

SANDRA DE BRITO DA SILVA

**AS FORÇAS DA GESTÃO DO DESIGN NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E
OPERACIONAL:**

UM ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.

UFPR
CURITIBA
2009

SANDRA DE BRITO DA SILVA

**AS FORÇAS DA GESTÃO DO DESIGN NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E
OPERACIONAL:**

UM ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Virgínia
Borges Kistmann

UFPR
CURITIBA
2009

Silva, Sandra de Brito da

As forças da gestão de design nos níveis estratégico, tático e operacional: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A. / Sandra de Brito da Silva. – Curitiba, 2009.

Orientadora: Dr^a Virgínia Kistmann

Dissertação (Mestrado em Design) – Setor de Ciências Sociais. Universidade Federal do Paraná.

TERMO DE APROVAÇÃO

SANDRA DE BRITO DA SILVA

AS FORÇAS DA GESTÃO DO DESIGN NOS NÍVEIS ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL:

UM ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado de Design da Universidade Federal do Paraná.

**Presidente,
examinadora interna
e orientadora**

Prof. Dr^a Virginia Borges Kistmann

Programa de Pós Graduação em Design – Universidade Federal do Paraná
UFPR

Examinador externo

Prof. Dr^o Guilherme Ernani Vieira

Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas.
Pontifícia Universidade Católica do Paraná - PUC-PR

**Examinador
convidado**

Prof. Dr. Celso Carnos Scaletesky

Programa de Pós Graduação em Design – Universidade do Vale do Rio dos
Sinos

Examinador interno

Prof Dr^o Adriano Heemann

Programa de Pós Graduação em Design – Universidade Federal do Paraná
UFPR

Profa. Dra. Maria Lucia Leite Ribeiro Okimoto
Coordenadora do Programa de Pós Graduação em Design – UFPR

Curitiba, 18 dezembro de 2009.

À Beatriz;
à Ligia Maria.
ao Rodolfo.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela força, pela benção e misericórdia, pela felicidade e bom humor.

À Beatriz, minha filha, pela compreensão.

À Ligia Maria Silva Marcos e ao Rodolfo Butcher, sem eles esse trabalho não seria possível.

À Prof. Dr^a Virgínia Kistmann pela orientação.

Aos meus pais, pelo exemplo, ao meu irmão Sérgio pela amizade e compreensão.

A Júlio Bertola, Gilmar Zili, Gustavo Albuquerque, Tatiely Tureck, Desiree e aos demais funcionários da Electrolux do Brasil S.A., pela recepção e apoio.

Ao Sr. João Marcos Prosdócimo, pela entrevista.

Aos professores, coordenadores e ao Gerson, do Departamento de Design, a todos pelo apoio sempre presente.

Ao bolsista de iniciação científica, Marcio José da Silva.

Ao Geraldo, pelas conversas que ajudaram a manter o bom humor.

Aos colegas de turma pela recepção, carinho e companheirismo.

À CAPES pelo auxílio financeiro.

RESUMO

O design é uma ferramenta estratégica que através de uma gestão adequada, transforma-se em forças competitivas para a organização, capazes de gerar valor. Mozota (2003) identificou três delas: a força diferenciadora; a força coordenadora e a força transformadora. Este trabalho se constitui em uma investigação no campo da gestão do design, com respeito às suas forças e em relação aos seus níveis de inserção na organização: o estratégico, o funcional e o operacional. Para tal foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso, objetivando descrever as práticas da gestão do design capazes de gerar forças. O levantamento para o estudo de casos foi realizado na empresa Electrolux do Brasil, através de pesquisa documental; entrevistas com o gerente do Centro de Design Industrial – CDI; gerente de design, diretor de desenvolvimento de produto e qualidade e com o ex-diretor técnico da Refrigeração Paraná. Além disso, foi aplicado um questionário aos designers e outros técnicos de áreas que fazem interface com a de design. Para ter um melhor controle sobre os dados foi criado um banco de dados para armazenar e organizar os dados oriundos dos documentos. Através do processamento das informações, os documentos cadastrados podem ser identificados por assunto e localizados tanto digitalmente como fisicamente. O design foi inserido na REFRIPAR como uma ferramenta estratégica, com a missão de recuperar e aumentar a participação de mercado daquela empresa. Durante os nove anos seguintes, enfrentou resistências, cooperou com a melhoria da qualidade dos produtos e com o crescimento da participação da empresa no mercado. Ao final deste período a empresa decide por ouvir seu consumidor durante as diversas fases do desenvolvimento do produto; nesta relação o design tem papel principal, transformando os quereres do consumidor em produto. Nos dois períodos as práticas da gestão de design se dão, em sua grande maioria, a nível operacional e a nível tático. Além disso, é possível afirmar que quando atua no nível operacional a força gerada com mais intensidade é a força diferenciadora e no nível tático a força que mais sobressai é a coordenadora. A gestão de design, através de suas forças, diminuiu a incerteza embutida no lançamento de um novo produto; tornou os produtos mais competitivos, mudou a visibilidade da empresa sobre o mercado e vice-versa além de ajudar a sustentar a sua estratégia, ao longo do tempo.

