

## A contribuição do diagnóstico para traçar a estratégia da empresa. Estudo de caso de uma empresa de confecção

Actas de Diseño (2017, Julio)  
Vol. 23, pp. 205-213. ISSN 1850-2032  
Fecha de recepción: mayo 2013  
Fecha de aceptación: julio 2014  
Versión final: diciembre 2016

Lucas do Carmo Dalbeto e Mayara Gonçalves (\*)

**Resumen:** Este artículo tiene por objetivo exponer la importancia del diagnóstico para las prácticas de Gestión del Diseño en la estrategia de la empresa. Por lo tanto rescata el concepto de la disciplina en sus diferentes abordajes, relacionando a factores gerenciales, al desempeño y a las contribuciones de la Gestión del Diseño en las organizaciones, implantada a través de un diagnóstico de la situación actual. Como ejemplificación, se utiliza una metodología adaptada de los modelos del Manual de Gestión del Diseño y del Diseño Atlas aplicado a la empresa “B” Londrina, en Paraná (BR), para obtener las informaciones necesarias para la realización de planificaciones y estrategias que podrán conducir las acciones de Gestión del Diseño.

**Palabras clave:** Gestión del Diseño - Diagnóstico del Diseño - Diseño de Atlas - Competitividad - Diseño Estratégico.

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en pp. 212-213]

### Introdução

Nos últimos anos as indústrias transpõem sucessivos processos de modernização provocados pelo constante crescimento da concorrência, esta agravada densamente com a globalização que provoca competições entre pequenas empresas e multinacionais, o resultado disso está no presente aumento de produtos oferecidos aos consumidores, diferenciados por inúmeras características, acarretando suscetíveis mudanças de costumes e cotidiano das pessoas.

É comum que problemas sejam detectados nas empresas, principalmente nas que estão relacionadas a processos de produção de produtos e interligadas a criação, como é o caso da empresa de confecção utilizada como objeto de análise deste artigo, que será tratada por Empresa B. Diante desta realidade é notória a necessidade de identificar problemas e dificuldades e a urgência em realizar mudanças que possam adicionar atributos e reforçar a marca ao mercado, a fim de valorizar seus produtos perante concorrentes.

Nesse âmbito de transformações, de tornar a empresa competitiva, o Manual de Gestão de Design (1997, p. 61) retrata o design como chave para a incorporação de novas estratégias, um processo a ser gerenciado, já que o mesmo trabalha de forma multidisciplinar, planejando e lançando novos produtos no mercado.

Em prol de soluções e acertos na inserção de seus produtos no mercado de forma a tornar a empresa competitiva e corresponder às expectativas dos consumidores, transformações e adaptações inovadoras devem ser realizadas dentro da empresa. Assim, a Gestão de Design diretamente ligado ao Design Estratégico torna-se um instrumento para consolidação de tais desejos, apresentando resultados em longo e médio prazo.

Diante a esse contexto o presente trabalho objetiva abordar a atuação do design nas organizações, bem como a relevância de inserir a Gestão de Design como plano estratégico e de diferenciação mercadológica, expondo seus conceitos para melhor compreensão. Especifica-

mente, o projeto em questão utiliza-se da ferramenta de diagnóstico para identificar e apontar os problemas e os aspectos relevantes que envolvem a empresa avaliada (Empresa B), este realizado por meio de uma pesquisa exploratória de campo, utilizando entrevista com roteiro semi-estruturada com a proprietária, com questões que abordavam as 10 dimensões propostas pelo Manual de Gestão de Design (1997). O diagnóstico permitiu visualizar com clareza o cenário em que a empresa se encontra e a possibilidade de traçar planos estratégicos e mudanças a fim de atingir um estado melhor e mais desejável do que o atual, trabalhar os aspectos “chaves” e as pretensões e necessidades com base na sua realidade, sejam elas imediatas ou de longo prazo.

### A complexidade da atividade de Design

Existem diversas definições de design. Erlhoff e Marshall (2008, apud Oda, 2010) explicam que a palavra deriva do latim *designare*, que traduzida significa definir, desenhar, em alemão *design* é criação da forma, e em inglês a palavra pode assumir diversas significações de acordo com o contexto. Na frase de Heskett (1989, apud Magalhães, 1997, p. 17), “*Design is when designers design a design for the production of a design*”, que em tradução livre seria “*Design é quando designers projetam um design para a produção de um design*”, pode-se notar os diversos aspectos tomados pelo termo *design* em que, de certa forma, um todo passa a se confundir com suas partes. (Magalhães, 1997)

Ao primeiro “*design*” da frase será tomando o significado projetar, desenvolver. No Brasil estas nomenclaturas passaram a ser adotadas para se referir ao processo de *design*, que não é apenas uma espécie de processo mental, e sim uma combinação de metodologias e meios utilizados pelo *design*. Segundo Medeiros (1981, apud Magalhães, 1997) a metodologia está diretamente ligado ao projeto e envolve dois aspectos fundamentais: o primeiro foca

o planejamento e a programação do projeto, que determinam as atividades que auxiliaram a controlá-lo; e o segundo aspecto refere-se à atuação na concepção do produto (resultado) propriamente dito, que irá envolver os processos criativos, métodos e técnicas de desenvolvimento do produto, em que se elaboram modelos ou então se adota algum dos disponíveis na literatura.

Para os profissionais de design, criar significa que há um problema que primeiro precisa ser identificado para então ser resolvido. Uma vez identificado o problema, o designer segue um processo lógico, que ele aplica a cada fase do projeto. Esse processo é uma habilidade aprendida que corresponde a técnicas, e não um talento misteriosamente inerente a alguém. O processo é o mesmo caso a empresa opte por trabalhar com uma agência externa ou por desenvolver ela própria um setor de design. (Mozota, 2011, p. 27)

O segundo design da citação de Heskett se refere à configuração que o produto adquire através da intervenção do designer, que é capaz de empregar as funções simbólicas, estéticas e funcionais do produto por meio de estudos aprofundados e de seus conhecimentos vinculados a sua experiência profissional. Design é o resultado do projeto. Esta abordagem contribui para a ação do nível operacional do design, quando se trata de estratégias diretamente ligadas ao processo de design estas abordagens podem ser classificadas como “Design para a racionalização” e “Design para a diferenciação”.

