo estratégico com propostas organizacionais.

### **5.1 Sobre os aspectos relativos à promoção do design com relação à Gestão do Design**

Para entender melhor a inserção do Design na gestão das empresas, basta lembrar da existência de todas as mudanças, dos desafios que são lançados dia após dia e nas dificuldades encontradas para a manutenção de

empresas e serviços no mercado local e global. Sendo assim, para garantir a sobrevivência, as empresas têm buscado meios de se adequar às novas exigências e necessidades de seus consumidores.

Deste modo, às vezes, um produto que está sendo lançado, ou já lançado mas que não atende às expectativas, poderá ocasionar sérias controvérsias públicas e obrigará o envolvimento de vários setores de uma empresa na busca de soluções. Nesse caso, o papel da Gestão do Design é justamente o de intermediar a solução dos conflitos entre a organização e seus públicos, por meio de uma co-participação de todos os departamentos. Trata-se de uma função significativa e muito difícil.

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

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

Pode-se então concluir que a Gestão do Design é responsável por coordenar todos os esforços, tarefas e recursos envolvidos no projeto, bem como incorporar novas especialidades durante o processo de desenvolvimento.

Quando o processo de concepção de novos produtos é incorporado à Gestão, e esta dá acesso ao potencial do Design, esse passa a fazer parte da

estrutura corporativa. Assume funções muitas vezes gerenciais estabelecendo um processo de mudança na empresa, que vai além de resolver problemas de marketing, produção, finanças, vendas e desenvolvimento. Visualizando todos estes segmentos como partes integrantes na solução do problema, a Gestão do Design eficaz, se faz com a adoção de uma visão moderna na empresa, onde a inovação e a evolução passam a pertencer à cultura corporativa.

A reunião e confrontação de conhecimentos especializados e de habilidades nas diversas áreas melhora a comunicação e a compreensão dos requisitos de cada produto. Cada disciplina considera o produto através da sua abordagem, o trabalho independente faria com que a solução dos problemas de uma disciplina constituísse problemas para as demais. O envolvimento multidisciplinar traz um efeito de sinergia cujo resultado é benéfico para a equipe e para a empresa. A equipe multidisciplinar permite uma transição ordenada de responsabilidades durante a evolução de um produto. Assim todas as disciplinas, não só o Design, deveriam ser envolvidas antes e depois que as tarefas passam de um setor ao outro, por meio de uma adequada e necessária coordenação. Considerando a empresa como um sistema, pode-se afirmar que suas partes estão interligadas, portanto uma precisa da outra para sobreviver.

Dentro deste cenário a Gestão do Design passa a ser pré-requisito para a sobrevivência e sucesso das organizações. A Gestão do Design então é o que auxilia na obtenção de um diferencial competitivo, visando uma maior participação no mercado.

Percebe-se que de acordo com a gestão moderna, que vem sendo amplamente difundida, o design deve fazer parte de todo o processo de concepção de uma empresa prestadora de serviços ou de um produto. Pois muitas das perguntas feitas pelo designer para traçar seus parâmetros como definição de mercado, público alvo, etc; servem para responder perguntas que permeiam outras áreas e podem auxiliar na busca de processos e produtos mais coerentes e que atendam as necessidades de seus consumidores na sua íntegra. Analisando desta forma, pode-se dizer que o design deve ser repensado e encarado, por empresários e pelos próprios designers como elemento de integração entre as diversas áreas envolvidas.

Os programas de promoção do Design no Brasil têm um único objetivo que é o de incrementar a qualidade e a competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil. Todos têm desenvolvido estratégias paralelas para viabilizar seus objetivos. Mobilizando e integrando iniciativas, esforços, recursos, trabalhos, ações e projetos.

No Paraná o ContemDesign e o Centro de Design do Paraná são formados na sua maioria por profissionais da área para estimular a análise e a reflexão no universo do Design, unindo esforços para buscar o melhor para o profissional e para as empresas. Aos poucos os conceitos disseminados vêm sendo assimilados, mas de acordo com retrato atual das empresas, pode-se perceber a carência de profissionais da área nas empresas e a carência de conhecimento e preparo de muitos destes profissionais.

As questões de identidade de um produto devem ser abordadas, encaminhadas e resolvidas, pois acredita-se que têm a mesma importância que

sua função. E desde que trabalhadas com clareza, adquirem sua singularidade e atingem seu principal objetivo.