Palavras-chave: gestão do design; inserção do design; forças do design; design e estratégia.

ABSTRACT

Design is a strategic tool and when it's managed properly, it becomes a competitive strength to the organization, capable of generating value. Mozota's (2003) identified three of them: the differentiating power; the coordinating power and transforming power. This work constitutes itself as an investigation in the field of design management with respect to its powers and the levels design is included in the organization: the strategic, functional and operational one. The investigation's began with a literature search that supported the case study which the objective was to describe the design management practices in relation to the competitive powers it can create into the organization. The survey for the case study was conducted in Electrolux company in Brazil, through desk research; interviews with the manager of the Center for Industrial Design - CDI; design manager, the product development and quality director and the former technical director of Refrigeration Paraná. Furthermore, a questionnaire was applied to designers and other experts of the areas that interface with the design department. To have a better control over data, a database was created. As a result, the documents registered can be identified by subject and can be located both digitally and physically, as well as any product information. The design in REFRIPAR was inserted as a strategic tool aiming to restore and to increase the company's market share. During the next nine years, it has faced resistance, cooperated to the improvement of product quality and to the growth of the company's participation in the market. Thereafter the company decides to hear its customer through the various stages of product development. In this relationship design management has a main role, transforming the consumer's wish in products. During these two periods the design management practices were concentrated on the operational and tactical levels. Moreover, it is possible stating that while acting at the operational level, the most generated power is the differentiating one and in the tactical level the coordinating one. The management of design, through their forces, reduced the uncertainty built into the launch of a new product, made the products more competitive, changed the enterprise visibility on the market and vice versa as well as helped to sustain the organization strategy over time.

Keywords: design management, design integration; design powers, design and strategy

