

SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN DE UMA EMPRESA DO RAMO DE VESTUÁRIO DE PORTO ALEGRE

Liana Haussen

Mestranda PPG em Design
UniRitter, Bolsista FAPERGS,
Bacharel em Design de Moda.
Porto Alegre, RS, Brasil
lianahaussen@gmail.com

Fabiane Wolff

Doutora em Engenharia de
Produção PPGE/UFRGS, Prof. do
Centro Universitário Ritter dos
Reis.
Porto Alegre, RS, Brasil
Fabiane_wolff@uniritter.edu.br

César Steffen

Doutor em Comunicação Social
FAMECOS/ PUC-RS, Prof. do
Centro Universitário Ritter dos
Reis.
Porto Alegre, RS, Brasil
cesar_steffen@uniritter.edu.br

RESUMO

A Gestão de Design é um tema relativamente novo no Brasil e já foi pouco conhecido por empresários, acadêmicos e profissionais do design, principalmente por não ter-se uma sequência de pesquisas substancial. Nos últimos dez anos novas pesquisas surgiram e reforçaram a pesquisa sobre este tema tão importante tanto para academia e empresas. Com foco neste contexto, o presente estudo propõe-se a utilizar a Sistemática de Avaliação da Gestão de Design (SAGD), que foi desenvolvida por Wolff entre os anos de 2006 e 2010 como resultado de seu estudo de doutorado, e permite sua replicação em empresas dos mais diversificados segmentos de mercado. Para este estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica para embasamento das teorias e uma pesquisa qualitativa de um estudo de caso único, utilizando os instrumentos da SAGD em uma empresa do ramo do vestuário de Porto Alegre, RS, e foi possível perceber que a Gestão de Design está inserida em um nível mais tático e operacional, apesar de já ver-se avanços para seu encaminhamento ao nível estratégico.

ABSTRACT

The Design Management is a relatively new topic in Brazil and has been little known by

businessmen, academics and design professionals, mainly because they do not have a substantial research sequence. Over the past decade new research emerged and strengthened the research on this important issue both for academia and business. Focusing in this context, the present study proposes to use the Systematic Assessment of Design Management (SADM), which was developed by Wolff between the years 2006 and 2010 as a result of his doctoral study, and allows replication in companies from diverse market segments. For this study, a literature search was made for foundation of theories and a qualitative study of a single case study, using the tools of SADM in a company of the Porto Alegre clothing field, RS, and it was revealed that the Management Design is part of a more tactical and operational level, despite already be seen advances for submission to the strategic level.

INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea está em constante processo de evolução em muitos âmbitos como nas pesquisas acadêmicas, economia, comunicação, tecnologia digital, bem como vem adquirindo novas formas de consumo. Esta evolução contribui de forma positiva também ao surgimento de novas empresas no mercado de moda, que têm se preocupado mais com seus consumidores e com formas inovadoras de serviços e produtos.

Esta preocupação das empresas com seus consumidores por sua vez, tem relação com toda esta evolução do mercado de moda, pois onde tem-se consumidores mais atentos e informados, consequentemente estes também serão mais exigentes e presentes em suas escolhas. Assim sendo, é necessário que a empresa não apenas apresente um bom design através da estética e funcionalidade de seus produtos, como também saiba oferecer as melhores experiências à seus consumidores, fazendo com que estes lembrem da empresa também e principalmente pela emoção. Brunner & Emery [1] destacam esta conexão com o cliente dizendo:

O foco para se conectar profundamente com o cliente tem se tornado cada vez mais importante, assim como o princípio de organização de um design total. E achamos que este será sempre o caso – não apenas para o sucesso, mas para a sobrevivência. Seu design, marca, negócio e empresa precisam ser importantes no coração e mente de seus clientes.

E é por isso que faz-se importante ressaltar que as empresas estão pensando cada vez mais em design e em como este pode auxiliar em questões não mais ligadas somente à estética e funcionalidade final dos produtos, mas também à questões referentes a processos e estratégias dentro das empresas, nos setores de desenvolvimento, nas lojas e nas experiências que proporcionarão à seus clientes.

Por toda esta evolução tanto dos mercados quanto do comportamento do consumidor, o design conforme Wolff [2], também tem evoluído de forma positiva, surgindo como um diferenciador e facilitador para a abertura destas empresas e para sua sobrevivência e continuidade. O design por ser compreendido como uma ciência multidisciplinar que abrange dentro do meio acadêmico muitas nomenclaturas que estão crescendo no que tange as pesquisas, seja para benefício das universidades, comunidades ou empresas.

Uma destas teorias, ou formas de se fazer design, está sendo cada vez mais difundida e abordada no meio acadêmico e entre designers que estão inseridos no mercado profissional, que é a Gestão de Design.

A Gestão de Design, traz a inserção do design como ferramenta estratégica nas empresas, podendo ser utilizada por estas em um cenário global, como também em alguns setores específicos. Neste estudo, a Gestão de Design será referida como GD. Segundo Wolff [2] a GD é compreendida da seguinte maneira:

Como fundamento teórico e respaldo gerencial, a Gestão de Design é a perspectiva de design como parte da estratégia das empresas é um tema relativamente novo no cenário, tanto da gestão quanto do design. Tradicionalmente, no contexto do design, o projeto foi o centro de tudo, encapsulado no seu próprio conhecimento técnico.