O maior desafio hoje é pensar como que a nossa cultura irá absorver o Design e inseri-lo no seu mercado visando enfrentar a concorrência estrangeira, sendo que estará competindo desigualmente com a oferta de centros mais ricos e tecnologicamente bem equipados. Centros que procuram mercados grandiosos em número e em tamanho como o nosso, para escoar suas imensas produções.

No início dos anos 60 tivemos a introdução da sistemática do Design no Brasil e desde então observa-se uma resistência que tem sido aliada a entrada de produtos com Design importado ou simplesmente copiado. Some-se a isso uma cultura fortemente enraizada em valores que circundam leis geradas e fortificadas em um cotidiano que aplaude as improvisações.

Sem haver uma verdadeira sustentabilidade para o Design e sem o apoio desinteressado do Governo chega-se ao início de mais um século com um longo caminho a trilhar. Na saúde, na moradia, na educação, na moral, no transporte, no esporte, na cultura, na ética, no meio-ambiente, na tecnologia, na economia, nas políticas, nos mercados em geral e no desenvolvimento da dignidade do povo, muito ainda pode ser feito. E porque não afirmar que o Design poderia ser uma ferramenta de auxílio em todas essas áreas? Pois além de instrumento alavancador de venda, também poderia estar inserido não deixando para trás sua dimensão crítica e conceitual para construir verdadeiras identidades, não apenas com cores e formas mas acima de tudo com conceito.

## **5.2 Sobre os critérios utilizados pelo Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design para promover a Gestão do Design**

De posse desses dados pode-se dizer que empresas que atualmente aplicam a Gestão do Design como ferramenta administrativa ainda não são a maioria. Devido a essa realidade nota-se um número insignificativo de empresas participantes, por exemplo, no Prêmio José Mindlin em Gestão de Design. Tentando reverter esta situação é que os programas de promoção e os organizadores do Prêmio se uniram para tomar diversas medidas e avaliar diversos critérios para estimular a participação de mais empresas nos próximos anos.

Com uma análise dos critérios avaliativos do Prêmio e dos dados que deram o reconhecimento à empresa Paranaense em 2000, percebe-se a existência de um novo ambiente com valores atualizados e preocupados com o futuro. Se o mercado tiver a oferta de profissionais qualificados e as empresas acreditarem que o Design tem um papel estratégico muito importante, pode haver uma mudança no perfil do profissional, da profissão e das empresas em geral. Ao estar presente nas várias etapas da Gestão, reforçando idéias e acelerando a obtenção de informações e mudanças, o Design, hoje, é umas das ferramentas essenciais para o início do processo de mudança na empresa, através da adoção de uma visão moderna que tem no Design e na inovação a força da cultura organizacional.

A Empresa Paranaense Flexiv deu em 2000 um grande exemplo de que o gerenciamento das informações disponíveis é fundamental para obter uma

estratégia competitiva que busque não apenas a implantação de mudanças isoladas, mas integradas na multidisciplinaridade dos distintos departamentos e visando uma mesma meta.

Desde que aceita esta posição, pode-se dizer que havendo a interferência do Design para garantir esta unificação de idéias e formas, a venda torna-se a consequência do desenvolvimento de um projeto embasado em conceitos, atenuando-se assim o abismo entre o projeto e a venda.

A evolução dos critérios de avaliação, do prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design, tem passado por uma série de revisões a cada ano desde o Prêmio de 2000. Pois naquele ano houve uma diminuição considerável de participantes. De 46 empresas participantes no ano de 1999, houveram apenas 13 no ano de 2000. Para tanto, desde então, foram formadas comissões para avaliar os critérios de avaliação do prêmio e para sugerir adequações e mudanças.

Os critérios de avaliação do prêmio versão 2003, conforme citado no Capítulo 4, estão baseados em aspectos que visam avaliar a inserção da Gestão do Design na estrutura das empresas participantes. Além de fornecer aos interessados uma visão mais clara das iniciativas que promovem a integração do design no processo de gestão da empresa.

Porém, a perfeição dos critérios ainda não foi alcançada, mesmo porque percebe-se que ainda existe uma grande carência de informações objetivas a este respeito. Existe a necessidade e a importância de se elaborar uma metodologia para as empresas fazerem uma auto-avaliação em gestão de design. A única iniciativa conhecida pela autora através de informações obtidas

junto ao ContemDesign – FIEP PR, partiu do Centro Europeu de Design, que já disponibiliza em seu site ([www.managingdesign.com](http://www.managingdesign.com)) este serviço.

E desde que as empresas sejam capazes de se auto-avaliar e de entender as reais conseqüências e benefícios da Gestão do Design, pode-se concluir que a Gestão do Design estará cumprindo seu maior objetivo que é o de racionalizar processos para alcançar a máxima eficiência no uso de recursos de design maximizando assim os benefícios proporcionados pelo design.