LISTA DE FIGURAS

TABELA 1	DISTRIBUIÇÃO DOS SUB-TEMAS DENTRO DO TEMA GESTÃO DE DESIGN	05
FIGURA 1	ESQUEMA DO PROBLEMA DE PESQUISA	07
FIGURA 2	ESQUEMA DO MÉTODO DE PESQUISA	10
TABELA 2	TABELA DE ENTREVISTAS	15
FIGURA 3	DELIMITAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA	17
TABELA 3	DESIGN NAS EMPRESAS DO REINO UNIDO E A LUCRATIVIDADE	18
FIGURA 4	QUADRO SOBRE A ABORDAGEM DA GESTÃO DE DESIGN	21
FIGURA 5	ESQUEMA SOBRE O PAPEL DA GESTÃO DE DESIGN	22
FIGURA 6	DESCRIÇÃO DAS FASES DO PROCESSO ESTRATÉGICO	24
FIGURA 7	QUADRO SOBRE AS DIFERENTES ORIENTAÇÕES ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES	25
FIGURA 8	QUADRO SOBRE AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO DESIGNER	30
FIGURA 9	QUADRO COMPARATIVO DESIGNER INTERNO VERSUS DESIGNER EXTERNO	31
FIGURA 10	INPUTS DO DESIGN NOS 3 NÍVEIS DO PRODUTO	34
FIGURA 11	GRÁFICO SOBRE A POLÍTICA DE DESIGN E O CICLO DE VIDA DO PRODUTO	36
FIGURA 12	ESQUEMA DA RELAÇÃO ENTRE MARCA E PRODUTO	39
FIGURA 13	QUADRO O IMPACTO DO DESIGN NO PROCESSO DE INOVAÇÃO	49
FIGURA 14	INOVAÇÃO RADICAL VERSUS INOVAÇÃO INCREMENTAL	52
FIGURA 15	OS 5 P'S DA ESTRATÉGIA	56
FIGURA 16	PORQUE AS EMPRESAS FRACASSAM?	63
FIGURA 17	COMPETIÇÃO PELA COMPETÊNCIA	67
FIGURA 18	FOTO DA LOJA PRODÓCIMO EM 1953	70
FIGURA 19	ORGANOGRAMA DO GRUPO REFRIPAR	72
FIGURA 20	FOTO DA CLIMAX EM SÃO CARLOS	73
TABELA 4	HITÓRICO DO DESEMPENHO DA COMERCIALIZAÇÃO	75
FIGURA 21	FOTO REFRIGERADOR PRODÓCIMO DE 1959	83
FIGURA 22	FOTO GEMINI PLUS – CONCEITO SYSTEM	83
FIGURA 23	FOTO FREEZER DOMÉSTICO 180L	84
FIGURA 24	FOTO DIVULGAÇÃO INTERNA DO LANÇAMENTO DA SPAZIO PLUS E GEMINI PLUS	85
FIGURA 25	FOTO DIVULGAÇÃO INTERNA DA LINHA SMILE	87
FIGURA 26	FOTO SIDE BY SIDE INOX 700 LSS74X	88
FIGURA 27	FOTO DUPLEX FROST FREE 346L DF37	89
FIGURA 28	QUADRO DAS PRÁTICAS DA GESTÃO DE DESIGN POR NÍVEL E SUAS FORÇAS.	110

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
2	MÉTODO DE PESQUISA	8
2.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	8
2.2	O MÉTODO DE PESQUISA	8
2.3	CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA	11
2.4	FASES DA PESQUISA	12
2.4.1	Fase 1 – Preparação	12
2.4.2	Fase 2 - Levantamento de dados	13
2.4.3	Fase 3 – Discussão e conclusão	16
2.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	16
3	A GESTÃO DO DESIGN E SUAS FORÇAS	18
3.1	CONCEITOS EM DESIGN E GESTÃO DE DESIGN	19
3.2	O PAPEL DA GESTÃO DO DESIGN	21
3.3	NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN	22
3.3.1	A gestão de design a nível estratégico	23
3.3.2	A gestão de design a nível funcional	27
3.3.3	A gestão de design a nível operacional	31
3.4	AS FORÇAS DO DESIGN NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	37
3.4.1	A força diferenciadora	38
3.4.2	A força coordenadora	41
3.4.2.1	Fases da inovação	42
3.4.2.2	A gestão de design e a inovação	43
3.4.2.3	Fatores chave relacionados a gestão da inovação	50
3.4.3	A força transformadora	52
3.5	DESIGN E ESTRATÉGIA	54
3.5.1	O conceito de estratégia de Quinn	55
3.5.2	O conceito de estratégia para Mintzberg	56
3.5.3	O conceito de estratégia de Andrews	57
3.5.4	O conceito de estratégia de Porter	57
3.6	GESTÃO DO DESIGN E A COMPETITIVIDADE PELA LIDERANÇA	61
3.6.1	As competências essenciais	64
4	O ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL	68
4.1	A EMPRESA E SUA HISTÓRIA: DE REFRIPAR A ELECTROLUX	69

4.1.1	O desempenho	74
4.1.2	Tecnologia e qualidade	77
4.1.3	A comunicação	81
4.1.4	Produtos e prêmios	82
4.2	O DESIGN NA ELECTROLUX	89
4.2.1	O design sem design	89
4.2.2	A inserção do design	90
4.2.3	A integração	92
4.3	A ELECTROLUX E O CENTRO DE DESIGN INDUSTRIAL	93
4.3.1	Os segmentos de mercado	94
4.3.2	As equipes	95
4.3.2.1	Seleção e desenvolvimento das equipes de design	95
4.3.2.2	O programa EXPATRIATE	96
4.4	O DESIGN CONTEMPORÂNEO NA ELECTROLUX	96
4.4.1	O design e o desenvolvimento do produto	97
4.4.1.1	As pesquisas	98
4.5	A IMAGEM DA ÁREA DE DESIGN	99
5	DISCUSSÃO	101
6	CONCLUSÃO	110
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
	APÊNDICES	121
	ANEXOS	139