O último termo design da frase corresponde ao produto propriamente dito, porém considerar o resultado de design apenas como o produto final, seja ela proveniente do processo de design gráfico ou de produto, é uma definição bastante simplória. O desenvolvimento de produtos se baseia, principalmente, nos aspectos cognitivos do usuário e suas necessidades. Logo o designer deve conhecer as necessidades que possui o mercado alvo, além de entender como seu público irá perceber e avaliar os benefícios empregados em seu trabalho. O design, de acordo com Magalhães (1997), é um meio para a satisfação do usuário, desta forma o mais importante aspecto proveniente dele é a sensação despertada no usuário. Segundo o autor (ibidem) o produto é a interface utilizada pelos designers e usuários para atingir as demandas sensoriais. Desta forma é importante que o designer não esteja apenas vinculado ao processo de desenvolvimento de produtos de uma organização, mas sim estar inserido em sua estratégia. Quanto mais inserido na estratégia da empresa estes profissionais estiverem, ha mais informações eles terão acesso para poder desenvolver produtos competitivos que sejam mais atrativos aos consumidores, que além do valor financeiro buscam, também, o melhor valor percebido. O *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID) conceitua o design como uma atividade que não está restrita apenas ao ambiente empresarial, mas como a parte central da inovação e das mudanças culturais e econômicas. (Oda, 2010).

É indiscutível o papel que o design vem exercendo como agregador de valor aos produtos no atual momento econômico. Inicialmente produtos e serviços disponíveis no mercado eram aceitos mesmo sem grandes inovações

ou diferenciações, porém este cenário vem se alterando consideravelmente, e o consumidor que era tido como o sujeito passivo passa a ter um importante papel como o protagonista do mercado (Fujita; Becker; Kistmann, 2010). Bahiana (1998, apud Neto; Teixeira; Merino, 2009) ressalta a importância que o design vem adquirindo como questão estratégica e não mais apenas como uma questão de atributos estéticos e de qualidades subjetivas. As empresas que adotaram técnicas de gestão de design sobressaíram-se às demais através da diferenciação de seus produtos e da racionalização dos custos de produção.

Conforme a definição do ICSID uma das diversas funções das atividades do design é a tradução de inovação em produtos e serviços realizada de maneira contínua pela organização, no entanto a atuação do design extrapola os processos de desenvolvimento e produção e passa a buscar sistematização e controle nos processos de gestão (Roda & Krucken, 2004). Compreendido a abrangência do design, Oda (2010) ressalta a necessidade de uma metodologia e de mecanismos de controle para a gestão de design, que possam garantir que o design atenda os padrões de qualidade e inovação necessários.

Este enfoque, de acordo com o Manual de Gestão de Design (1997, p. 23), emerge como uma atividade “aberta a todos os profissionais que se ocupam dos produtos, designers industriais, especialistas em marketing, engenheiros”, mas exigirá uma nova perspectiva para atender às necessidades de gestão da empresa e “reconhecer a importância do design de produto e da comunicação como variáveis decisivas da eficácia empresarial”. (Manual de Gestão de Design, idem)

Martins & Merino (2008) definem que o que difere a Gestão de Design das demais atividades gestoras é a capacidade de identificar e comunicar as formas pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico da empresa, ou seja, desdobrar a atividade do design na empresa de modo que ele possa contribuir para a construção da estratégia organizacional.

A Gestão de Design, segundo Mozota (2002 apud Martins & Merino, 2008) está relacionada às mudanças dos processos administrativos do modelo taylorista, hierárquico, para um modelo mais informal, fundamentado em conceitos relacionados ao design, como gestão orientada ao cliente, baseada em projetos e gestão da qualidade total. A mudança destes processos gerou uma demanda por uma gestão interna do design (Mozota, 2011), para que este deixasse de ser um processo para concretizar um negócio ou estratégia de marketing e fosse capaz de contribuir para a mudança de comportamento e da visão corporativa.

Mozota (2002, apud Martins & Merino, 2008) caracteriza a Gestão de Design como uma atividade com o objetivo de “explicar o Design aos gerentes e, reciprocamente, o gerenciamento aos designers, a fim de ajudá-los a melhor gerenciar suas atividades e definir os métodos de gestão para integrar o Design na empresa” (p. 144), e pode ser adotada em dois níveis.

A gestão no nível operacional é uma ferramenta para integrar as funções operacionais de design desenvolvidas nos setores da organização, visando atingir os objetivos estabelecidos e proporcionar uma boa imagem percebida (Câmara, Botelho, Oliveira & Monteiro, 2007). Oda

(2010) caracteriza o design no nível operacional como a manifestação física e tangível nos produtos.

No nível estratégico requer o compartilhamento de recursos humanos e implementação da cultura de projeto coletivo na organização (Monteiro, 2003, apud Câmara et al, 2007). O Manual de Gestão de Design (1997) cita como principais aspectos deste nível:

O diagnóstico da situação da empresa e as possibilidades tecnológicas em relação aos seus concorrentes;  
Definição do futuro da organização;  
Determinação das opções em relação aos pontos positivos e negativos da organização;  
Integração entre as diversas áreas da organização (marketing, produção, engenharia, design, etc.) a fim de determinar as oportunidades e riscos;  
Estabelecer design e inovação como algo inerente a cultura organizacional como aspectos necessários para obter rentabilidade a longo prazo. (p. 24)

Segundo os autores (ibidem), apesar de não ser o que acontece na prática, é importante ressaltar que o nível operacional não está em um nível abaixo do nível estratégico. Tanto a Gestão estratégica, quanto a Gestão operacional tem como objetivo “traduzir os objetivos e valores da empresa (missão), incluindo os objetivos do Design; o desenvolvimento de uma estratégia baseada na missão; a execução e organização da estratégia; a coordenação e controle do processo de produção e controle do resultado”. (Martins & Merino, 2008, p. 160)