### **5.3 Recomendações para Trabalhos Futuros**

Partindo-se do estudo desenvolvido, sugerem-se os seguintes pontos para o desenvolvimento de novas investigações, abordando aspectos mais específicos ou particulares em função do presente objeto:

- (a) estudo sobre os Programas Estaduais de Design, sobre a sua real atuação, como articulam seus conhecimentos e como implementam e concretizam seus objetivos, averiguando quais deles se mantêm em funcionamento e quais não estão mais em atividade e por que. A interação entre todos eles e a efetividade do reforço e desenvolvimento do conceito e atuação do Design nos Estados.
- (b) Estudo sobre o campo de trabalho e atuação profissional de egressos do Curso de Design Industrial que atuem na área da Gestão do Design, verificando as condições do mercado de trabalho e possíveis ampliações do campo profissional, através da pesquisa e proposição de novas formas de atuação, adequadas ao contexto atual.

- (c) Estudo sobre a formação em Gestão de Design, averiguando quais seriam as principais características necessárias, através de propostas curriculares e da demanda por profissionais qualificados nessa área.

## 6. REFERÊNCIAS E BIBLIOGRAFIAS CONSULTADAS

### 6.1 Referências

ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica. **Levantamento sobre os Programas Estaduais de Design – Resultados Preliminares.** Disponível na internet: [www.bsb.netium.com.br/abipti/design2.htm](http://www.bsb.netium.com.br/abipti/design2.htm)

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

BARTHOLO, Roberto dos Santos Jr. **Os Labirintos do Silêncio.** Rio de Janeiro : Ed. Marco Zero Ltda./COPPE-UFRJ. 1986. 139p.

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

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

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

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

BRASIL, Luiz; RITTO, Antônio Carlos de Azevedo. **Design e Gestão das Organizações.** Anais P&D Design 2000, Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.819-826.

CARNEIRO, Lúcio da Rocha. **Desenvolvimento de um Programa de imagem Gráfica de uma Empresa de Comunicação Digital.** Trabalho de conclusão de curso. (Graduação em Comunicação e Expressão Visual) – Departamento de Expressão Gráfica, UFSC, Florianópolis : 2003. 59p.

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

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

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

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

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

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

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

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

CNI – Confederação Nacional das Indústrias. **Prêmio CNI José Mindlin em Gestão do Design**. Disponível na internet: [www.cni.org.br/premio-cni/design.htm](http://www.cni.org.br/premio-cni/design.htm). Acesso em 20 jul. 2001 e 17 maio 2003.

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

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

DMI - Design Management Institute. **A Profile of Design Management - 18 Views on the definition of Design Management**. Disponível na internet: [www.dmi.org](http://www.dmi.org). Design Management Journal. Summer 1998. Acesso em 06 ago. 2001.

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

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

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

EUROPEAN DESIGN CENTRE. **Managing Design/ What is Design Management**. Disponível na internet: [www.managingdesign.com/whatDM.html](http://www.managingdesign.com/whatDM.html). Acesso em 05 abr. 2003.

FIEP-PR Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Conselho Temático de Design – missão e objetivos**. Curitiba. 20 set. 2000.

FILHO, Nildo Leite Miranda. **Conversando sobre Gestão Estratégica**. Disponível na internet: [www.portaldomarketing.com/artigos](http://www.portaldomarketing.com/artigos). 2002. Acesso em 06 abr. 2003.

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

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Planejamento Estratégico**. Disponível na internet: [www.portaldomarketing.com/Artigos/Planejamento%20Estratgico.htm](http://www.portaldomarketing.com/Artigos/Planejamento%20Estratgico.htm). 04/11/2000. Acesso em 28 fev. 2002.

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

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

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de Administração: análise das funções administrativas**. 10ª Ed. São Paulo : Pioneira. 1976. V.1 p.215 et seq.

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

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo : Atlas. 1990.

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

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

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

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

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

MINUZZI, Reinilda; BOHORQUEZ, Ricardo; RIBAS, Viviane G. **Sistema “Sisor” de Navegação para Orientação dos Portadores de Deficiência**

**Física no Campus da UFSC – A visão Estratégica da Gestão do Design.** Anais P & D Design 2000. Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.827-835.

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

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

OBJETO BRASIL. **EXPOSIÇÃO DO DESIGN NOS 500 ANOS.** Disponível na internet: <http://www.objetobrasil.com.br>. Acesso em 1º abr. 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial.** São Paulo : Atlas. 1988. p.72-73.