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho consiste em uma investigação no campo da gestão do design, com respeito às suas forças diferenciadora, coordenadora e transformadora, destacadas por, em relação aos níveis de inserção do design na organização: o estratégico, o funcional e o operacional. Mozota (2003).

Conforme Dalberto (2006), design é a função dentro da organização que tende a oferecer um maior número de oportunidades. No entanto, para poder aproveitar estas oportunidades, não basta contratar um designer, é preciso que se implante a gestão de design¹.

Com base em Gorb (1990) e Wolf (1998) pode-se definir gestão de design como a utilização de todos os recursos de design na organização e coordenação de suas atividades, visando à consecução dos objetivos corporativos. Quando em um ambiente competitivo a inovação é um fator chave, "o design precisa ser aplicado como estratégia de negócio, assumir funções e atributos que pertençam à alta gerência, mas não se restrinja somente a ela, deve englobar todos os níveis da organização" (DALBERTO, 2006, p.1).

Alguns empresários destacam a importância do design. Fioretti (2005), por exemplo, acredita que o design é uma ferramenta fundamental para o sucesso dos produtos da empresa, tanto a nível nacional como nas exportações. Para ele, o design está inserido no processo de desenvolvimento do produto, participa do sucesso dos produtos e assim gera valor para empresa contribuindo para o seu sucesso. Fioretti (2005, p.1) acrescenta que o design "atua como um interlocutor entre Marketing e Tecnologia". Já Francio (2007) entende que a importância do design está diretamente relacionada à atual e constante necessidade de inovação nos produtos. "Além disso, é fator estratégico para o planejamento, a produção e o marketing, agregando valor ao produto em termos de conceito visual, ergonomia, conforto, praticidade e à racionalização da produção" (FRANCIO, 2007, p1). Finalmente, para Zatti (2005) a importância do design para sua empresa é inegável, pois ela foi a empresa mais premiada do Brasil em 2005, sendo que o "design deu um novo status para o produto plástico de mesa (...). O design criou um novo mercado para o produto plástico (...) [e] é o que dá o reconhecimento de empresa inovadora" (ZATTI: 2005, p1).

¹ Neste trabalho estaremos utilizando em alguns momentos a sigla GD em substituição à expressão Gestão do Design.

Além disso, diz ele: “A Coza usa o design para dar beleza às peças e torná-las mais práticas e versáteis” (ZATTI, 2005, p1).

Com base nestes depoimentos entende-se que o design tem acrescentado valor aos produtos e conseqüentemente para as empresas, garantindo os seus posicionamentos estratégicos no mercado, porém pode-se inferir também que esta contribuição do design ainda não é plenamente reconhecida pelos empresários e dirigentes que a utilizam. Pelos relatos percebemos que os aspectos estéticos e os operacionais da atuação do design ainda são os primeiros a serem lembrados e os mais fortemente enfatizados.

A gestão do design foi introduzida no país na década de 80 e ganhou reconhecimento a partir dos anos 90, quando passou a ser um dos componentes da administração empresarial. Martins (2004), a partir de pesquisa realizada no setor industrial de linha branca, afirma que há reconhecimento dos conceitos e das definições sobre design, tanto por pessoas que tomam as decisões estratégicas como por aqueles que atuam no nível operacional das organizações, sendo portanto este um setor privilegiado em relação a outros. (MARTINS, 2004)

Especificamente no setor de eletrodomésticos de linha branca, a integração da gestão do design à estrutura organizacional das empresas é considerada recente. (MARTINS, 2004). Algumas, por influência de parceiros estrangeiros, ao longo do tempo, acabaram por compreender o conjunto potencial de contribuições do design e atribuem a ele considerável importância na composição de suas estratégias, acreditam que o papel da gestão do design é decisivo para seu posicionamento no mercado tanto nacional quanto no internacional (KISTMANN, 2007).