Oda (2010) cita ainda um 3º nível de Gestão proposto por Mozota, o nível funcional, no qual o design atua como coordenador ou integrador com outras áreas da corporação, como marketing, inovação e comunicação. Neste nível, segundo a autora, a gestão de design intermedia as estratégias da empresa e as ações de design. Desta forma a Gestão de Design pode então ser entendida como o “gerenciamento da atividade de design alinhada aos objetivos da empresa e integrada com outras áreas, visando o alcance da estratégia empresarial e contribuindo para sua competitividade”. (Oda, 2010, p. 26)

### Design como estratégia competitiva

Para Mozota (2011) “estratégia competitiva tem a ver com ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diverso de atividades para oferecer uma combinação única de valor”. Contudo, a estratégia não depende unicamente do gerenciamento em design, mas da realização das atividades de maneira integrada e bem sucedida por meio de todos os setores e funcionários. (p. 180)

Em meio a esse contexto, Camilo Belchior (2010) expõe a seguinte interpretação:

O designer estratégico trabalha analisando a situação de mercado e da empresa, criando um diagnóstico funcional, cujo objetivo é detectar, na empresa ou produto, dados conceituais e estruturas simbólicas que possam representar a marca. Ele ainda avalia os objetivos dos envolvidos, empresa ou consumidor, a fim de

encontrar todas as informações que podem ser usadas na gestão estratégica da empresa (...), procurando integrar as várias áreas diante do objetivo global. (p. 30)

É fato que o objetivo das organizações com fins lucrativos é obter o maior retorno possível sobre o investimento, no menor prazo, em outras palavras, as organizações buscam a competitividade no mercado. Prahalad e Ramaswamy (2004, apud Costa, 2010) afirmam que “a globalização modificou o panorama competitivo de mercado, e nesta nova realidade inovação e criatividade são fortes diferenciais para aumento do lucro” (p. 10). No entanto, como afirmam Coutinho & Ferraz (1994, apud Rech, 2008), o comportamento competitivo é dependente de diversos fatores, dentre eles os fatores empresariais, internos à empresa, os fatores estruturais, que correspondem aos fatores inerentes aos setores, e os fatores de natureza sistêmica, sobre os quais o poder de intervenção é praticamente nulo. Fujita, Becker & Kistmann (2010) diferenciam a vantagem competitiva de acordo com as teorias de estratégia empresarial tomando o ambiente externo como o elemento mais importante para a determinação estratégica (cadeia de valor de Porter), ou o ambiente interno da organização (visão baseada em recursos - VBR). Conforme Mozota (2011) ressalta, a formulação da estratégia da empresa contempla tanto a análise de variáveis externas quanto a de variáveis internas, porém para que uma empresa se mantenha em uma posição privilegiada de vantagem competitiva no mercado estas variáveis devem ser frequentemente acompanhadas. Uma importante ferramenta para o fornecimento destas informações e que visa desenvolver o design como parte da estratégia competitiva da empresa é o diagnóstico estratégico. (Terence & Filho, 2007; Silva, 2009; Oda, 2010; Macri & Martins, 2010)

### A ferramenta Diagnóstico Estratégico

Para compreensão do conceito de diagnóstico estratégico, Oliveira (2005, apud Oda, 2010) retrata como uma avaliação ou método de dimensionamento do estado presente de uma empresa com a finalidade de definir condições necessárias para atingir um novo estado, mais desejável do que o presente. O autor acrescenta que não existe um único diagnóstico, pois o mesmo é definido pelo resultado do conjunto de variáveis estudadas, e da profundidade que são analisadas, desde o contexto histórico até o momento da execução. Oliveira (2005, apud Oda, 2010) define o diagnóstico estratégico como um processo interativo a ser realizado por um profissional de fora da organização, contratado para auxiliar na tomada de decisões. A seguir são expostos os quatro passos básicos, segundo o autor, necessários para a realização de um diagnóstico estratégico.

#### 1. Formulação da hipótese de problema

Identificação das forças desestabilizadoras –internas ou externas– que possam gerar problemas para a organização. São formulados através de hipóteses, uma vez que a identificação destes será resultante do próprio diagnóstico.

**2. Coleta de informações a respeito do possível problema**  
A obtenção das informações está relacionada ao tipo de diagnóstico que se pretende realizar. O custo desta pesquisa deve ser proporcional à valorização desta para o conhecimento do problema.

**3. Analisar a informação**

Esta etapa compreende a capacidade de análise da equipe de diagnóstico para a melhor identificação e definição do problema. Implica em comparar as informações obtidas com o diagnóstico e com outras situações similares ou ideais.

**4. Realização do Diagnóstico Organizacional**

Tomada de decisões em relação aos resultados obtidos. O diagnóstico pode ou não confirmar as hipóteses do problema, em caso negativo novas hipóteses devem ser elaboradas e o modelo deve ser repetido.

O autor (ibidem) ressalta que, para que a análise seja efetiva, é necessário considerar o ambiente e as possíveis variáveis que possam atingir a organização. Segundo ele o conhecimento desses fatores irá possibilitar que as oportunidades sejam exploradas e as ameaças evitadas. Também possibilitará conhecer os seus pontos fortes e fracos para saber como se posicionar no mercado. Este processo de análise deve ser integrado, contínuo e acumulativo (Oliveira, 2005, apud Oda, 2010). As etapas do diagnóstico estratégico são compostas de elementos como: contexto histórico; missão, visão e valores corporativos; definição do público-alvo; posicionamento da empresa; e análise SWOT [Análise do ambiente interno (forças e fraquezas) e análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças)]. Todos esses componentes são avaliados, possibilitando planejamento de estratégias futuras e acompanhamento das correções ao longo do tempo.

