

A gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica

Jairo José Drummond Câmara, Roberta C. Dias Monteiro, Williane Alves Oliveira, Lílian Lima Mendonça, Róber Dias Botelho

Introdução

Desde a Revolução Industrial que o mundo não sofria profundas transformações, no que refere ao mercado de produtos industriais, como a ocorrida mediante a globalização. Dos Australopithecus, passando por C. Colombo, até a sonda espacial Pathinder, desbravar novos mundos (ou mercados), talvez seja um dos principais desafios da humanidade.

Segundo Walton e Duncan (2003), com a aceleração do processo de globalização dos fluxos de comércio e capitais (em especial após a falência da União das Repúblicas Socialistas Soviética - URSS), as fronteiras que restringiam o fluxo comercial e financeiro e foram postas às condições econômicas, tecnológicas e políticas para a economia global. Cresce de forma simultânea a percepção da interdependência das diversas economias nacionais. Neste novo contexto, surge um sistema baseado em três espaços principais: o europeu, o americano e o asiático. Os países identificados como os mais competitivos economicamente no *ranking* mundial, são: Finlândia; Estados Unidos; Suécia e Dinamarca. Cada um destes países possui suporte em design para suas indústrias. O Brasil é o 54º colocado em crescimento competitivo e o 33º em negócios competitivos.

A abertura econômica, o processo de privatização e de internacionalização de empresas, exigem esforços crescentes de capacitação tecnológica com vistas ao processo de inovação. Welch (2003), diz que a recuperação econômica do Brasil, tão anunciada em 2003, está repleta de novas oportunidades de negócios. Defendem com veemência as empresas que fabricam produtos, mas que vendem serviços para se tornarem difíceis de imitar. A inovação, segundo Bahiana (1998), é um ingrediente essencial da competitividade e resultado do bom uso da criatividade e do conhecimento técnico, um dos motivos do aumento do valor dos produtos e serviços da empresa.

Com a rede global de computadores, e possibilidade de comunicação *on-line*, o conhecimento ganhou novos valores, especialmente junto ao desenvolvimento de produtos industriais. Produtos, serviços e sistemas mundiais passaram a ser as vedetes mercadológicas do século XXI. Dentro deste contexto, o gerenciamento das variáveis culturais, sociais e tecnológicas (voltadas à concepção de novos produtos), tornou-se um limitador (ou oportunidade) projetual.

Em meio às dificuldades de proposição de novas soluções industriais, o designer encontra-se como um dos profissionais mais influentes em todo ciclo de vida dos produtos. No entanto, segundo Avendaño (2002), novos desafios para a competência do designer têm surgido nestes últimos anos, seja pelos componentes dados pela globalização com suas mudanças sociais, tecnológicas

e econômicas –que exigem a criação de novas estratégias nas empresas para se tornarem mais competitivas– ou pela velocidade com que a informação chega para nós através da internet e outras mídias.

Segundo a agência financiadora de estudos em projetos - FINEP (2003), o tratamento adequado de um conjunto de fatores de natureza gerencial, comercial, produtiva, mercadológica, tributária, financeira, etc., pode contribuir para que países e empresas possam se inserir no mercado global de forma mais competitiva. Preço, qualidade e *design* são importantes fatores para conquistar mercados internacionais, estratégias que tem sido incorporada pela maioria das empresas estrangeiras. A sustentação e capacidade de competir em médio e longo prazo, porém, dependem, cada vez mais, do processo de inovação, e portanto, do seu gerenciamento. Com base nesta abordagem, o design não pode ser visto somente como uma ferramenta estética, é uma ferramenta para a inovação, para a competitividade das empresas, para a estruturação das suas marcas e da inserção do Brasil como produtor de imagens e bens mundialmente reconhecidos.

Com base em Avendaño (2002), neste processo, o designer tem que adequar seu discurso para a complexidade desta ação onde é necessário ter uma visão integral e global da interferência desta ferramenta no processo criativo, propondo estratégias e políticas que integrem a empresa/ fornecedores junto ao consumidor. A gestão do *design* está formulada como uma modalidade de pensamento e de ação, destinada a recuperar o protagonismo do design no marco da nova tipologia dessas mutações que se produzem nos fatores sociais, culturais, econômicos e tecnológicos.