Algumas destas empresas incorporaram a atividade de design há mais de 30 anos e durante este tempo vem fortalecendo dentro de suas estruturas, a atuação e importância do design. Em empresas como a Whirlpool, por exemplo, que entrou no Brasil através da compra da Indústria de Refrigeração Cônsul, o design faz parte da estrutura de projeto desde 1968, sob orientação de Freddy Van Camp. Na Electrolux do Brasil, empresa que se constituiu pela aquisição da Indústria de Refrigeração Paraná – a REFRIPAR, detentora da marca Prosdócimo, o design foi incorporado em sua estrutura no final dos anos 80, com a contratação do designer Júlio Eugênio Bertola, que até hoje coordena o centro de design da empresa. Ambas as empresas

são premiadas em design e entendem o papel da gestão de design no estabelecimento e na gestão de suas estratégias (KISTMANN, 2007).

Acredita-se então que estudos demonstrativos das práticas definidas por líderes de design, em empresas como a Electrolux e a Whirlpool, possam gerar informações que permitem compreender e orientar o processo de inserção e de gestão de design que levem à criação de valor e à consecução dos objetivos das organizações.

A pesquisa relaciona-se então à importância atribuída ao design, a partir da segunda metade dos anos 90, no Brasil, como ferramenta estratégica para as organizações que visavam alcançar vantagens competitivas no mercado consumidor. Isto porque, a partir de 1990, o grau de competição entre as empresas aumentou em função de uma convergência de fatos que inclui a abertura comercial, a globalização, a privatização de empresas e a estabilização econômica. A competição gerou ganhos para o quadro geral das indústrias brasileiras, aumentando a competitividade da produção, mas trouxe com ela a incerteza, intensificada pela concorrência dos produtos importados (BONELLI, 2001; MARTINS, 2008).

Um dos impactos deste novo cenário foi a absorção de novas tecnologias pela indústria brasileira (BONELLI, 2001), isto é, o parque tecnológico nacional passou por uma renovação considerável.

Porém, por ter um caráter geral, essa modernização não possibilitou diferenciações e criou, para as organizações, a necessidade de estabelecer novas estratégias competitivas, como a escolha do negócio em que devem atuar, além da preocupação acentuada com seu posicionamento. Esse posicionamento, baseado nos recursos internos da corporação e ponto de partida para a definição do padrão de concorrência e das características tecnológicas do produto e do processo de produção, também não ocorreu. As empresas tiveram que se reestruturar ou criar novas estruturas organizacionais para melhor coordenar suas ações, no sentido de realizar suas estratégias, que em sua maioria, adotaram estratégias de diversificação e especialização (SIFFERT; SILVA, 1999).

O design tem aparecido como um fator essencial na distinção entre organizações bem sucedida. Ao buscar promover uma melhoria em produtos, processos e serviços, ele se tornou uma prioridade nas grandes corporações; uma ferramenta para criar diferenciais competitivos e agregar valor (OBJETOBASIL, 2003).

Em 1995, como um sinal de que governo e empresários brasileiros começaram a compartilhar esta idéia e de que reconheciam importância do design para a estratégia competitiva das empresas, foi criado o Programa Brasileiro de Design–PBD. O programa tem a finalidade de estabelecer ações que sejam determinantes da modernização industrial e tecnológica através do design, e tem como objetivo contribuir para o incremento da qualidade e da competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil (OBJETOBRASIL, 2003).

Apesar da comprovada necessidade e de iniciativas como a do Programa Brasileiro de Design–PBD, a inserção do design em organizações nacionais ainda é lenta. Segundo estudos publicados pela Manchester Metropolitan University (apud OBJETOBRASIL/, 2003), em países latino-americanos, com industrialização recente, as razões que influenciam a inserção e o desenvolvimento do design são: a adaptação das tecnologias às necessidades locais e a busca pela redução de custos no produto e na produção. Nesses casos, não há uma razão estratégica e sequer tática para a incorporação do design e, toda a contribuição estratégica potencial da função, é ignorada. (OBJETOBRASIL, 2003). Assim parece-nos adequado dar maior ênfase à divulgação de trabalhos científicos sobre o tema da contribuição do design às organizações, entre empresários, executivos, funcionários e representantes do governo.