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

PBD - Programa Brasileiro de Design. Disponível na internet: [www.seade.gov.br/sert/dieese/pbd.html](http://www.seade.gov.br/sert/dieese/pbd.html). Acesso em 18 jan. 2001.

REDE DESIGN BRASIL; PBD – PROGRAMA BRASILEIRO DE DESIGN. Disponível na internet: <http://www.design.mdic.gov.br/index.htm>. Acesso em 10 jan. de 2001.

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

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

SOUTIER, Velcy. **Design Gráfico e Criatividade.** Porto Alegre : Mercado Aberto. 1993.

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

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso.** ABIPTI - SEBRAE - CNPq - FIESC/IEL. 1998.

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

## 6.2 Bibliografia Consultada

**A Profile of Design Management: 18 Views on the Definition of Design Management.** Design Management Journal. 1998. P. 14 –18

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

EUREKA, W.E. & RYAN, N.E. QFD. **Perspectivas Gerenciais do Desdobramento da Função Qualidade.** Rio de Janeiro : Ed. Qualitymark. 1993.

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

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

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

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

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

PEREIRA, Regina; Naveiro, Ricardo. **Construção do Conhecimento em uma Disciplina do Curso de Design Industrial.** Anais P & D Design 2000. Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.391-397.

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

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

Relatório Design para Competitividade: **Recomendações para Política Industrial no Brasil.** Brasília : Confederação Nacional da Indústria/ Programa Brasileiro de Design, SESI, SENAI, IEL. 1996. 1ª versão.

ROCHA, Maria Alice; Ramos, Francisco. **Uma Metodologia de Apoio à Gestão de Design para Indústria do Vestuário.** Anais P & D Design 2000. Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.285-292.

SANTOS, Flávio. **Uma Proposta de Metodologia de Projeto para Uso em Cursos de Design.** Anais P & D Design 2000. Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000. p.489-494.

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

## **7. ANEXOS**

### **7.1 Anexo – Ações do PBD para Promoção do Design**

#### **1995**

- Lançamento do Programa Brasileiro do Design;
- Exposição: "O Brasil Mostra sua Marca".

#### **1996**

- Concurso da Logomarca do PBD;
- Estudo: "Design para a Competitividade"
- Recomendações para a Política Industrial no Brasil;
- Projeto Design e Tecnologia;
- Catálogo de Prêmios em Design;
- Lançamento do Programa Design Moveleiro;
- Prêmio CNI Gestão do Design.

#### **1997**

- Publicação Manual de Design Estratégico;
- Lançamento do Programa Design Cerâmico;
- Lançamento do Programa Design Têxtil;
- Lançamento do Programa Design Gemas e Jóias;
- 1ª Edição do Prêmio Ecodesign;
- 1º Prêmio Nacional de Design do Mobiliário;
- Prêmio Nacional Madeiras da Amazônia, Móveis e Design;

- 1ª Edição da Agenda Design Brasil.

## **1998**

- Projeto Vitrine Design do Setor Cerâmico;
- Projeto Vitrine Design do Setor de Gemas e Jóias;
- Projeto Vitrine Design do Setor de Embalagem;
- 2ª Edição do Prêmio CNI de Gestão do Design;
- Cartilha: "A importância do Design na sua Empresa";
- Pesquisa "O Estágio Atual da Gestão do Design";
- 2º Salão Design Brasil - Promoção da Marca Brasil ...Exposição de 70 produtos com design ...desenvolvido no Brasil;
- Prêmio CNI de Gestão do Design 98, vencedores Mercedes Benz, Amsterdam Sauer e Universum Móveis;
- 2ª Edição da Agenda Design Brasil/98;
- Lançamento do Programa Design Calçados;
- 50 Seminários de difusão de conhecimento em design;
- Publicação "O Design e sua Proteção Legal";
- Publicação "Transferência de Tecnologia e Proteção Legal";
- Publicação "Materiais e Design";
- Capacitação de Recursos Humanos com cursos de pós-graduação em Design, voltados para os setores de mobiliário, cerâmico, gemas e jóias, software;

- Infra-estrutura - Implantados 22 núcleos setoriais nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Pernambuco, Minas Gerais, Brasília e Rio Grande do Sul;
- PROMÓVEL;
- Dia Nacional do Design - 5 de novembro (Instituído pelo Presidente da República)