Em vista disso, o Programa Brasileiro do Design (PBD), lançado em novembro de 1995 (que tem como iniciativa a mobilização dos diversos atos que podem contribuir para a utilização do design), indica para as indústrias a importância de incluírem a gestão do *design* em seu processo de busca de valor agregado, diferenciação e inovação de seus produtos. A gestão estratégica mantém a empresa atenta às oportunidades abertas pelas mudanças nas expectativas dos clientes. Nela, alinham-se os serviços da empresa às necessidades dos clientes pertencentes à fração de mercado que pretende atender. A pergunta é: como estas mudanças interferem com o *design* e principalmente na relação deste designer com o seu cliente ou empregador? Será que o designer está preparado para atender estes desafios? Qual é a importância da gestão em *design* no processo projetual?

Design

O termo *design* foi criado na época da revolução industrial. Com a possibilidade de se fabricar produtos em escala, a primeira idéia foi tentar reproduzir a estética conhecida até então, dos produtos elaborados e produzidos por artesãos talentosos. Então, vários grupos de artistas e intelectuais se reuniram para tentar elaborar um conceito que se permitisse conceber produtos que já fossem pensados, desde a idéia inicial, para serem produzidos em escala, apresentando formas simples com um mínimo de partes e um máximo de funcionalidade (Fascioni, 2005).

O conceito de *design* também leva em consideração a ergonomia (ciência que estuda as maneiras de se melhorar as condições dos trabalhadores no local de trabalho), a proxêmica (conjunto das observações e teorias sobre o uso humano do espaço. Estuda a relação entre o indivíduo e seu ambiente), a biônica (estudo dos sistemas vivos, ou semelhantes aos vivos, para descobrir processos, técnicas, e novos princípios aplicáveis à tecnologia), a iluminação e as técnicas de fabricação. (Fascioni, 2003). Basicamente todas as atividades industriais e de produção têm a ver com o *design*.

Gestão

Conforme Aurélio (2004), a palavra gestão vem do latim *gestione*, significa ato de gerir; gerência; administração. O processo de gestão, segundo D'Ajus (2003), se resume no gerenciamento dos recursos da organização para alcançar objetivos estabelecidos, e envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando pessoas para que se obtenha resultados. No desenvolvimento integrado o papel do gestor é de fundamental importância. Este é abordado como fonte de disseminação do conhecimento, pois é ele quem comandará o processo. Sua função não se restringe em apenas dividir e organizar as tarefas e resultados. Cabe, também, ao gestor conduzir a equipe em harmonia com as atividades, bem como, administrar um bom relacionamento entre outros setores que não estão diretamente ligados ao projeto.

O estilo de gestão define a estrutura organizacional, cujos conceitos e tarefas são parte fundamental na construção do modelo proposto neste trabalho, o que será discutido no item que se segue.

Gestão em design

A gestão decorre de um design estratégico que busca a inovação e o atendimento às expectativas. Atuando de forma direcionada, segundo Magalhães (1997), orienta-se para uma política de *design*, analisando fatores internos e externos à empresa, pela integração entre setores. Propõe que profissionais de várias áreas trabalhem juntos em todas as etapas da criação, resultando em produtos mais funcionais e eficazes, pois os seus aspectos foram pensados e resolvidos atendendo exigências de várias áreas. Para Bahiana (1998: 08), "com a adoção de técnicas de gestão de design as indústrias que saíram na frente tornaram seus produtos diferenciados em relação aos demais concorrentes e racionalizaram ainda mais os custos de produção."

Para Wolf (1998: 18), a gestão do design possui a função de "planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando com que cumpram os objetivos, com os prazos e custos planejados." A importância da gestão do design para o desenvolvimento do país como processo e ferramenta estratégica, está na contribuição do design para a materialização de produtos e/ou de seus processos, incorporando os objetivos da empresa, tornando-se, desta forma, uma atividade necessária a organizações. Sua importância e a forma com que se insere na atividade produtiva variam de

acordo com o estágio do ciclo de vida do produto ou da tecnologia.

O *manual da gestão de design* (1997) atribui ao gestor de *design* as seguintes tarefas e responsabilidades: conexão como a estratégia da empresa, avaliação do problema, recursos necessários, planificação do projeto, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, forma de atuação, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação (criação e administração de caderno de encargos), acompanhamento e controle, avaliações parciais, avaliação final.