Por outro lado, a literatura sobre as práticas da gestão de design ainda é incipiente no país e não existe estudo que busque identificar e descrever estas práticas como geradoras de valor, sob o foco das forças do design. As empresas não contam com trabalhos que venham a orientá-las sobre como gerir o design e inseri-lo no esforço para o aumento da competitividade.

Órgãos de pesquisa nacionais têm feito esforços relevantes no sentido de aumentar o número de publicações e também no sentido de aprimorar a qualidade técnica destas publicações.

Em pesquisa realizada em bancos de teses disponíveis on-line e mídias digitais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Design e do Congresso Internacional de Pesquisa em Design, de 2002 a 2006, foram encontrados 45 trabalhos entre artigos, teses e dissertações nacionais, classificados sob o grande tema da gestão de design. Dentro destes foram identificados 9 sub-temas diferentes, com maior concentração para os assuntos relacionados à gestão de design de forma geral e à

gestão de design estratégico. A abordagem exclusivamente teórica da gestão de design é tema de 9 trabalhos (20%) e outros 9 abordam a gestão do design como ferramenta competitiva. Não há abordagens para a participação do design na formação e implementação de estratégia (APÊNDICE 1).

Esses dados podem ser explicados em virtude de que os cursos de mestrado e doutorado na área de Design, no Brasil, são recentes. As primeiras teses de dissertações foram desenvolvidas junto a programas de outras áreas, como, por exemplo, na engenharia de produção. O primeiro curso de mestrado no Brasil foi iniciado em 1994, na PUC-RJ e o de doutorado, na mesma instituição em 2008 (PUCRIO, 2008).

A Tabela 1, a seguir, relaciona todos os temas encontrados nos trabalhos pesquisados.

FOCO DO TRABALHO	QTD	%
Gestão de design	9	20,00
Gestão do design estratégico	9	20,00
Design estratégico	8	17,78
Educação	4	8,89
Inserção do design.	4	8,89
Design e interação organizacional	4	8,89
Design Industrial	4	8,89
Promoção do design	2	4,44
Design e cultura na organização	1	2,22
Total	45	100

TABELA 1 - DISTRIBUIÇÃO DOS TEMAS DE TRABALHOS CLASSIFICADOS DENTRO DO GRANDE TEMA GESTÃO DE DESIGN. DADOS LEVANTADOS NAS BIBLIOTECAS ON LINE DA UFSC; UERJ; PUC-RIO; PUC-SP; UNBE USP E NOS CD'S DISTRIBUÍDOS NO CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESIGN E NO CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, REFERENTES AO PERÍODO DE 2002 A 2006.

FONTE: A AUTORA (2009)

Entende-se que o design, em função da nova dinâmica do mercado que foi citada no início deste texto e também em função de sua própria natureza, acabou por ser entendido como uma competência essencial ou como um conhecimento e uma prática importantes na elaboração das estratégias competitivas das organizações (HAMEL E PRAHALAD, 2005). Precisou-se saber, então, que práticas levam à

efetiva utilização do potencial do design como força competitiva, como competência essencial e assim como parte das estratégias adotadas pelas organizações.

Com base nas considerações previamente expostas, esta pesquisa foi dirigida ao entendimento de como a gestão de design, através de suas práticas nos três níveis de atuação em uma organização, gera as forças coordenadora, transformadora e diferenciadora, em uma companhia industrial do setor de eletrodomésticos de linha branca, de modo a possibilitar que a organização atinja seus objetivos e que o design atue em nível estratégico.