Apesar de ser um tema relativamente novo, a GD absorve estas novas mudanças no cenário entre empresas e consumidores, e facilita a compreensão de como utilizar-se do design como uma ferramenta estratégica. Para Neumeier [3] fica claro que, para que esta evolução dos mercados e consumidores continue, é necessário utilizar o design também como estratégia, quando diz:

Se design é mudança, então estratégia é design. Você não gera vantagem competitiva administrando sua empresa com enfoques tradicionais. Ao contrário, você tem de projetar novas soluções – por vezes até mesmo para problemas capciosos – que outras empresas não estão preparadas para conceber. (...) Uma filosofia fundamentada no design pode também influenciar seu modelo de negócios ou o modo como sua empresa gera receitas.

A partir deste contexto, onde a evolução dos mercados e consumidores está cada vez mais evidente e trazendo a importância de novas pesquisas referentes ao tema Gestão de Design, fazendo com que se tornem mais substanciais no meio acadêmico e empresarial, o presente estudo teve como objetivo principal, verificar se a GD é explorada e utilizada dentro do setor de desenvolvimento de produto de uma empresa do ramo do vestuário de moda, da cidade de Porto Alegre, RS, que para este artigo foi chamada de *empresa A*¹.

¹ A empresa que foi utilizada como objeto do estudo, não foi identificada por escolha da autora para preservar os resultados dos dados e também prezando a ética para com a empresa.

Para a obtenção de resultados relativos ao objetivo ou problema principal, utilizou-se como instrumento, a Sistemática de Avaliação da Gestão de Design (SAGD) de Wolff [2] que tem como instrumento de pesquisa, questionários que foram aplicados ao diretor da *empresa A*, à gerente de desenvolvimento de produto e aos demais envolvidos dentro do setor de desenvolvimento de produto da empresa referida.

Nas próximas sessões deste artigo, serão apresentados os métodos, amostra, conceitos de Gestão de Design e da SAGD que foram observados na empresa estudada, bem como todos os resultados obtidos com esta pesquisa.

MÉTODO E AMOSTRA

Neste estudo, usou-se como referência bibliográfica os principais envolvidos com as pesquisas de Gestão de Design e que têm aprimorado e melhorado a divulgação e o conhecimento dentro dos PPGs no Brasil e também internacionalmente que são: Borja de Mozota [4], Kim [5] e Wolff [2]. Utilizou-se também autores para embasamento de conceitos de design, dentre eles: Brunner & Emery [1], Bürdek [6] e Neumeier [3]. Por fim, para embasar as metodologias aplicadas ao estudo, utilizou-se os seguintes autores: Michaliszyn [7] e Yin [8].

Os instrumentos da SAGD referenciada anteriormente, foram aplicados com o consentimento dos diretores e de todos envolvidos da *empresa A*, que totalizaram seis pessoas e foram: um diretor, a gerente de desenvolvimento, o funcionário responsável pelo estilo e criação da empresa, duas estagiárias que são da criação/ estilo e uma funcionária assistente de produção. Todos (menos o diretor) trabalham na mesma sala, e dentro da empresa são o setor de desenvolvimento e produção.

Este grupo foi selecionado por critério dos autores, pois é o setor que está diretamente envolvido com o design dentro da *empresa A*. Quanto ao diretor selecionado, foi porque a responsável pelo setor reside em outra cidade, e este foi o que então se disponibilizou a conceder seu tempo.

Primeiramente - e seguindo as referências de Wolff [2] - foram entrevistados a gerente de

desenvolvimento (responsável pelo setor de desenvolvimento de produto) e o diretor em separado, no que tange a estrutura da empresa. Ambos também responderam as questões que tangem o "comportamento para com o processo, competência e estratégia de design e também para com os requisitos de inserção da Gestão de Design nas empresas como: abordagem, ambiente de integração e inserção." Wolff [2].

Já em um terceiro momento este mesmo formulário referente ao comportamento, foi enviado aos outros funcionários do setor para que respondessem individualmente. Por fim e seguindo o instrumento de Wolff [2], os resultados foram analisados e seguem nas próximas partes.

Este estudo contribuiu para a compreensão da GD dentro da *empresa A* e como o design está inserido nesta, bem como para reforçar uma sequência de pesquisas sobre este tema tão relevante. A partir dos resultados obtidos, a empresa poderá, se assim achar necessário, aplicar melhorias e utilizar a GD como prática no setor de desenvolvimento e em outros setores que achar pertinente.

Inserido no cenário descrito, este estudo têm como base uma pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica dos conceitos e modelo utilizados, e um estudo de caso único da *empresa A*, onde segundo Yin [8] contribui para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, etc:

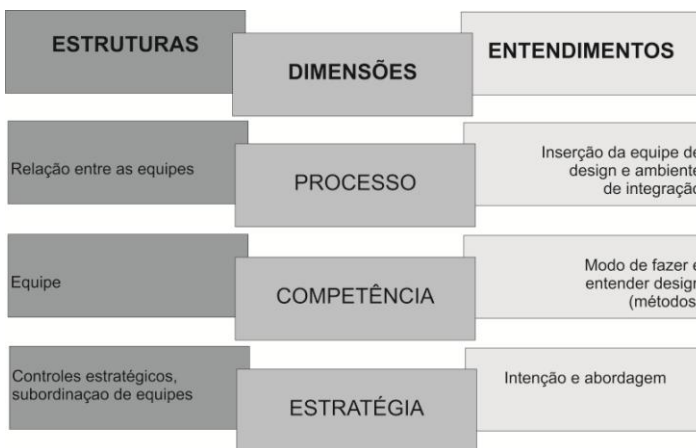
Em resumo o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Reforçando o princípio de que um estudo de caso é usualmente utilizado para compreender fatos com características mais individuais e únicos, Michaliszyn [7] propõe além disso, que para uma pesquisa do tipo estudo de caso único tornar-se válida e efetiva, deve-se ter um profundo estudo para obter-se um amplo e detalhado conhecimento sobre o problema a ser pesquisado.