Para que a gestão do *design* possa ser implementada em organizações para se tornar uma estratégia competitiva, devemos primeiramente desenvolver: um modelo de implementação da gestão do design como ferramenta estratégica em organizações, analisando aspectos relacionados às estruturas organizacionais e suas principais tarefas; analisar a fundamentação teórica do design e da gestão do design; estabelecer as dimensões conceituais relevantes para a estruturação do modelo de gestão do design e descrever o modo de aplicação do modelo proposto.

Para Minuzzi (*et al*, 2003), o processo de implantação do Design é muito particular para cada organização, pois cada um tem suas necessidades próprias. Segundo os mesmos autores, esta característica afetará todos os departamentos, pois requer um envolvimento do gestor tanto em grandes decisões quanto nos detalhes, e portanto, uma coordenação independente, um processo de sensibilização e formação em *design*, bem como a adoção de uma cultura de *design* na empresa.

Assim, manter os profissionais atualizados é uma prerrogativa. Em relação à formação acadêmica de design, sugere que proporcionar uma visão da estruturação de um negócio e a inclusão da gestão no currículo dos cursos universitários podem trazer à tona discussões que podem fazer parte do cotidiano da empresas e passam paralelas ao desenvolvimento de produto.

Wolf (1998), afirma que existem várias maneiras de adotar a gestão do design e nem sempre isso acontece de maneira estruturada ou com sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa. Isso, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que ela pretende. Pode ser tratada em paralelo pelos processos estratégicos e operacionais: gestão estratégica de *design* (aplicada estrutura organizacional) e gestão operacional de *design*.

A gestão do *design*, estratégica e operacional, tem como principais funções: a definição dos objetivos e valores da empresa (missão), incluindo 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 o controle do resultado. As seguir, algumas definições que envolvem os níveis do design.

Níveis estratégico da gestão do design

Magalhães (1997) conceitua *design* estratégico como uma forma de atuação direcionada para a gestão de

design nas empresas, integrando produtos e imagem na estratégia da organização, utilizando-o como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

Para Monteiro (2003), implantar um modelo de gestão estratégica requer o compartilhamento de pessoas e o desenvolvimento de um espaço próprio de construção do projeto coletivo da empresa.

O nível operacional da gestão do design

O *design* operacional, para Magalhães (1997), significa ações voltadas para o processo do *design*, classificado como um trabalho de dentro para fora tanto em estilo de concepção intelectual e simplicidade funcional (europeu) como para o que serve a venda e propaganda (americano). Não se integra com outras áreas e a forma segue a função (com ênfase nas funções prático-operacionais).

Segundo Mozota (1998), toda empresa é um sistema de formas e cada forma pode se classificar segundo uma das disciplinas do *design*:

- De ambiente: escritório, recepção, fábrica, loja, stand;
- De produto: máquina, produto;
- De embalagem: do produto, promoção, ponto de venda;
- Gráfico: documentos, identidades, dossiês, relatórios, páginas de tela, cartazes, insígnias, nome de marca e documentação técnica.

A gestão de *design* deve ser então, uma ferramenta que integre as funções operacionais do *design* desenvolvido em todos os setores da empresa, visando atingir os objetivos traçados e propiciar a percepção de uma imagem positiva.

A interdisciplinaridade e a gestão em design

Para Duchamp (1988: 9), “criatividade e comunicação associado à outras técnicas são necessárias para conceber e desenvolver novos produtos.” Já Baxter (1998: 3) apresenta, “os melhores designers do futuro serão multifuncionais e se sentirão à vontade discutindo: pesquisa de mercado; planejamento cuidadoso; fazendo *rendering* a cores de um novo produto ou selecionando o tipo de material que deve ser usado no produto. O mais importante é ter conhecimentos básicos e metodológicos para o desenvolvimento de novos produtos, para coordenar as atividades de projeto. Os conhecimentos específicos poderão ser obtidos com outros profissionais dentro da própria empresa ou com consultores externos. A capacidade de usar métodos básicos em cada uma dessas três áreas –*marketing*, engenharia e *design* industrial– capacitará o designer a ter uma visão global sobre o processo de desenvolvimento de novos produtos.” Puerto complementa (apud. Souza, 2002: 2), “as contribuições do designer industrial envolvem, sobretudo, análise de necessidades, assimilação de informações, experimentos ergonômicos, estudos de viabilidade técnica e econômica, além de especificação de processos, convergindo para a materialização de uma proposta. (...) O especialista em *design* será o intermediador entre fabricante e consumidor, técnica e ambiente, homem, cultura e produto. Portanto, para a empresa, o designer desempenha a função de catalisador interno, enquanto que, para o mercado, funciona como interlocutor da postura

da empresa e do desempenho do produto frente ao ambiente e à sociedade.”