## **1999**

- Estudo sobre a Capacitação de Recursos Humanos em Design;
- Implantação do Instituto de Design
- Estudos: "O mercado norte-americano de Móveis"
- Guia de Informação - Design ( Mercosul)
- Casa ABIMÓVEL na FENAVEM
- Prêmio Nacional de Design do Mobiliário
- Inserção do Programa no PPA (Plano Plurianual)
- Sydney Design 99 – Participação de comitiva brasileira no evento Sydney Design 99, de 26 a 29 de setembro de 1999, reunindo as sociedades International Council Society of Industrial Design - ICSID (design de produto), ICOGRADA (design gráfico) e IF(design de arquitetura de interiores)

## **2000**

- Seminário "Design & Exportação"
- **Lançamento da 1ª Etapa da Rede Design Brasil**

- Lançamento do Programa Marca Brasil
- Acordo de Cooperação Técnica entre MDIC/SENAI
- Acordo de Cooperação Técnica entre MDIC/FIESP
- Implantação do Projeto Piloto do Núcleos de Desenvolvimento de Design - NDD do Setor Moveleiro
- 1º Congresso Nacional de Design e Tecnologia para o Setor Moveleiro.

## **2001**

- Oficinas de design - 15 pólos estão sendo atendidos trabalhando com 10 empresas em cada Workshop de design com foco em tendências - 50 pólos serão atendidos. (Rede Design Brasil PBD – Programa Brasileiro de Design, acesso em 2002)

### **7.2 Anexo – Parceiros do PBD**

A seguir os principais participantes na Parceria com o PBD:

#### **MRE**

Ministério das Relações Exteriores

#### **MCT**

Ministério da Ciência e Tecnologia

#### **SENAI**

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

#### **SEBRAE**

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

#### **CNPq**

Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**FIESP**

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

**IBGM**

Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos

**BNB**

Banco do Nordeste

**IPT**

Instituto de Pesquisa Tecnológica

**CNI**

Confederação Nacional da Indústria

**FINEP**

Financiadora de Estudos e Projetos

**SUFRAMA**

Superintendência da Zona Franca de Manaus

Unindo forças a estes parceiros, foi possível estimular e lançar programas e projetos setoriais nos setores moveleiro, têxtil e confecções, além de programas e projetos gerais, como por exemplo um vídeo promocional do Design no Brasil. (Rede Design Brasil PBD – Programa Brasileiro de Design, acesso em 2002)

### **7.3 Anexo – Programas Estaduais**

Os Programas abaixo relacionados foram listados a partir do acesso ao site com levantamento de dados sobre os Programas Estaduais de Design, disponível na internet: [www.bsb.netium.com.br/abipti/design2.htm](http://www.bsb.netium.com.br/abipti/design2.htm) , acesso em 15 jul. 2002. Porém, encontram-se listados abaixo apenas os Programas que foi possível contactar até a data de 15 de maio de 2003. Os demais não deram retorno aos contatos efetuados, portanto os demais endereços, telefones e e-mails fornecidos no site acima deverão ser novamente pesquisados antes de serem posteriormente divulgados.

#### **PROGRAMA GAÚCHO DE DESIGN - PGD**

FIERGS-SENAI/RS

Av. Assis Brasil, 8787, Bairro Sarandi

91 140-001 Porto Alegre RS

Fone 0 xx 51 3347.8817; Fax 0 xx 3364.3632

e-mail: [design@poa.fiergs.org.br](mailto:design@poa.fiergs.org.br)

Coordenador: Sr. Manlio Gobbi

Secretário Executivo: Guilherme Gobbi

#### **PROGRAMA BAHIA DESIGN**

Instituto Euvaldo Lodi - IEL / Núcleo Regional da Bahia

R. Edistio Ponde, 342 2º andar

Edifício Albano Franco - STIEP

41760-310 - Salvador - Bahia

Tels.: (71) 372.1349 /372.1284/372.1287/ 231.8974/231.8260

Fax: (71) 372.1299/371.3593

E-mail: [bdesign@sistema.fieb.org.br](mailto:bdesign@sistema.fieb.org.br)

Coordenador: Henry Benavides Puerto

Tel: (71) 343-1219

Fax: (71) 343-1256 / 343 1349

### **PROGRAMA DE DESIGN DO RIO DE JANEIRO - PDRJ**

SEBRAE - Rio de Janeiro - Unidade de Inovação e Acesso à Tecnologia

Rua Santa Luzia, 685 - 7º andar - Centro

20030-040 - Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2215 9268

Fax: (21) 2220-4683

Contato: MARCUS MAURELL MONTEIRO

E- mail: MMonteiro@sebraerj.com.br

## **7.4 Anexo – Realizações do Objeto Brasil**

Principais realizações e eventos do Objeto Brasil:

### **1997**

**II Encontro da Cultura Brasileira, Memorial da América Latina, São Paulo, Novembro**

O Objeto Brasil realizou a exposição "Design & Materiais" e lançou seu calendário 1998, com objetos e painéis fotográficos enfocando variados

materiais e suas diferentes formas de utilização, tema central da exposição e do calendário.