Neste contexto a presente pesquisa refere-se a um estudo de caso único pois teve como objeto apenas uma empresa, fazendo com que o estudo fosse profundo e detalhado, apresentando nos resultados como a GD está inserido nesta.

Faz-se importante destacar que para este estudo, utilizou-se como base o modelo conceitual desenvolvido por Wolff [2], onde existem três dimensões em que o Design pode estar inserido em uma empresa: processo, competência e estratégia, representado na Figura 1.

Figura 1: Modelo Conceitual de Gestão de Design



Fonte: Wolff [2].

Considera-se que estas três dimensões do design - processo, competência e estratégia são compreendidas como estruturas da empresa e representam cada uma das dimensões de design enquanto gestão. Isto quer dizer que para este modelo que foi utilizado, tanto as estruturas quanto os entendimentos podem relacionar-se, e através dos resultados, pode-se perceber se a empresa está verdadeiramente conectada à todas as dimensões, ou se somente à algumas.

O instrumento utilizado (SAGD), divide as perguntas com base neste modelo (Figura 1), onde da pergunta número um (1) até a número doze (12), compreende a dimensão quanto ao processo. Da pergunta número treze (13) até a número dezenove (19), compreende a dimensão quanto a competência, e por fim, da questão

número vinte (20) até a de número trinta (30), compreende a dimensão da estratégia.

Este formulário que foi utilizado como instrumento da pesquisa, está anexado ao fim do estudo.

EMPRESA A: HISTÓRICO E REALIDADE ATUAL

A história da *empresa A*, foi contada pelo diretor da empresa, onde ele disse que sua empresa está inserida no ramo de vestuário de moda e foi fundada em 2004, por três amigos e teve como inspiração uma viagem que fizeram juntos para a Tailândia. De lá trouxeram como modelo, calças tailandesas e começaram a reproduzi-las em Porto Alegre, vendendo para amigos, colegas e familiares. Após um certo período, abriram a primeira loja, onde estava localizado o escritório, a loja e onde eles criavam agora, além de calças, camisetas masculinas e femininas.

O processo de criação era feito dentro do escritório e naquela época compravam os tecidos e levavam à facções para fabricar as peças. A empresa começou a crescer e ganhar reconhecimento dentro da cidade e fez-se necessário aumentar a equipe e melhorar seus procedimentos.

Hoje, possui uma quantidade relevante de franquias, sendo que algumas estão localizadas nos principais shoppings das principais capitais do Brasil. Possui também lojas próprias e vende em multimarcas. Neste ano abriu também o varejo qualificado, que é um tipo de modelo de franquia que não necessita tanto envolvimento quanto abrir uma loja exclusiva da marca.

Se no início o foco eram as calças tailandesas e as camisetas irreverentes, hoje as coleções compreendem, além disto, moda feminina e masculina, alpargatas, acessórios, quadros de decoração, entre outros.

Todo o processo de desenvolvimento das coleções é feito dentro do escritório pelo setor de desenvolvimento e produção que conta com 5 pessoas entre eles: uma gerente de desenvolvimento, dois funcionários e duas estagiárias, e todos processos de desenvolvimento de coleção, passam pela aprovação dos diretores, que são quatro: um

diretor comercial, um diretor financeiro (que é responsável também pelo setor de desenvolvimento), um diretor de marketing e um diretor de criação. Apesar de cada um ter seu cargo definido, todos permeiam dentro da empresa e participam ativamente de todas as decisões a serem tomadas.

A empresa conta hoje com vinte e cinco funcionários (de marketing, comercial, logística, financeiro, administrativo e desenvolvimento de produto) dentro do escritório, fora todo o pessoal envolvido nas franquias e lojas próprias. Segundo o diretor que respondeu aos formulários da SAGD, a empresa fatura em média 4,5 milhões, esperando-se aumentar em 2015.

Todos os resultados e como foi aplicado o SAGD nesta empresa, estarão descritos nas próximas partes deste estudo.

RESULTADOS: SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN (SAGD)

A SAGD nas empresas foi construída através de uma pesquisa e da realidade encontrada em campo por Wolff [2] durante seu doutoramento e está intrinsecamente ligada ao modelo teórico e às três dimensões de design e GD – processo, competência e estratégia – e também as estruturas e entendimentos encontrados nas empresas. WOLFF [2] diz que:

A base da medida é o modelo conceitual, assim a estrutura refere-se ao que a empresa tem, ou disponibiliza para uso de seus funcionários, em prol da produção de seus produtos e serviços. (...) Os comportamentos, ou entendimentos, determinam a opinião das pessoas que compõem a empresa, uma vez que a estrutura não significa a determinação de como os recursos serão utilizados.