Além da proposta de Oliveira existem outras ferramentas que visam diagnosticar a situação da empresa para que medidas sejam tomadas a fim de otimizar sua capacidade de lidar com o design. O *Design Atlas*, desenvolvido pelo *British Design Council* é uma delas, e consiste em um quadro com perguntas classificadas em 5 sessões. A primeira sessão desta ferramenta, planejando para o design, inicia com questões gerais sobre o planejamento estratégico de qualquer parte do negócio e sobre o nível de comunicação entre estes planos. De acordo com o *Design Atlas* (2000) a importância destas questões é identificar se a empresa lida de forma estratégica com as suas atividades e se isto deve ser desenvolvido paralelamente com os planos de desenvolvimento em design. A segunda seção trata dos processos para o design cujo objetivo é determinar a conscientização da empresa antes de examinar a forma como o design é gerenciado e desempenhado pelo pensamento estruturado em nível de atividade. A terceira seção, recursos para o design, questiona de maneira abrangente sobre a alocação de recursos, para então partir para perguntas específicas sobre o investimento no design. Pessoas para design, a quarta seção do quadro, tem por objetivo determinar as competências em design as quais a empresa tenha acesso e examinar a forma como elas são organizadas. A quinta e última seção “é de enorme importância, mas é provavelmente um dos aspectos mais

difíceis de ser diagnosticado” (*Design Atlas*, 2000, p. 4). Nesta sessão a empresa é questionada acerca dos seus valores sobre o design.

Conforme visto acima o diagnóstico é uma importante ferramenta capaz de fornecer informações para traçar a estratégia da empresa. A fim de conhecer a cultura organizacional e dimensionar a atual circunstância que a Empresa B se encontra na esfera interna e externa, foi realizado um diagnóstico por etapas, possibilitando a construção de um planejamento com a implantação de decisões e correções concisas, objetivando resultados futuros positivos.

**Metodologia**

Para o diagnóstico realizado na empresa “B” foi desenvolvida uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório, com roteiro semi-estruturado, com a direção da empresa e a equipe de desenvolvimento da marca.

Segundo Neves (1996) a pesquisa qualitativa é uma abordagem que vem ganhando grande espaço em áreas como a administração, a psicologia e a educação. Godoy (1995, apud Delgado, 2007) enfatiza que a adoção da perspectiva qualitativa permite que determinado fenômeno possa ser compreendido melhor no próprio contexto em que ocorre, sendo assim o pesquisador vai a campo buscando “captar” o fenômeno em estudos a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas. Retomando Neves (ibidem) os estudos qualitativos devem ser feitos no local de origem dos dados, não impedem que o pesquisador empregue empirismo científico em fenômenos claramente definidos, porém partem da suposição de que estes fenômenos singulares são dotados de certo grau de ambiguidade, portanto devem ser analisados a partir da perspectiva fenomenológica.

O roteiro da entrevista foi uma adaptação do quadro de questões proposto pelo *Design Atlas* (2000), apresentado anteriormente, e do *Manual de Gestão de Design* (1997, p. 42) em que as 10 dimensões seguintes devem ser abordadas:

- Cultura de empresa e relação com seu ambiente;
- Estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes;
- Responsabilidades e estruturas criadas para desenvolvimento de produtos;
- Fator humano ou análise da capacidade e motivação individual para a criação de novos produtos;
- Meios e recursos dedicados ao empreendimento;
- Processo seguido para o DNP. Organização e procedimentos;
- Processo seguido para melhorar os atuais produtos. Organização e procedimentos;
- Gestão do projeto de design;
- Gestão de qualidade;
- Gestão de Inovação.

A fim de conhecer a cultura organizacional e dimensionar a atual circunstância que a Empresa B se encontra dentro da esfera interna e externa, foi realizado um diagnóstico organizacional por etapas, possibilitando a construção de um planejamento com a implantação de decisões e

correções concisas, objetivando resultados futuros positivos. Para a realização do diagnóstico considerou-se as abordagens apresentadas a seguir:

### 1. Diagnóstico estratégico

Visão da empresa, pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, cultura da empresa e relação com o seu meio ambiente, estilo de gestão e sensibilidade dos dirigentes.

### 2. Diagnóstico tático

Responsabilidades e estruturas criadas para o desenvolvimento de produtos, análise da capacidade e motivação individual para a criação de novos produtos, meios e recursos dedicados ao empreendimento, processo seguido para o desenvolvimento de novos produtos, organização e procedimentos, gestão de processos de design.

### 3. Diagnóstico operacional

Metodologia de design, análise do mapeamento do processo de design, definição dos pontos críticos.

Com base em tais conceitos, foi realizada uma vista preliminar na empresa objetivando a extração de informações necessárias para um conhecimento profundo do ambiente físico, da equipe e do processo de produção (ciclo de vida do produto), auxiliando no contexto do trabalho e fornecendo insumos para construção do diagnóstico. Os dados coletados estão apresentados a seguir.

## Apresentação da empresa

A Empresa B foi fundada em 1997 e o início de sua atividade comercial teve um motivo bastante curioso. O negócio da família até então eram postos de combustíveis na cidade de Londrina, no entanto aceitou receber de um credor diversas calças jeans como pagamento de uma dívida de aproximadamente mil reais.

A forma escolhida para retornar aquele produto em dinheiro foi alugar um espaço no CenterShop, galeria popular na região central da cidade, e colocar a venda até o fim do estoque. Inicialmente o objetivo era encerrar as vendas tão rápidas acabassem as calças, mas a aceitação do produto foi grande e os empresários perceberam que aquela era uma boa oportunidade como modelo de negócio. Os poucos os produtos foram acabando e com dificuldade de encontrar produtos prontos substitutos iniciou-se uma produção terceirizada em facionistas das cidades adjacentes de Londrina. Com o aquecimento da demanda foram abertas outras lojas, primeiro no Shopping Center Royal e em seguida no elitizado Shopping Catuaí.