Uma investigação que busca entender como determinado fato ocorre, pode Segundo Yin (2001) se utilizar da metodologia de estudo de casos. O autor afirma, porém que a pergunta que define o problema neste tipo de estudo não indica aquilo que deve ser estudado. Para isso, o pesquisador precisa estabelecer proposições que definam uma direção para o seu trabalho, principalmente em relação às questões teóricas e à delimitação de onde se buscam evidências relevantes (YIN, 2001). Cabe então esclarecer que a proposição desta pesquisa esteve baseada na afirmação de que a prática da gestão de design cria valor quando gera e aplica suas três forças - a coordenadora, a diferenciadora e a transformadora (MOZOTA, 2003) – através de seus três níveis de atuação - o estratégico, o tático e o operacional – no ambiente organizacional e que estas evidências serão buscadas em uma empresa do setor industrial de linha branca, devido à utilização estratégica que empresas desse setor fazem do design. A FIGURA 1, a seguir, ilustra o problema foco da pesquisa.

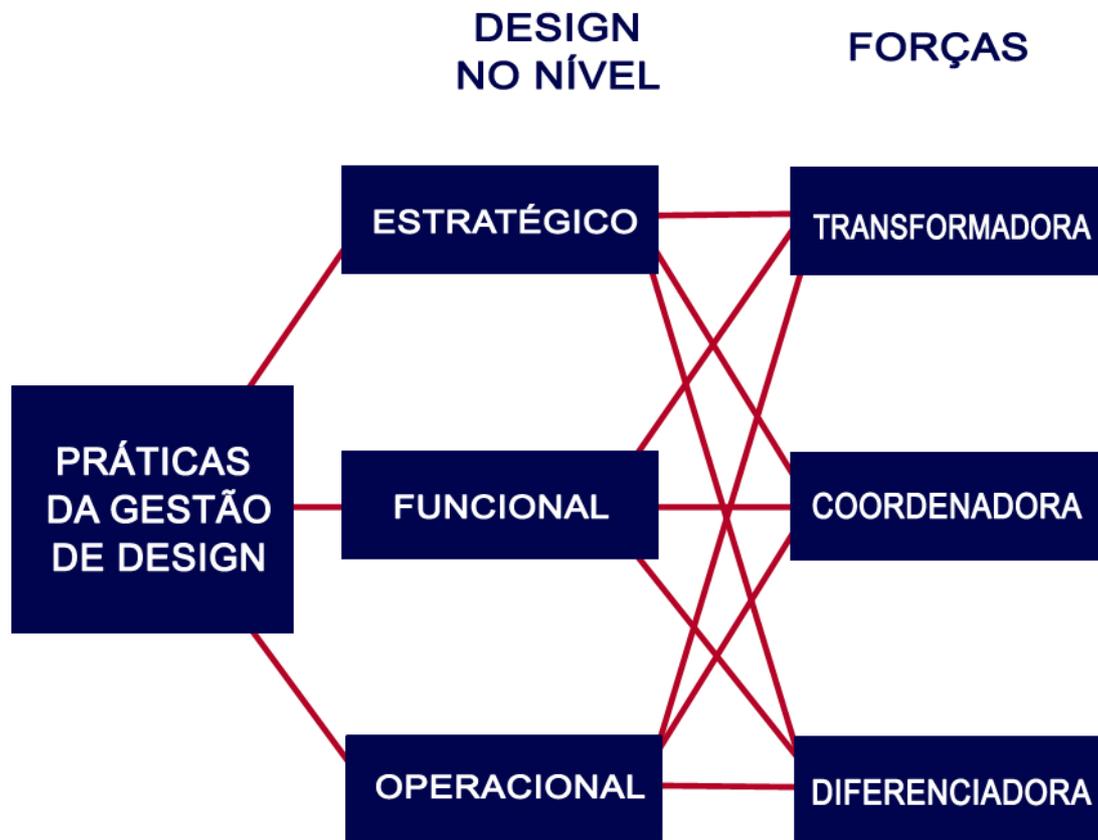


FIGURA 1 – ESQUEMA DO PROBLEMA DA PESQUISA

FONTE: A AUTORA (2009)

A partir deste foco buscou-se identificar as práticas da gestão de design distribuída entre os níveis estratégico, tático e operacional, ao longo do tempo, relacionado-as com as forças do design.