## **1998**

### **4a Bienal da Associação dos Designers Gráficos - ADG, Sesc Pompéia, São Paulo, Abril**

O Calendário 1998 do Objeto Brasil, de autoria de Rico Lins, foi selecionado pelo júri da ADG e, por isso, participou da mostra dos melhores trabalhos apresentados na 4a Bienal.

### **4a Casa Objeto, Pavilhão da Bienal, São Paulo, Maio**

Objeto Brasil esteve entre os 120 expositores que apresentaram seus trabalhos para um público composto, em sua maioria, por empresários do setor de design, decoração e comércio em geral.

### **Expo '98 - Pavilhão do Brasil, Lisboa, Portugal, Maio a Setembro**

Objeto Brasil apresentou a mostra "Artesanato e Design - Um processo contínuo" e lançou o seu catálogo durante exposição que contou com a presença do presidente Fernando Henrique Cardoso e de Dona Ruth Cardoso.

### **Premiação Design Brasil, Belo Horizonte, Minas Gerais, Novembro**

O Objeto Brasil marcou presença através de apoio institucional a um conjunto de concursos patrocinados por indústrias e instituições mineiras, divulgando e participando da seleção final e premiação.

### **Lançamento do Calendário Objeto Brasil 1999-2000, Museu da Casa Brasileira, São Paulo, Dezembro**

O calendário abordava os temas "Indumentária" e "Cozinha tem História", com imagens de utensílios, acessórios e vestuário dos anos 50, 60 e 70.

## **1999**

### **5a Casa Objeto, Internacional Mark Centro Têxtil, São Paulo, Junho**

Em parceria com a Masi & Associados, o Objeto Brasil apresentou a Mostra Brasilidade, cujo tema foi a utilização das cores da bandeira nacional nas mais variadas interpretações. Para tanto, foram utilizados elementos da cultura nacional que integram o mercado globalizado.

### **Agenda da Criatividade Gráfica 2000, Dezembro**

O Objeto Brasil integrou a agenda elaborada pelo estúdio Signorini e Strauss, cujo lançamento foi na ADG (Associação dos Designers Gráficos).

## **2000 - 2001**

### **Junho**

- Exposição Cerâmica Britânica - do pós-guerra à atualidade, que inaugurou ao público a sede do Centro Brasileiro Britânico em São Paulo.

- Exposição de Vidro dos designers Elisabeth e Eduardo Prado, no Museu da Casa Brasileira, São Paulo.

### **Agosto**

Seminário "The Open University" - Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento e da Informação - Manaus, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo

### **Setembro**

Exposição Cerâmica Brasileira - Construção de uma Linguagem, Centro Brasileiro Britânico, São Paulo

### **Outubro**

Seminário Clusters - Cadeias Produtivas e Prospectivas Tecnológicas - UNIDO - Brasília, Belo Horizonte e Manaus

### **INVENTIVA - Sala temática exclusivamente virtual**

Aborda a Inventiva Brasileira tendo como premissa que os objetos feitos pelo homem resultam da união de uma idéia com a possibilidade de lhe dar uma forma concreta.

Essa forma depende tanto do desenvolvimento do pensamento - modelos, estruturas culturais, formas e universo de conhecimento - quanto do desenvolvimento tecnológico.

O objetivo desta sala é o de mostrar os grandes inventores - conhecidos e anônimos, antigos e contemporâneos - e invenções brasileiros, entre eles o célebre Santos Dumont e seu 14 Bis; a dona de casa Terezinha Beatriz Alves de Andrade Zorowich que inventou o lava-arroz, em 1958, utensílio prático, que foi aperfeiçoado com o tempo e hoje é apresentado em diferentes designs e materiais; ma tesoura com proteção de borracha para os dedos (que só era vendida no exterior e, agora, passou a ser comercializada também no Brasil), dos gaúchos José Carlos Bornancini e Nelson Ivan Petzold. (Objeto Brasil, acesso em 2003)

**Exposição "Design nos 500 Anos" - Pinacoteca de São Paulo e Parque da Luz, Dezembro de 2000 a Fevereiro de 2001**

Integrou o calendário oficial das Comemorações do V Centenário do Descobrimento do Brasil

Grande panorama do Design Brasileiro representado por cerca de 600 produtos, organizados em quatro mostras temáticas: Cozinha tem História; Indumentária; Artes e Ofícios e Ecodesign.