A princípio o planejamento do negócio estava relacionado à concepção de produzir roupas básicas com um toque de tendências da moda, a fim de suprir as necessidades de homens e mulheres de diferentes faixas etárias, além disso, a roupas seriam direcionadas ao uso diário.

A escolha da marca “Empresa B” (Utilizamos aqui o pseudônimo para preservar a identidade da empresa) foi conceituada com base no “modismo” de termos americanizados da época, e seu segmento buscava atingir o público masculino e feminino, todavia o foco maior direcionou-se ao público feminino, responsável por 80% das vendas atuais.

Com o crescimento da demanda pelos produtos da empresa o maquinário necessário foi alugado, algumas costureiras contratadas e a Empresa B passou a ter sua produção internamente, terceirizando apenas o beneficiamento.

O crescimento não parou, hoje conta com cinco pontos de varejo situados em pontos estratégicos que se dividem em lojas de ruas e shopping centers, um adequado parque fabril com capacidade diária acima de 200 peças, incluindo seu mix que também fora expandido para produtos em malharia e tecido plano. Toda essa estrutura recebe o respaldo de aproximadamente 50 colaboradores, entre o chão de fábrica, departamento de estilo e desenvolvimento, administrativo e lojas.

A marca possui redes sociais como facebook, twitter e site, contudo são raros os investimentos em publicidade e propaganda para conciliar a forma de divulgação da marca, o motivo justificado pela administração seria o investimento do capital em tecnologia e outros aspectos dos quais acreditam ser mais favorável.

Contudo, os negócios da família têm sofrido com a crescente concorrência, fomentada a cada dia pela globalização e desenvolvimentos tecnológicos, disponibilizando uma gama de produtos de variadas qualidades e custos. O exemplo disto está na entrada de produtos chineses de custo baixo e nas compras no exterior (Miami) de mercadorias de custos inferiores aos nacionais, além desses concorrentes o mercado nacional tem sido prejudicado pelos elevados impostos dificultando a vendas e o crescimento.

Além da interferência dos fatores externos a empresa carece de reformulação e de planejamento direcionado a algumas falhas e erros cometidos internamente, interligados a identidade da marca e/ou empresa e ao processo de produção, questões que serão trabalhadas com as metodologias de gestão de design.

O seguir são apresentados os dados referentes ao diagnóstico organizacional:

## Diagnóstico Organizacional aplicado a Empresa B

### Missão

- Missão voltado para o produto:

Fornecer jeans e produtos básicos de vestuário seguindo padrões de qualidade, preço adequado e valor agregado aos seus consumidores.

- Missão voltado para o negócio:

Oferecer opções de vestuário ao seu público alvo, satisfazendo suas necessidades diárias de conforto e praticidade sem negligenciar o desejo de uma identidade alinhada com as tendências de moda.

### Visão

- Visão voltado para o produto:

Desenvolver processos que estruturam o mix de produtos garantindo coerência conceitual de suas coleções de forma planejada e estratégica proporcionando eficácia e efetividade.

- Visão voltado para o negocio:

Ser reconhecida como marca de identidade básica, porem com influências das tendências de moda, além de ser

escolhida entre os jovens da cidade de Londrina e região com representante do seu estilo de vida.

#### Valores

Prezam pela qualidade das peças e pelo “preço justo” praticado;  
Valorizam matéria-prima que garanta maior índice de satisfação;  
Incentivam o crescimento profissional dos colaboradores.

#### Pontos Fortes

Matéria prima de qualidade;  
Feeling de negócio;  
Parque fabril interno;  
Manutenção interna;  
Controle de qualidade;  
Logística;  
Rapidez de abastecimento;  
Presença em shopping centers;  
Varejistas;  
Vendas no atacado quando necessário;  
Rápida renovação do mix de produtos;  
Proximidade com os clientes (feedback).

#### Pontos Fracos

Falta de identidade visual e de marca;  
Deficiência no PCP (planejamento de custo de produção - desenvolvimento ao descarte);  
Deficiência na modelagem (grande margem de diferença em peças da mesma numeração);  
Falta de informação sobre seus concorrentes;  
Falta de planejamento (estratégico, tático, processos sistematizados, coleções, cronograma);  
Alto custo de produção, principalmente na questão de peças pilotos;  
Mecanização do desenvolvimento (hierarquia) - estrutura mecanicista;  
Falta de comunicação mercadológica, institucional e interna;  
Visão negativa do marketing;  
Falta organização na criação.

#### Ameaças

Consolidação e investimento da concorrência em posicionamento de marca;  
Tributação alta;  
Concorrência com produtos chineses;  
Facilidade em compras no exterior (principalmente Miami - EUA)  
Cultura diversificada das regiões de atuação;  
Novas marcas entrantes, uma vez que o mercado encontra-se aquecido pela oferta de pontos comerciais nos novos shopping centers de Londrina e região;  
Queda nas vendas por concorrer com produtos de preço inferior, mas percebidos como de mesma qualidade.

#### Oportunidades

Plano Diretor Participativo de Londrina e região, que visa favorecer e estimular a produção local;  
Oferta de capacitação para os seus profissionais operacionais - disponibilidade de cursos de graduação e

pós em design da Universidade Estadual de Londrina, conceituados nacionalmente;  
Facilidade de mão de obra operacional;  
Oferta de maquinário e assistência técnica;  
Região metropolitana de Londrina demanda a necessidade de seu modelo de negócio;  
Mesmo com o número reduzido de fornecedores de denim, os mesmos têm grande projeção internacional em relação a sua qualidade, tecnologia e inovação;  
Região abastecida com fábricas e fornecedores de serviços para beneficiamento.

#### Cultura e Estilo De Gestão

Empresa familiar com hierarquia definida;  
Utiliza-se da observação no PDV como forma de percepção do público consumidor;  
Vendedores utilizados como padrão de consumidor;  
Gerenciamento reativo (monitoramento de reação).