Já Kotler (1990: 52), “o processo de procurar a otimização na satisfação do consumidor e a rentabilidade das empresas através do maior uso criativo dos elementos de *design* (desempenho, qualidade, durabilidade, aparência e custo), em conexão com os produtos, meio ambiente, informação e identidade corporativa.”

Tomando por referência Florenzano (1999: 131), o gerenciamento de *design* nessa esfera profissional ainda se apresenta como um elemento novo, crescendo com o reconhecimento da necessidade de se definir mais criteriosamente a interação com outras áreas de planejamento e implantações corporativas. O *design* atua, agora, como interlocutor das diversas fases do processo de desenvolvimento de produtos. Nessas condições, a sua gestão deve proceder de forma a aceitar todos os pontos ligados ao projeto, conciliando objetivos comuns com necessidades aparentes.

Projetos, onde o *design* é abordado como estratégia mercadológica, requerem um gestor com maior desdobramento, para administrar as incertezas do projeto, a necessidade de inovação, tudo isso, sempre motivando a equipe. Como gerente, um de seus principais objetivos é desenvolver o potencial dos membros da equipe, podendo até revelar talentos.

Page-Jones (1990, p.143) destaca que, “a motivação torna-se a base necessária desse tripé, na indústria o gestor posiciona-se de maneira a atuar também como um motivador da equipe, usando-se dos recursos necessários que a empresa possa fornecer.”

Conclusão

Embora a criatividade seja um elemento efetivo de mudança organizacional, ela não tem sido tratada por muitas empresas como um recurso moderno e eficaz para a competência inovação. Inovar significa adotar novas idéias e, conseqüentemente, utilizar-se de novas maneiras para se fazer as coisas. A inovação em estratégias é a adoção de novas idéias ou de um comportamento novo pela organização.

A capacidade de agir estrategicamente e investir em inovação determinam a competitividade de uma empresa. Com o advento da globalização, a evolução dos meios de comunicação, aliados ao progresso de recursos de informática, impôs-se uma aceleração progressiva dos processos empresariais como um todo, fazendo com que, cada vez mais, se busque excelência nas atividades e seus resultados, incluindo-se aí os projetos de desenvolvimento de produto.

Num cenário de competição faz-se necessário que toda organização se adapte às transformações advindas do processo de globalização, buscando a melhoria de seu processo de desenvolvimento de novos produtos, com maior rapidez, qualidade e menor custos. Muitas empresas têm incorporado novas (e eficientes) práticas ao processo de desenvolvimento de produtos, envolvendo de maneira integrada, aspectos técnicos e outros ligados ao gerenciamento do projeto como um todo. Como conseqüência, o processo vem sendo aprimorado, a ponto de tornar-se, a exemplo da manufatura, mais uma

competência de destaque nas empresas, resultando na geração de produtos com qualidade, combinada com a redução do custo total e do ciclo de desenvolvimento (Romano, 2003: 48).

Se propuséssemos uma definição de gestão do *design* em termos atuais, poderíamos afirmar, em grande parte, que é o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que comparecem tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização empresarial, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico financeira e pela comercialização dos produtos. Isso permite uma participação ativa do *design* nas decisões em todo o ciclo de vida dos produtos.

A compreensão desta problemática é necessária por inserir este conhecimento no dia-a-dia do designer como disciplina decisória para o desenvolvimento da inovação no Brasil. Portanto, a gestão do *design* sugere um ponto de vista ampliado, integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual. Nota-se, também, que o designer apresenta papel fundamental para consolidação, não somente do desenvolvimento de novos produtos, mas, conferir ao mercado nacional valores de reconhecimento internacional.