### **"Exposição Design e Meio Ambiente"- Fotos**

De 04 a 08 de junho de 2001

Local: Petrobrás

Av. República de Chile, 65

Centro - Rio de Janeiro

### **"Seminário Design e Meio Ambiente"- Fotos**

Dia 18 de Maio de 2001 das 8h30 às 17h30

Local: CIEE

Rua Tabapuã, 540 - 2º andar

Itaim Bibi - São Paulo

Auditórios Ernesto Igel e Mário Amato

\*Contando com presença do Secretário da Cultura do Estado de São Paulo o Exmo. Sr. Marcos Mendonça e autoridades do Design Nacional.

## **7.5 Anexo - ORGANIZAÇÕES E SITES INTERNACIONAIS**

**AIGA - American Institute of Graphic Arts**

[www.aiga.org](http://www.aiga.org)

**American Center for Design**

[www.interaccess.com/ac4d](http://www.interaccess.com/ac4d) [www.Ac4d.org](http://www.Ac4d.org)

**Associação Japonesa de desenhistas Industriais**  
[www.jidpo.or.jp/japandesign/jida/english/index.html](http://www.jidpo.or.jp/japandesign/jida/english/index.html)

**Associazione per il Desegno Industriale – ADI**  
[www6.essai.it/adi/](http://www6.essai.it/adi/)

**Center Du Design Rhône-Alpes**  
[www.cdra.asso.fr](http://www.cdra.asso.fr)

**Communcation Arts**  
[www.commarts.com](http://www.commarts.com)

**Cooper-Hewitt National design Museum**  
[www.si.edu.ndm](http://www.si.edu.ndm)

**Core77**  
[www.core77.com](http://www.core77.com)

**Corporate Design Foundation**  
[www.cdf.org/](http://www.cdf.org/)

**Danish Desing Center**  
[www.ddc.dk](http://www.ddc.dk)

**Design Council**  
[www.design-council.org.uk](http://www.design-council.org.uk)

**Design Exchange (Toronto)**  
[www.dx.org](http://www.dx.org)

**Design Information Center (China External Trade Development Council)**  
[www.tptaiwan.org.tw/dic/e\\_dic01.htm](http://www.tptaiwan.org.tw/dic/e_dic01.htm)

**Design & Enterprises - Bienal Internacional de St. Etienne**  
[www.designenterprises.com](http://www.designenterprises.com)

**Finnish Design**  
[www.finnishdesign.fi](http://www.finnishdesign.fi)

**Fontworks**  
[www.type.co.uk/fnet/gallery](http://www.type.co.uk/fnet/gallery)

**Graphic Arts Guild**  
[www.gag.org](http://www.gag.org)

**Graphion**  
[www.slip.net/~graphion](http://www.slip.net/~graphion)

**Graphis Magazine**

[www.graphis.com](http://www.graphis.com)

**How Magazine**

[www.howdesign.com](http://www.howdesign.com)

**ICOGRADA – International Council of Graphic Design Associations  
(Bélgica)**

[www.icograda.org](http://www.icograda.org)

**ICSID - International Council of Societies of Industrial Design (Finlândia)**

[www.icsid.org](http://www.icsid.org)

**IDSA – Industrial Designers Society of America (USA)**

[www.idisa.org](http://www.idisa.org)

**IF – Industrial Fórum Design Hannover (Alemanha)**

[www.ifdesign.de](http://www.ifdesign.de)

**Image Club**

[www.imageclub.com](http://www.imageclub.com)

**IFI – International Federation of Interior Architects/Designers (África do Sul)****Korea Institute of Industrial Design Promotion**

[www.kidp.or.kr](http://www.kidp.or.kr)

**Monotype**

[www.monotype.com](http://www.monotype.com)

**Netherlands Design Institute**

[www.design-inst.nl](http://www.design-inst.nl)

**Publish(USA)**

[www.publish.com](http://www.publish.com)

**Serif - The Magazine of Type & Typography**

[www.quixote.com/serif](http://www.quixote.com/serif)

**Signs & Screens**

[www.stpubs.com/costumeservice.html](http://www.stpubs.com/costumeservice.html)

**The Ergonomics Society**

[www.ergonomics.org.uk](http://www.ergonomics.org.uk)