Sendo assim, na aplicação da SAGD, um procedimento onde para cada uma destas facetas – estruturas e entendimentos – nas três dimensões – processo, competência e estratégia – existem instrumentos de medição e análise. Estes instrumentos para a aplicação da SAGD, são formulários que foram desenvolvidos por Wolff [2] e utilizados no presente estudo para perceber a situação atual da *empresa A* quanto à aplicação ou não da GD na empresa. Nas

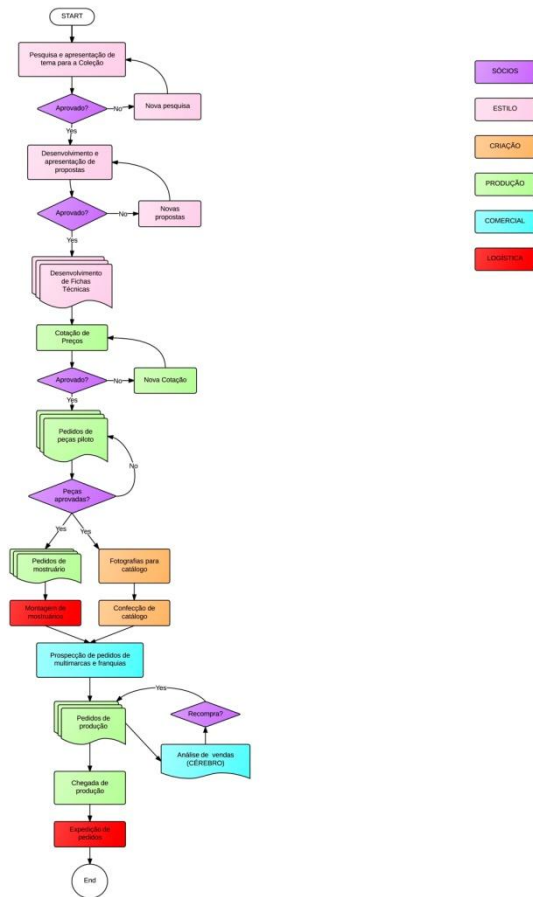
próximas partes, seguem os resultados obtidos através das análises destes formulários.

SOBRE AS ESTRUTURAS

No primeiro item sobre a estrutura da *empresa A*, tanto o diretor como a gerente, concordaram quanto ao número de funcionários e ambos colocaram nesta contagem os diretores. Quanto ao segmento de atuação, ambos concordaram que é de vestuário feminino e masculino, sendo que o diretor ainda incluiu calçado e a gerente de desenvolvimento citou como segmento também o varejo de moda. Quanto ao ano de fundação da empresa, o diretor respondeu 2004 e a gerente 2005. Sobre o faturamento da empresa a gerente de desenvolvimento não tinha certeza e preferiu não responder e o diretor informou faturamento de 4,5 milhões ao ano.

Quando solicitados a desenhar o organograma da empresa, ambos não se sentiram a vontade e assim, a gerente de desenvolvimento disponibilizou um fluxograma impresso, que refere-se a situação global da *empresa A*. Este fluxograma refere-se aos processos e competências da *empresa A* e está representado na Figura 2.

Figura 2: Fluxograma global da Empresa A.



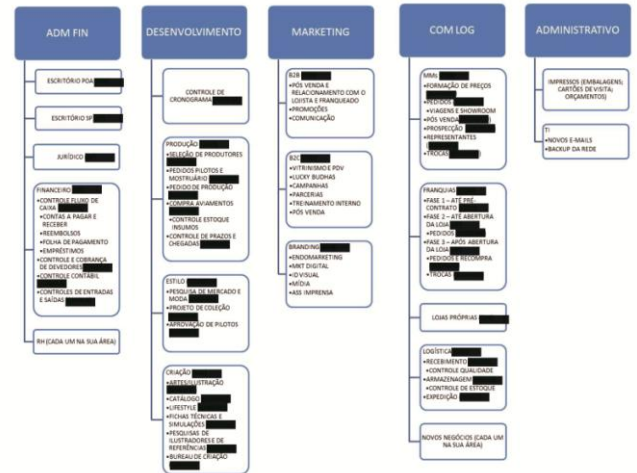
Fonte: Empresa A, 01/09/2014.

Dentro da *empresa A*, o design como processo está inserido neste fluxograma e diz respeito a um processo global. Mesmo que a palavra design não tenha sido referida como processo, mas com base no que já foi descrito tanto por Wolff como por Borja de Mozota, ele está verdadeiramente representado na Figura 2.

Percebe-se que o processo de desenvolvimento de coleções é o norteador da empresa e que quase todos os setores participam das etapas. Ainda pode-se perceber que os diretores (ou sócios) como são chamados na *empresa A*, participam ativamente de todas as aprovações. Foi disponibilizado ainda pela gerente de desenvolvimento e revisado pelo diretor, um fluxograma de cada setor em

separado, onde o design como processo fica separado e é utilizado somente no setor de desenvolvimento, representado na Figura 3, (por questões éticas, as tarjas pretas foram colocadas para cobrir os nomes das pessoas).

Figura 3: Fluxograma de setores.



Fonte: Empresa A, 01/09/2014.

Em ambos fluxogramas disponibilizados, pode-se encontrar o design como processo, bem como o design como competência, quando o papel do responsável pelo setor de criação e estilo está inserido no fluxograma global (Figura 2) e no fluxograma de setores (Figura 3) e apesar de haver uma delicada contradição quando os fluxogramas são apresentados.

O processo e a competência estão estreitamente conectados, já que dentro de um processo podem existir diferentes competências, como é o caso da *empresa A*, onde por exemplo no setor de desenvolvimento (Figura 3), cada competência é definida para cada profissional.

Inserido neste cenário e analisando ainda os fluxogramas, pode-se perceber que o design na *empresa A*, aparece como processo e competência no caso do fluxograma global (Figura 2), onde o processo todo tem como foco o design e em cada etapa do processo existe um responsável sendo alguns mais competentes em design que outros.

Já no fluxograma de setores (Figura 3), o design está inserido como competência, somente

no setor de desenvolvimento, que é o coração do design na empresa A, onde existe um responsável pela produção, três para o estilo e dois para a criação, fora os outros funcionários e estagiários que têm a competência em design.