Como já apontado anteriormente, a empresa possui uma estrutura de gestão familiar, desta forma, toda a hierarquia organizacional está subordinada a Sra. B, proprietária da empresa, que por sua vez é subordinada unicamente ao seu marido, o proprietário Sr. B. No setor de criação a hierarquia, em ordem crescente, é: Corte, Plotagem, Modelista, Estilista. Paralelamente no setor de produção, também em ordem crescente, a hierarquia é Distribuição, Produção, Líder de Produção. O esquema organizacional de domínio familiar (motivo que leva a estrutura gerencial ser verticalizada) interfere na motivação individual dos funcionários, uma vez que os membros da família são os privilegiados na empresa, a comprovação disso está no incentivo e no investimento de qualificação dos funcionários que fazem parte do núcleo familiar. Além disso, apesar de a empresa contar com uma boa estrutura física, a organização do espaço e a comunicação interna dos setores deixa a desejar, principalmente a criação, já que não existe um planejamento pré-determinado sobre distribuição de tarefas, prazos e metas a serem atingidas. A fim de representar e avaliar melhor todo o processo de produção dos produtos nos diferentes níveis (início e fim do processo; ações decorrentes; pontos de tomada de decisão; período de documentação ou registro das ações ocorridas; períodos de armazenamento de um material, documento ou registro) e setores realizou-se um fluxograma de ANSI que permitiu visualizar todo o processo de produção dentro da Empresa B, desde o início com a pesquisa de dados, passando por pontos de tomada de decisão, até a confecção e vendas do produto. O contato do produto com o cliente está presente em duas formas: a primeira em que as peças após passar pelo teste de qualidade são encaminhadas as lojas (postos de venda) da própria marca, estando elas localizadas nas cidades de Londrina e Maringá; a segunda forma se procede através de vendas de algumas peças em estoque na forma de varejo, sob encomenda na fábrica, e posterior revenda em outras lojas.

Os pontos identificados como propensos a erros são: Devido à ausência de um público-alvo definido a marca não extrai características de tendências diretamente ligadas a seu consumidor, mas sim, em cima de informações que possam ser trabalhadas sobre “possíveis criações”

que se destinam a vender apenas, não a suprir a necessidade do usuário.

As falhas na ficha técnica estão na ausência de clareza de informações ou na falta de comunicação de uma mesma linguagem, ou seja, a linguagem técnica do profissional de design de moda muitas vezes não corresponde à compreensão da linguagem dos profissionais de confecção (costureiras, operários - chão de fábrica).

Um dos maiores erros da empresa B tem sido com a modelagem, já que em muitos casos por não trabalharem com um padrão não conseguem realizar a construção das peças pilotos com eficácia, assim a produção dos lotes apresentam variações de medidas dentro de uma mesma numeração. Além disso, ausência da clareza do público-alvo agrava a definição de padronização.

A prova de pilotagem por não ser realizadas com um perfil de modelagem coerente, auxilia nos futuros erros e falhas das peças, pois as pilotos são testadas no corpo da Sra. B e de outros funcionários, todos com aspectos diferentes. A diminuição nas vendas pode ser uma consequência da insuficiência de divulgação e mesmo da construção da identidade de marca.

### Discussão dos resultados

O diagnóstico realizado possibilitou o conhecimento profundo e conseqüentemente à análise do cenário atual da empresa. Com as informações obtidas foi possível detectar os agentes causadores de erros e em oposto os pontos-chaves a favor da empresa, para assim indicar os elementos e ações que contribuirão para redução dos problemas identificados, além dos reforços aos aspectos favoráveis já existentes na organização.

As conjecturas a seguir sintetizam o cenário atual da Empresa B avaliada. Sua história possui consolidação há 15 anos no mercado, provida de um parque fabril consistente e postos de vendas estabelecidos em pontos comerciais favoráveis tanto na cidade de Londrina como em Maringá, o que favorece as vendas pela presente demanda e necessidade de seu modelo de negócio, além da região ser provida de facções e fornecedores de serviços para beneficiamento. No entanto, não usufrui totalmente de tais vantagens, deixando de lado o valor de *marketing* (realização de publicidade como estratégia de negócios), a solidificação de sua marca e identidade visual, bem como incentivos de profissionalização de seus funcionários, aspectos que devem ser planejados e postos em prática. A Empresa B visa ambos os sexos como público, mas seu foco maior é o público feminino em devido a alta porcentagem de vendas. Esse pensamento deve ser reavaliado para o desenvolvimento de ações que valorizem também o público masculino, trabalhando ambos com mesma relevância, pensando sempre em oferecer produtos de qualidade e sem distinção de usuários. Contudo, a empresa não apresenta uma definição clara de seu público-alvo. Não há uma faixa de idade determinada, nem mesmo todas as características relacionadas ao estilo de vida dessas “possíveis *personas*” a serem analisadas a fim de obter o máximo de informações (*briefing*) que possa vir acrescentar na elaboração dos novos produtos da marca B com o intuito de seduzi-los ao consumo, o

que por outro aspecto dificulta a padronização das peças e em conseqüência erros de produção, esses agravados pela ausência de modelos de provas coerentes.

A Gestão de *Design* deve então focar no *marketing* aperfeiçoando a comunicação da identidade visual e da marca investindo em publicidade e exposições de seus produtos no mercado diante aos concorrentes, além da reestruturação do conceito do seu público-alvo e em conjunto a padronização da modelagem das peças deixando vidente aos clientes quais os diferenciais e qualidades que a Marca B oferece.

Pensando nisso, o desejo de fornecer aos seus clientes “a roupa do dia-a-dia” para trabalho, estudo entre outras ocasiões, seguindo padrões de qualidade, preços adequados e com valor agregado a marca, são questões que a empresa deve tomar como incentivo e meta a ser atingida, não deixando de lado a estruturação do mix de produtos com coerência conceitual das coleções. Tudo deve ser esquematizado estrategicamente, e a inovação das peças deve ser o diferencial presentes nos detalhes de todas as fases, processos e ações, pois é ela que atrairá o cliente e será o fator determinante na compra. Essa inovação deve ser levada em conta também na exposição e divulgação da marca diante aos concorrentes, esteja ela presente de forma explícita nos pontos de vendas, produtos de divulgação (propagandas, cartazes, *folders*, *outdoors*), e nas embalagens e acessórios (sacolas, etiquetas, *tags*), ou de forma implícita no conceito e imagem da marca na mente dos consumidores.