Referências bibliográficas:

- Avendaño, Luis Emiliano. Gestão do Design. Informações disponíveis na Internet. Disponível em: <http://www.dezine.com.br/zine/003/avendano_003.htm> Acessado em: 10/10/2002.
- Baxter, Mike. Projeto de Produto, guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. 2ª ed., São Paulo. Edigar Blücher Ltda, 2000. 260p.
- Bahiana, Carlos. A importância do Design para sua empresa. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.
- D'Ajuz, Maria Cristina Lima. Modelo de gestão: diferencial de competitividade ou uma grande incógnita? Disponível em: <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>>. Acessado em: 03/01/2006.
- Duchamp, Robert. La Conception de Produits Nouveaux - Technologies de Pointe. Paris. Hermès, 1988. 60p.
- Fascioni, Lígia. A Importância do Design na Administração da Marca. Informações disponíveis na Internet. Disponível em: <http://www.ligiafascioni.com.br/artigos/admin_marca_texto.pdf> Acessado em: 07/12/2003.
- Fascioni, Lígia. O Que é Mesmo Design? Informações disponíveis na Internet. Disponível em: <http://www.acontecendoaqui.com.br/co_fascioni02.php> Acessado em: 17/03/2005.
- Filho, Nelson Casarotto. et. al., Gerência de Projetos/Engenharia Simultânea. São Paulo. Atlas. 1999 P.340.
- Florenzano, Mariella Consoni, Gestão do Desenvolvimento de Produtos: Estudo de Caso Sobre Divisão de Tarefas, Capacidade e Integração. Belo Horizonte, Anais do 1º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto, P.131-141.
- Kotler, Phillip. Administração de Marketing: Análise, planejamento, Implementação e Controle, 1990.
- Magalaães, C. Design estratégico: integração e ação do Design industrial. Estudos em Design. Vol. III, n. 1, Julho de 1997. P. 15 - 27.
- Manual de gestão de design. Porto: Centro Português de Design - CPD, 1997.
- Monteiro, Edna. A Gestão estratégica nas empresas. O desafio 21 - Grupo Gestão, Deloitte
- Mozota, Brigitte Borja de. Structuring Strategic Design Management. Design Management Journal. Spring, 1998.
- Minuzzi, Reinilda; Pereira, Alice; Merino, Eugenio. Teoria e Prática na Gestão do Design. In: 2o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.
- Oliveira, Romeu Dâmaso de. Design Industrial e Empresas de Pequeno Porte: Interações, Benefícios e Estratégias. (Dissertação apresentada à Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais para a obtenção do título de mestre em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000, P. 144.
- Page-Jones, Meiller. Gerenciamento de projetos: guia prático para a restauração da qualidade em projetos e sistemas de processamento de dados. São Paulo, McGraw, 1990, P.240.
- Ramos, Carlos Fabian Reinoso, Relação do Design com o Marketing e a Engenharia como Estratégia Empresarial, Rio de Janeiro, Design & Estratégia P&D Design 1996.P
- Romano, Simon Pietro, "CADENUS: Creation and Deployment of End-User Services in Premium IP Networks", IEEE Communications Magazine, no. 1, Janeiro 2003, p.54
- Soares, Valdir Ferreira. UFRJ. Escola de Belas Artes. Curso de Desenho Industrial. Disciplina Projeto de Produto. Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.eba.ufrj.br/aula/gp/>> Acessado em: 09/07/2005.
- Souza, Paulo Fernando de Almeida. Design Orientado ao Ambiente: uma Questão de Prioridade. 2002.
- Touche Tohmatsu, Faculdade Boa Viagem. Disponível em <www.desafio21.com.br>. Acesso em: 04/11/2003
- Walton, Mark; Duncan, Ian. Building a case for added value through design - Report to Industry New Zealand. NZ Institute of Economic Research (INC.) (NZIER). Disponível em: <<http://www.industrytaskforces.govt.nz/design/documents/media/Report-Final.pdf>> Acessado em: 14/08/2005.
- Welch, Jack. Jack Welch por Jack Welch. HSM Management, 41. Nov-dez 2003. Barueri: HSM do Brasil. ISSN 1415-8868.
- Wolf, Brigitte. O Design Management como fator de sucesso comercial. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

Jairo José Drummond Câmara, Prof. Dr. **Roberta C. Dias Monteiro**, Graduada em Design de Ambientes. **Williane Alves Oliveira**, Graduada em Design de Ambientes. **Lílian Lima Mendonça**, Graduada em Design de Ambientes. **Róber Dias Botelho**, Prof. MSc. Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design e Ergonomia - CPqD / Escola de Design - ED / Universidade do Estado de Minas Gerais