As próximas questões continuam sendo analisadas sob o ponto de vista das estruturas, e referem-se à pergunta sobre quem é o diretor responsável pela área de design e este tópico foi respondido igualmente pelo diretor e pela gerente. Já quando perguntados sobre quem é o designer responsável pela equipe de design, a gerente respondeu que "é o designer da área de criação e estilo", enquanto o diretor respondeu que "o designer responsável pela área de design é a própria gerente de desenvolvimento".

Ainda, ambos citaram a presença de duas pessoas externas que estão prestando um trabalho de consultoria dentro do setor de desenvolvimento a fim de melhorar e implementar melhorias nos procedimentos de desenvolvimento de coleções.

Quando perguntados sobre a equipe de design, a gerente respondeu que a liderança é ela mesma, enquanto o diretor da empresa respondeu que a liderança é o designer responsável pela criação e estilo. Para a gerente de desenvolvimento o tempo de existência desta equipe - no formato em que estão e seguindo os procedimentos idealizados e implementados por ela - é de 5 meses, enquanto para o diretor da empresa, a equipe de design existe desde a sua fundação.

Sobre os momentos de conexão com outras equipes da empresa, a gerente de desenvolvimento citou que "há conexão com o marketing nos lançamentos de coleção, anúncios e propagandas e na vinculação dos produtos em redes sociais; com o comercial nos lançamentos de coleções, no cronograma de entregas, no briefing feito especialmente para vendas e no esclarecimento de dúvidas sobre os produtos; com a logística no cronograma de recebimento de produtos e com o financeiro nas planilhas de custos e previsões".

Já o diretor respondeu que "há conexões da equipe de design com o marketing nas campanhas e promoções; com o comercial nas campanhas e vendas, no PDV (pontos de

vendas), nas franquias e varejo e no VM (Visual Merchandising); com a produção (que para ele é o setor da gerente) com a materialização do produto; com as lojas próprias, franquias e varejo nas vendas, nos argumentos de venda e na definição e disposição das peças nas lojas".

Ainda sobre a equipe de design, para a gerente de desenvolvimento o espaço físico e infra-estrutura disponíveis estão bem avaliados e o setor é compartilhado por ela e mais quatro pessoas, onde cada um tem seu computador e dentro desta sala estão as peças-piloto da coleção vigente e da coleção que está sendo desenvolvida.

Mas para o diretor, em um ambiente ideal todos os funcionários da equipe teriam computadores melhores, com telas grandes, seria um lugar amplo e confortável e ainda teria um ambiente separado onde os envolvidos poderiam realizar brainstorming, utilizar canetas e lápis para desenhos e deixar sua criatividade fluir.

Por fim, sobre os controles administrativos/ferramentas utilizados pela empresa ambos concordaram em todos aspectos e quando solicitados a citar outros, a gerente citou "o controle de qualidade (que é feito pelo designer responsável da criação/estilo e pelas duas estagiárias dele, quando os prontos chegam como peças-piloto e também quando a produção começa a chegar na empresa, antes de serem distribuídas para as lojas e franquias)" e o diretor citou "a matriz orçamentária (que é montada com base nos dados passados e futuros da empresa e onde todos os sócios participam da montagem)".

SOBRE OS ENTENDIMENTOS

As seguintes respostas referem-se ao comportamento para com o processo, competência e estratégia de design do pessoal envolvido na equipe de design. As respostas são do diretor, da gerente de desenvolvimento da equipe, do designer responsável pela criação e estilo, pelas duas estagiárias da criação e estilo e pela assistente de produto.

Assim, estas respostas são escolhidas por concordância, onde em ordem crescente, de **(1)-(2)-(3)-(4)-(5)** é discordo totalmente até concordo totalmente, que é chamada de escala

intervalar Likert de 5 pontos, e através dela pode-se ter uma medida estatística, onde Wolff[2], diz que “embora o objetivo não seja uma medida estatística (...) o questionário quantitativo, nestes moldes, pode ajudar a compreender o problema proposto.”.

Faz-se importante ressaltar que não existe portanto, ponto neutro ou indiferente, mas se o respondente não sentiu-se a vontade à responder, teve a possibilidade de marcar SCO (sem condições de opinar). As respostas foram analisadas e o critério escolhido foi separá-las quanto ao processo, competência e estratégia. Os respondentes totalizaram-se seis pessoas, sendo um diretor, a gerente de desenvolvimento, o funcionário responsável pelo estilo e criação da empresa, duas estagiárias que são da criação/ estilo e uma funcionária assistente de produção.

Através dos resultados analisados, obteve-se quadros que mostram de forma organizada os dados referentes às doze primeiras perguntas sobre processo que será apresentada agora e, a seguir, os resultados descritos.

Quadro 1: Processo.

PROCESSO	1	2	3	4	5	SCO
1. Utilizamos design, pois é um bom modo de organizar nossa produção.			1	1	3	1
2. O uso do design organizou nosso processo de desenvolvimento de produto	1			3	1	1
3. O uso do design visa resolver somente questões técnicas de produtos	1	2	1	1	1	
4. Os processos de design estão integrados aos processos de nossa empresa.			2		3	1
5. Nós documentamos nossos processos de design e desenvolvimento de produto.		1	1	3	1	
6. Em nossa empresa, temos um método organizado de desenvolver produtos.		1		2	2	1
7. Estimulamos a equipe de design de nossa empresa a utilizar métodos conhecidos de projeto.			1	3		2
8. A equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela	4	2				

equipe de marketing						
9. A equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela engenharia	2			2	1	1
10. A equipe de design está plenamente integrada às outras equipes que dão vida a nossa empresa.		1		1	4	
11. As equipes de engenharia e marketing acham difícil trabalhar com equipes de design.	3			1		2
12. A equipe de design tem independência para criar novos produtos.		1	2		1	2

Fonte: Desenvolvido pelos autores 2014.