Com o diagnóstico realizado esclarecendo o perfil da empresa e tendo pleno conhecimento dos pontos fortes e fracos da empresa, inclusive seu posicionamento no mercado, a atuação da Gestão de Design em seus diferentes níveis (estratégico, tático e operacional) deve se ater em explorar as oportunidades por meio dos planejamentos concisos na tomada de decisão e, por conseguinte dar suporte a organização para a realização de ações de forma eficaz, integrativa e contínua, para assim obter o posicionamento mercadológico e o retorno desejados.

### Conclusão

Com base no contexto abordado pelo artigo, é notória a busca do emprego e valorização de profissionais de design e com a visão da Gestão de Design como instrumentos estratégicos de competitividade, principalmente em relação à questões como inovação que é um dos elementos decisivos aos olhos do consumidor no “momento da compra”. Mediante a era tecnológica vivenciada e o contínuo aumento de mercado competitivo, que geram a cada dia inúmeras propostas de produtos aos consumidores, e aos poucos vão delineando e esculpindo seus estilos de vida e comportamento, o artigo evidenciou o elo do atual momento ao Design, à Gestão de Design e à Gestão Empresarial.

Nesse âmbito ficou claro como a Gestão de Design tem se destacado como um meio condutor de novas estratégias dentro das instituições. Ressaltou-se também, que a Gestão se insere nas organizações baseando-se no posicionamento adotado por cada uma, e não como um instrumento pré-determinado e facilmente implantável,

pois é único a cada instituição, tomando como base o perfil diagnosticado para a realização dos planejamentos das metas e mudanças a serem realizadas, objetivando melhorias na estrutura interna e resultados positivos no posicionamento externo. Em função disso, o artigo expõe o diagnóstico da Empresa B, de modo a demonstrar de forma metódica e planejada o cenário da empresa, o que permitiu aos gestores realizar planejamentos e estratégias que devem ser inseridas e orientadas por meio da Gestão de Design.

Em suma, para a implantação da Gestão de Design na Empresa B, é fundamental a relação dos gestores com os diferentes setores, trabalhando a importância das mudanças na “mente” da instituição, principalmente no nível gerencial (topo da organização) responsável pelo comando e pela proliferação da cultura organizacional, o que o torna muitas vezes o nível mais resistente e difícil de ser modificado, e posteriormente os demais setores. Para o nível criativo, constituído da equipe de design, a gestão deve ser orientada com conhecimentos práticos adequando a equipe ao universo da Gestão de Design, permitindo uma coordenação mais independente e flexível desse setor, facilitando fluidez nas criações e tomada de decisão estratégica dos profissionais de design da própria empresa, sintonizando-os e atualizando-os as convergências dos fatos e acontecimentos mercadológicos que envolvem a empresa.

Posterior à fundamentação teórica realizada para o entendimento dos contextos abordados e a realização do diagnóstico da empresa avaliada, espera-se que a Empresa B compreenda o seu cenário atual, tanto interno como externo, e que permita, sem grande resistência, o auxílio e as conduções dos gestores de Design, realizando as mudanças necessárias em prol de um cenário almejado.

#### Referências

- Belchior, C. (2010). *Uma tríade para o design estratégico*. Revista abcDesign, 31(2), 30.
- Câmara, J. J. D.; Botelho, R. D.; Oliveira, W. A.; Monteiro, R. C. D. (2007). *A gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação metodológica*. Actas de Diseño 3. 84-87.
- Costa, I. L. B. (2010). *Diagnóstico da inserção de gestão de design em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos do Rio Grande do Sul através de uma análise estatística multidimensional*. (Tese de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Delgado, N. A. (2007). *A inovação sob a perspectiva do Desenvolvimento Sustentável: Os casos de uma cooperativa de laticínios brasileira e de outra Francesa*. (Tese de mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.
- Demarchi, A. P. P. (2011). *Gestão estratégica de design com a abordagem de design thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento*. (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Design Atlas. (2000). *Design Atlas: A tool for auditing design capability*. British Design Council. Disponível em [www.designinbusiness.org](http://www.designinbusiness.org)
- Fujita, C. T.; Becker, A. D.; Kistmann, V. B. *Competitividade e Gestão do Design com foco no Consumidor*. In: P&D Design 2010 - 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010,

- São Paulo. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2010. p. 657-667.
- Magalhães, C. F. (1997). *Design Estratégico - Integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, TIB.
- Manual de Gestão do design. (1997). *Centro Português de Design*. Portugal.
- Martins, R. F. F.; Merino, E. A. D. (2ª edição). (2008). *A gestão de Design como estratégia organizacional*. Londrina: EDUEL.
- Mozota, B. B. (2011). *Gestão do design: Usando o Design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman.
- Neto, A.; Teixeira, J. M.; Merino, E. A. D. (2010). *A contribuição da Gestão de Design na valorização de grupos produtivos de pequeno porte vinculados à origem*. Revista INGEPRO - Inovação, Gestão e Produção, 2 (5), 96-103.
- Neves, J. L. (1996). *Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades*. Caderno de Pesquisas em Administração.1(3), 1-5.
- Oda, L. S. (2010). *Diagnóstico de design: Definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES*. (Tese de mestrado). Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Rech, S. R. (2008) *Cadeia Produtiva da Moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção*. DAPesquisa, 1, 3.
- Roda, R.; Krucken, L. (2004). *Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: Agregando valor a serviços*. In: P&D 2004 - 6o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo.
- Silva, C. H. (2009). *Balanced scorecard como ferramenta para gestão estratégica de design*. (Tese de mestrado). Universidade Federal De Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Terence, A. C. F.; Escrivao Filho, E. (2007). *Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas*. Revista da Micro e Pequena Empresa - RMPE, 1(2), 35-52.