**Tokyo Design center**

[www.csj.co.jp/TDC/TDC/English-Version/frame-small.html](http://www.csj.co.jp/TDC/TDC/English-Version/frame-small.html)

**TYP (Typografich Papier)**

[www.typ.nl](http://www.typ.nl)

**Typography (Jonathan Hoefler)**

[www.typography.com](http://www.typography.com)

**Typofile Magazine**

[www.will-harris.com/type.html](http://www.will-harris.com/type.html)

**World Design Association**

[www.wdo-wda.org](http://www.wdo-wda.org)

## **7.6 Anexo – José Ephin Mindlin: Uma breve descrição de sua trajetória**

Bacharel em Direito pela Universidade de São Paulo. Foi redator e hoje é presidente do Conselho Editorial do Jornal "O Estado de São Paulo". Sempre esteve engajado no campo cultural, econômico, científico, político (não partidário) e empresarial. Durante muitos anos foi vice-presidente da FIESP.

De 1975 a 1976 foi Secretário da Cultura, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo, onde teve papel de vanguarda no incentivo ao desenho industrial.

Nesta atividade pública deu início às primeiras ações para a criação de um trabalho permanente na promoção do design.

Foi recentemente eleito para a Academia Paulista de Letras e recebeu o Prêmio Juca Pato como o Intelectual do Ano de 1998. Neste mesmo ano foi criado pelo CNI (Confederação Nacional das Indústrias) o Prêmio "José Mindlin" de Gestão do Design.

Vem atuando em diversos conselhos e entidades, como o Instituto Uniemp, que fomenta as relações entre as Universidades e as Empresas. Tem recebido numerosos e variados prêmios e condecorações, no Brasil e no

exterior. Como bibliófilo, sua atuação na edição de livros e revistas de arte e literatura é fundamental para a memória do Brasil. (Objeto Brasil, acesso em 2003)

### **7.7 Anexo – Questionário aplicado no Diretor-proprietário da Empresa Flexiv em 13 de Maio de 2003.**

**1.** Porque a Flexiv julgou importante participar do Prêmio em 2000?

Por que achamos na época que nossos produtos já estavam à altura de participar de um premio nacional desse nível.

**2.** A Flexiv já havia participado deste Prêmio em anos anteriores?

Não.

**3.** Quais mudanças na cultura, missão, valores, objetivos/metapas da empresa se fizeram necessárias para se adequar aos critérios do Prêmio?

Na verdade as mudanças já haviam sido feitas e por isso concorreremos.

**4.** Após a participação no concurso de 2000, quais das mudanças se mantiveram? Porque?

As mudanças continuaram na mesma direção e se firmaram como cultura da empresa.

**5.** Quais mudanças foram deixadas de lado? E porque?

Os processos continuam a se desenvolver, nos sentimos ainda no início.

**6.** Internamente, tais mudanças efetivamente melhoraram a empresa de alguma forma? Qual?

Com certeza melhoraram o espírito de equipe da empresa como conjunto. A compreensão da visão pela maioria ajuda nos relacionamentos internos.

**7.** A Flexiv continua participando dos Prêmios que seguiram o do ano de 2000? Porque?

Em 2001 ganhamos o premio na fase estadual; Em 2002 não pudemos participar porque os critérios mudaram e não pudemos nos encaixar neles.

**8.** O que mais especificamente nas novas regras do concurso da CNI, fez com que a empresa não se enquadrasse?

O conceito de pequena empresa como a que fatura apenas até R\$ 1.200.000,00. Qualquer indústria de móveis, tem que faturar mais do que R\$100.000,00 por mês, senão, não tem escala mínima de produção o que inviabiliza o negócio.

**9.** Porque vencer no ano de 2000 foi importante? Como colaborou para a empresa?

Internamente elevou a auto estima da empresa, externamente trouxe reconhecimento nacional.

**10.** A Flexiv considera que participar do Prêmio promoveu a Gestão de Design

dentro da empresa? E fora da empresa?

Com certeza dentro da empresa reforçou o que já fazíamos externamente entusiasmando outras empresas a se arriscarem mais na área do design.

**11.** Como a Gestão de Design melhorou ou vem melhorando os negócios da empresa?

É nosso diferencial competitivo.

**12.** Quais as dificuldades de se manter a Gestão de Design na empresa?

Porque?

Trata-se de uma forma de pensar e agir. Não é somente um método, mas um prazer de viver o trabalho quando se perde o fio e por acaso se torna mecânico a gestão emperra e deixa de fluir quando o foco embaça o gosto amarga e aí as coisas podem complicar.