Quanto ao processo na pergunta um, a maioria concorda totalmente em nível **(5)** que utilizam design, pois é um bom modo de organizar sua produção. Na pergunta dois, também a maioria concordou em nível **(4)** que o uso do design organizou seus processos de desenvolvimento de produto. Para a pergunta três houve muita discordância por todos, sobre que o uso do design visa resolver somente questões técnicas de produtos, sendo importante ressaltar que a gerente de desenvolvimento discordou totalmente **(1)** desta frase pois para ela o design pode resolver outras questões envolvidas aos produtos e inclusive durante seu desenvolvimento.

Ainda analisando as respostas quanto aos processos, a maioria concordou que os processos de design estão integrados aos processos da empresa sendo importante destacar que a maioria que respondeu o nível **(5)**, foram os funcionários da empresa, enquanto o diretor e a gerente responderam que concordam em nível **(3)**.

A maioria concordou também, que os processos de design e desenvolvimento de produtos são documentados, onde a gerente destacou como um exemplo, o projeto de coleção que é desenvolvido e atualizado pela equipe durante todo desenvolvimento das coleções.

Quando perguntados se a empresa possui um método organizado de desenvolver os

produtos, a maioria concordou entre nível **(4)** e **(5)** que sim.

Outro ponto importante a destacar, é que todos discordaram totalmente em nível **(1)** e **(2)** que a equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela equipe de marketing, ou seja, na *empresa A* é a própria equipe de design, juntamente com os sócios que comandam todos desenvolvimentos; não existe ainda, uma equipe de marketing com competência de pesquisar e buscar números para dar respaldo à equipe de design quanto ao mercado e seus consumidores no momento em que estão desenvolvendo suas coleções. Ainda assim, a maioria concordou que a equipe de design está plenamente integrada às outras equipes que dão vida a empresa e que as equipes tanto de engenharia (ou produção no caso da *empresa A*) quanto de marketing, trabalham facilmente com a equipe de design.

Fechando os questionamentos referentes aos processos, para a gerente e para dois funcionários, a equipe de design não tem independência completa para criar novos produtos, enquanto ao ponto de vista do diretor da empresa, sim, a equipe de design tem independência de criar novos produtos. Esta pequena discordância pôde ser explicada segundo a gerente, porque a equipe de design precisa sempre da aprovação dos sócios seja para desenvolvimento de novos produtos quanto para novas estampas e até mesmo sobre temáticas de coleção. No quadro 2, pode-se visualizar as respostas desta pergunta.

Quadro 2: Processo – Pergunta 12.

PROCESSO	1	2	3	4	5	SCO
12. A equipe de design tem independência para criar novos produtos.		1	2		1	2

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2014.

Entrando na segunda parte de análise dos formulários, onde o foco é a competência em design, primeiramente será apresentado o quadro e a seguir os resultados descritos.

Quadro 3: Competência.

COMPETÊNCIA	1	2	3	4	5	SCO
13. Pensamos que os designers são colaboradores importantes na empresa.				3	2	1
14. A função de design é mais importante para nossa empresa do que o trabalho do designer (profissional) em si.	1		1	2	1	1
15. O designer chefe é consultado sempre que começamos a pensar no desenvolvimento de um novo produto.			1	2	3	
16. Acreditamos ser possível ter um bom design mesmo que ninguém em nossa equipe seja formado especificamente em design.	1		3		2	
17. Nossa equipe de design se atualiza frequentemente, em faculdades e cursos.			3	1	1	1
18. Nossa equipe de design se atualiza visitando feiras e exposições no exterior.	3	1				2
19. Os designers têm dificuldades em se integrar aos outros funcionários e departamentos da empresa	5	1				

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2014.

Quanto as perguntas sobre competência, das seis pessoas entrevistadas, cinco concordaram em nível **(4)** e **(5)** que os designers são colaboradores importantes na *empresa A*. Sobre a função de design ser mais importante que o trabalho do profissional designer em si, houveram dúvidas e as respostas foram balanceadas do nível **(1)** até SCO (sem condições de opinar), mas para o diretor da empresa e para a gerente, esta questão foi avaliada em nível **(4)** e **(5)**, onde ambos concordaram.

A maioria concordou em nível **(4)** e **(5)** que o designer chefe é consultado sempre que começam a pensar no desenvolvimento de um novo produto. Ainda sobre o ponto de vista de design como competência, a equipe ficou entre os níveis **(3)** e **(5)**, dizendo ser possível ter um bom design mesmo que ninguém na equipe seja especificamente formado em design. Ainda ficaram entre os níveis **(3)** e **(5)**, concordando que a equipe de design se atualiza frequentemente em faculdades e cursos.

Quando perguntados se a equipe de design se atualiza visitando feiras e exposições no exterior, a maioria, dentre eles o diretor e a gerente, disseram que não. Por fim, fechando as questões quanto ao design como competência, todos da equipe incluindo o diretor e a gerente, responderam que os designers não possuem dificuldades em se integrar aos outros funcionários e departamentos da empresa.

Finalizando as análises deste estudo, seguem as respostas dos formulários quanto a estratégia.

Quadro 4: Estratégia.