**Abstract:** This article aims to expose the importance of the diagnosis for the practices of Design Management in the strategy of the company. Therefore it rescues the concept of the discipline in its different approaches, relating to management factors, the performance and the contributions of the Design Management in the organizations, implemented through a diagnosis of the current situation. As an example, a methodology adapted from the models of the Design and Atlas Design Management Manual applied to the company “B” Londrina, in Paraná (BR), is used to obtain the necessary information to carry out the planning and strategies that may Conduct the actions of Design Management.

**Key words:** Design Management - Design Diagnosis - Atlas Design - Competitiveness - Strategic Design.

**Resumo:** Este artigo objetiva expor a importância do diagnóstico para as práticas de Gestão de Design na estratégia da empresa. Para tanto resgata o conceito da disciplina em suas diferentes abordagens, relacionando a fatores gerenciais, ao desempenho e contribuições da Gestão de Design nas organizações, implantada através de um diagnóstico da situação atual. Como exemplificação, utiliza-se uma metodologia adaptada dos modelos de Manual de Gestão de Design e do Design Atlas aplicado a empresa “B”, de Londrina, no Paraná (BR), para obter as informações necessárias para realização de planejamentos e estratégias que poderão conduzir as ações de Gestão de Design.

**Palavras chave:** Gestão de Design - Diagnóstico de Design - Design Atlas - Competitividade - Design Estratégico.



(\*) **Lucas do Carmo Dalbeto**. Graduado em Design de Produto (2007) pela Universidade Estadual de Maringá, especialista em Gerenciamento de Projetos - Práticas do PMI pelo Centro Universitário SENAC de Ribeirão Preto (2011), em Gestão Estratégica do Design pela Universidade Estadual de Londrina (2013). É mestre em Comunicação, também pela Universidade Estadual de Londrina (2015) e atua como

professor no curso de Design do Centro Universitário de Adamantina (UNIFAI). **Mayara Gonçalves**. Graduada em Design de Produto (2011) pela Universidade Estadual de Maringá e especialista em Gestão Estratégica do Design pela Universidade Estadual de Londrina (2013). Possui experiência em design de mobiliário.

## O modelo evolucionista tecnológico aplicado à fotografia

Ana Carolina Leal Trava Dutra, Aleksandro Funck Ramirez, Manoela Leal Trava Dutra, Sidnei Renato Silver e Vinicius Gadis Ribeiro (\*)

Actas de Diseño (2017, Julio)  
Vol. 23, pp. 213-219. ISSN 1850-2032  
Fecha de recepción: mayo 2013  
Fecha de aceptación: julio 2014  
Versión final: diciembre 2016

**Resumen:** La fotografía se desarrolló a partir de una larga trayectoria. Partiendo de un largo proceso de evolución, la fotografía fue desarrollada posibilitando un gran salto en la forma de comunicarse. En ese contexto, el presente trabajo trata sobre los mecanismos que promovieron la fotografía, a partir de un análisis histórico relativo a las rupturas tecnológicas que sucedieron en los principales eventos conectados a la fotografía, concentrándose en tres mecanismos de evolución: la selección, la combinación y la mutación apuntando, también, a cuestionamientos relativos a la evolución tecnológica e innovación.

**Palabras clave:** Innovación - Evolución - Tecnología - Fotografía - Modelo.

[Resúmenes en inglés y portugués y currículum en p. 219]

### 1. Introdução

A fotografia na forma atualmente conhecida, em pouco mais de dois séculos, possui uma longa trajetória. Diversas foram as novidades tecnológicas que se incorporavam a esse novo recurso, possibilitando as suas popularização e incrementando a qualidade do produto final. Tais incrementos só existem devido a evolução tecnológica ocorrida ao longo dos tempos. Alguns autores a caracterizam como sendo o processo inovador na tecnologia. (Bijker; Burke; Pich, 1993; David, 1994)

Assim, é relevante questionar-se como ocorreram tais incrementos que possibilitaram a evolução de um processo manual e oneroso, culminando atualmente com a fotografia digital. Essas melhorias podem ser observadas tanto na mídia –onde a preocupação concentrou-se na fixação da imagem em alguma superfície– como no equipamento fotográfico ou no processo fotográfico.

Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo identificar a evolução tecnológica da fotografia à luz do modelo evolutivo proposto por Brian Arthur. Para tanto, alguns episódios da História são destacados, a fim de identificar quais pontos de mutação desencadearam o processo evolutivo da tecnologia fotográfica. O trabalho está estruturado da seguinte forma: a seção dois apresenta o conceito evolucionário de inovação em tecnologia. A seção seguinte analisa as questões relacionadas com o desenvolvimento da fotografia. Finalizando o artigo,

apresenta-se a análise geral sobre o tema propondo, ao final, uma reflexão.

### 2. Interpretações da inovação na tecnologia e o mecanismo evolutivo

Para compreender o conceito de inovação na tecnologia, deve-se assumir que a tecnologia evolui (Ellul, 1964; Grübler, 1998), iniciando em instrumentos simples e, por incrementos, chegando a complexos mecanismos. Se a tecnologia não evoluísse, tudo o que conhecemos dessa já existiria - assim como cada uma das tecnologias teria suas pequenas melhorias, de modo independente. Assumindo-se que há evolução na tecnologia, deve-se verificar de que forma a tecnologia se une a uma tecnologia ancestral. Da mesma forma, é interessante identificar como se dá o mecanismo de seleção, o de mutação e mesmo o de cruzamento –no sentido do *cross-over*, conforme a teoria evolucionista da Biologia, buscando identificarem-se mecanismos semelhantes na Tecnologia. O mecanismo de *seleção natural* da Biologia ocorre de forma similar na Tecnologia. Em dado período, podem ocorrer diversas variações de uma mesma tecnologia. Essas variações podem aparecer pelo fato da tecnologia operar em diferentes ambientes, facilidade de obtenção de diferentes tipos de materiais, dispor de diferentes