ESTRATÉGIA	1	2	3	4	5	SCO
20. Os objetivos estratégicos de nossa empresa são traduzidos pelo design (ou – o design trabalha segundo os objetivos estratégicos desta empresa)			2		3	1
21. Nossa empresa entende o design como fator importante na inovação de produto				1	5	
22. Design pode ser considerado como a lógica dominante em nossa empresa.		1		2	3	
23. A lógica do design está espalhada pelos diferentes departamentos de nossa empresa.	1			2	2	1
24. O mais importante, no uso do design, é o estilo/estética que ele confere aos nossos produtos	1			3	2	
25. As decisões de design em nossa empresa são tomadas somente pelos diretores.	1			3		2
26. Os diretores desta empresa acompanham de				2	4	

perto o trabalho dos designers, opinando e interferindo.						
27. Fazemos reuniões periódicas, com as equipes envolvidas no projeto dos produtos para discuti-lo.				1	4	1
28. Em nossa empresa, design, engenharia, comercial e marketing trabalham juntos no desenvolvimento de produtos.	1	1	2		2	
29. Design melhorou nossa performance empresarial.				3	2	1
30. Acreditamos que nosso lucro é maior em função do uso do design.				2	3	1

Fonte: Desenvolvido pelos autores, 2014.

Quanto a competência, onde já no primeiro questionamento, a maioria da equipe concordou do nível **(3)** a **(5)** que os objetivos estratégicos da *empresa A*, são traduzidos pelo design (ou – o design trabalha segundo os objetivos estratégicos desta empresa), ressaltando que ao ponto de vista da gerente de desenvolvimento, o design trabalha segundo os objetivos estratégicos da empresa. Ainda, todos concordaram de **(4)** e **(5)**, que a empresa entende design como fator importante na inovação de produtos.

Quando perguntados se o design pode ser considerado como a lógica dominante na *empresa A*, novamente a maioria em nível de **(4)** e **(5)**, concordaram, e também concordaram que a lógica do design está espalhada pelos diferentes departamentos da empresa.

A maioria da equipe ainda concordou que o mais importante no uso do design, é o estilo/estética que ele confere aos produtos desenvolvidos pelo setor.

Sobre as decisões de design serem tomadas somente pelos diretores da *empresa A*, somente o diretor entrevistado discordou completamente em nível **(1)**, enquanto a maioria concordou em nível **(4)**. Em contrapartida, o diretor concordou em nível **(4)** que os diretores da *empresa A*, acompanham de perto os trabalhos dos designers, opinando e interferindo nas escolhas, bem como a maioria concordou em nível **(5)**.

Tanto a equipe quanto o diretor e a gerente, concordaram em nível **(5)**, que as reuniões para novos projetos de produtos são periódicas.

Durante a aplicação dos formulários, quando perguntados se design, engenharia, comercial e marketing trabalham juntos no desenvolvimento de produto, o diretor concordou plenamente em nível **(5)** juntamente com um dos funcionários da equipe, e a gerente concordou em nível **(3)** também com um funcionário da equipe, enquanto duas pessoas discordaram em nível **(1)** e **(2)**. Esta questão é um ponto importante nas análises, pois anteriormente sobre o ponto de vista de processos, ressaltou-se que apesar da fácil convivência com outros setores da empresa, quem comanda o desenvolvimento de produtos, são os diretores juntamente com a equipe de design.

Por fim, através do ponto de vista do uso do design como estratégia, a maioria concorda em nível **(4)** e **(5)** que o design melhorou a performance empresarial e acreditam que o lucro da *empresa A* é maior em função do uso do design.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise de todos formulários e com base nas teorias de Wolff [2] e Borja de Mozota [4] descritas ao longo deste estudo, pôde-se perceber que a *empresa A*, possui o design como processo especialmente no setor de desenvolvimento de produto, mas que os outros setores, ao ponto de vista global da empresa, também estão envolvidos nestes processos. Ou seja, segundo o modelo conceitual de Gestão de Design de Wolff [2], a empresa no que tange sua estrutura, possui uma relação entre as equipes e traz o design como processo não somente dentro do setor de design, mas para um fluxograma global, melhorando assim o comportamento ou entendimento da equipe de design, fazendo com que esta seja inserida na empresa e tenha integração com os outros setores.

Ainda tendo como base o modelo conceitual de Wolff [2], pôde-se perceber que tanto para o diretor quanto para a maioria da equipe, o design como competência está intrínseco em cada um, mesmo que nem todos sejam formados especificamente em design, a maioria concordou

que o modo de fazer e entender design (métodos) é um ponto importante para o crescimento do setor e da empresa, assim como é importante repassar isto para os outros colegas de outros setores.

Por fim, o design como estratégia para Wolff [2] "(...) diz respeito aos controles estratégicos de gestão em relação ao design disponibilizados e utilizados pelas empresas, bem como representa a subordinação entre as equipes mencionadas na competência e nos processos." sendo então, mais visível aos olhos do diretor (respondente dos formulários) e da gerente de desenvolvimento. Mesmo que ambos não estejam completamente inteirados sobre o que é Gestão de Design e como ela funciona dentro das empresas, pôde-se perceber que, mesmo timidamente, o design como estratégia no que tange a estrutura, é utilizado pela *empresa A*, especialmente para estudos e projetos de novos produtos dentro do setor específico de desenvolvimento de produto.

Sendo assim, pode-se dizer que a *empresa A* pratica a Gestão de Design mais explicitamente dentro do setor de desenvolvimento de produto, utilizando o design em um nível maior como processo e competência e em um nível menor como estratégia.

Este estudo foi de grande relevância para contribuições nas pesquisas de Gestão de Design e provavelmente será para a *empresa A*, pois pôde verificar com base no modelo conceitual de Wolff [2] e utilizando a SAGD (Sistemática de Avaliação de Gestão de Design), como e em que dimensões a empresa (e a equipe) que foram o caso de estudo analisado, compreendem e utilizam a GD em seu cotidiano.

Espera-se para futuros trabalhos, que este estudo possa ser continuado seguindo a SAGD, finalizando sua aplicação e mostrando os resultados à *empresa A*, realizando reuniões para a discussão de melhorias. Ainda, pode-se aplicar os formulários com todos os funcionários, de todos os setores, para perceber como estes compreendem o design na *empresa A*. Assim seria possível verificar se a Gestão de Design é realmente utilizada na empresa em todos os níveis e dimensões, ou se somente dentro do setor de desenvolvimento de produto.

REFERÊNCIAS

[1] Brunner, Robert. Emery, Stewart. *Gestão estratégica do design: Como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa*. Editora: M.Books do Brasil. São Paulo, 2010, pp. 48.

[2] Wolff, Fabiane. *Gestão de Design: Modelo Conceitual e Sistemática de Avaliação*. Editora Uniritter. Porto Alegre, 2012, pp. 13-65.

[3] Neumeier, Marty. *A empresa orientada pelo design: como construir uma cultura de inovação permanente*. Editora Bookman. Porto Alegre, 2010, pp. 64.

[4] Borja de Mozota, Brigitte. *Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Editora Bookman. Porto Alegre, 2011, pp. 30-95.

[5] Borja de Mozota, Brigitte; Kim, Bo Young. "Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea." DMI Review (Design Management Institute). Boston, Vol. **20**, number 2, Spring, 2009, pp. 65 a 76.

[6] Bürdek, Bernhard E. *Design: História, Teoria e Prática do Design de Produtos*. 2^o Edição. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2010, pp. 31.

[7] Michaliszyn, Mario Sergio. *Pesquisa: Orientações e Normas para Elaboração de Projetos, Monografias e Artigos Científicos*. 4^o Edição. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2008, pp. 51.

[8] Yin, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2^o Edição. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001, pp. 21.

ANEXO A

PARA PREENCHIMENTO DE DESIGNERS, GESTORES, ENGENHEIROS E TODOS ENVOLVIDOS NOS PROCESSOS DE DESIGN DA EMPRESA.

NA EMPRESA, MEU CARGO É DE : _____

Prezado Senhor,

Preencha o questionário abaixo considerando sua percepção acerca da realidade da empresa na qual trabalha. Leia atentamente a cada uma das afirmações a seguir e gradue sua concordância na escala considerando 1 para “discordo totalmente” e 5 para concordo totalmente. É importante salientar que não existe ponto neutro ou indiferente nesta escala. Se não se sente a vontade para responder alguma questão, ou não saberia opinar, por favor, marque SCO (sem condições de opinar). Obrigado!

Processo	Discordo Totalmente ← → Concorde Totalmente					SCO
1. Utilizamos design, pois é um bom modo de organizar nossa produção.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O uso do design organizou nosso processo de desenvolvimento de produto	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. O uso do design visa resolver somente questões técnicas de produtos.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Os processos de design estão integrados aos processos de nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nós documentamos nossos processos de design e desenvolvimento de produto.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Em nossa empresa, temos um método organizado de desenvolver produtos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Estimulamos a equipe de design de nossa empresa a utilizar métodos conhecidos de projeto.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. A equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela equipe de marketing.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. A equipe de design deve seguir sempre o que foi primeiramente estabelecido pela engenharia.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. A equipe de design está plenamente integrada às outras equipes que dão vida a nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. As equipes de engenharia e marketing acham difícil trabalhar com equipes de design.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. A equipe de design tem independência para criar novos produtos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competência	Discordo Totalmente ← → Concorde Totalmente					SCO

13. Pensamos que os designers são colaboradores importantes na empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. A função de design é mais importante para nossa empresa do que o trabalho do designer (profissional) em si.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. O designer chefe é consultado sempre que começamos a pensar no desenvolvimento de um novo produto.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Acreditamos ser possível ter um bom design mesmo que ninguém em nossa equipe seja formado especificamente em design.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Nossa equipe de design se atualiza frequentemente, em faculdades e cursos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Nossa equipe de design se atualiza visitando feiras e exposições no exterior.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Os designers têm dificuldades em se integrar aos outros funcionários e departamentos da empresa.*	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estratégia	Discordo Totalmente ←————→ Concorro Totalmente					SCO
20. Os objetivos estratégicos de nossa empresa são traduzidos pelo design (ou – o design trabalha segundo os objetivos estratégicos desta empresa)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Nossa empresa entende o design como fator importante na inovação de produto	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Design pode ser considerado como a lógica dominante em nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. A lógica do design está espalhada pelos diferentes departamentos de nossa empresa.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. O mais importante, no uso do design, é o estilo/estética que ele confere aos nossos produtos. *	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. As decisões de design em nossa empresa são tomadas somente pelos diretores.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Os diretores desta empresa acompanham de perto o trabalho dos designers, opinando e interferindo.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Fazemos reuniões periódicas, com as equipes envolvidas no projeto dos produtos para discuti-lo.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Em nossa empresa, design, engenharia, comercial e marketing trabalham juntos no desenvolvimento de produtos.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Design melhorou nossa performance empresarial.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Acreditamos que nosso lucro é maior em função do uso do design.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>