Esta dissertação está estruturada e seis capítulos. No primeiro, intitulado introdução, encontram-se a caracterização do problema, a justificativa e os objetivos da pesquisa. No capítulo dois encontra-se a descrição do método utilizado na pesquisa assim como sua delimitação. O terceiro capítulo traz a fundamentação teórica sobre a gestão de design e suas forças, relacionada à estratégia competitiva. O quarto capítulo descreve o estudo de caso, iniciando com uma apresentação do setor de linha branca e da história da Electrolux do Brasil. O capítulo cinco faz a discussão dos dados coletados em relação ao objetivo da pesquisa e o capítulo seis apresenta as conclusões da pesquisadora com base nos resultados alcançados.

2. MÉTODO DE PESQUISA

De acordo com Marinho (1980 apud LAKATOS e MARCONI, 2001) o assunto de uma pesquisa é definido pela caracterização de seu problema que, quando delimitado adequadamente, simplifica e facilita a condução da investigação. Assim, enfatizamos inicialmente os aspectos mais relevantes que caracterizam o problema estudado, para, em seguida, descrever o método selecionado.

2.1. CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

No Brasil, empresários e executivos passaram, principalmente a partir da segunda metade dos anos 80, a entender a importância da função design para a consecução dos objetivos organizacionais. Para atender a essa expectativa, designers precisam se preparar como gestores da função, de modo a fazer com que o design se insira na estratégia da empresa e contribua para a consecução de seus objetivos. No entanto, como pudemos observar na introdução desse trabalho, faltam elementos do campo da gestão do design que descrevam como sua prática se desenvolve, principalmente em relação às suas três forças, de modo a gerar competitividade com resultados positivos para as empresas.

Por estas razões o foco da pesquisa concentrou-se nas práticas da gestão do design adotadas ao longo do tempo, na utilização das forças do design através destas práticas e nas razões para tais adoções.

2.2. O MÉTODO DE PESQUISA

Considerando-se o tema, a pergunta que o originou e os objetivos pretendidos, utiliza-se o método de estudo de casos nesta pesquisa.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma investigação empírica que:

- responde às perguntas do tipo “como?” e “por quê?”;
- exerce pouco controle sobre os eventos;
- possui foco em fenômenos contemporâneos, inseridos em contexto da vida real;

- permite uma investigação onde se preservam as características holísticas e significativas dos eventos reais;
- e não enumera a frequência do fenômeno e tem pouca base para generalização científica – proposições teóricas.

Com isso pretendeu-se descrever as práticas da gestão de design na empresa e suas diferentes características ao longo do tempo, visando o entendimento de como elas evoluíram, o que acrescentou um caráter histórico ao estudo de caso.

Em relação à abordagem filosófica do método, nesta pesquisa foi adotada a fenomenológica. “O método fenomenológico se propõe a estabelecer uma base segura, liberta de proposições. (...) [Ele] não é dedutivo nem empírico. Consiste em mostrar o que é dado e em esclarecer esse dado (...). Ele tem uma tendência voltada totalmente para o objetivo.” (GIL, 1999, p.14). Assim é o caráter desta pesquisa, em que se busca mostrar as práticas da gestão de design adotadas por uma empresa e suas relações com as forças do design, através de fatos reais e concretos, isto é, viáveis de serem entendidos pelo ser humano.

Este trabalho se insere, portanto, no campo da pesquisa fundamental, de base descritiva e de base qualitativa (LAKATOS e MARCONI, 2001) e adota a seguinte divisão para as fontes de dados.

a) documentação indireta

Aqui estão incluídas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica objetiva levantar os conhecimentos já existentes para entender melhor o problema em questão, delimitar o campo da pesquisa e estabelecer critérios de análise dos dados. Esta técnica prevê como fontes livros, periódicos, artigos, teses, dissertações e sites da WEB. A pesquisa documental levantou dados sobre o histórico de fatos e produtos. As fontes utilizadas aqui foram os arquivos da empresa, incluindo fotos, periódicos, documentos diversos e alguns materiais de divulgação (LAKATOS e MARCONI, 2001).

Para o armazenamento e tratamento destes dados foi criado um banco de dados, no intuito de organizar os dados dispersos conforme a necessidade e gerar desta forma uma linha do tempo para a ação do design na organização.

b) documentação direta

As técnicas de documentação direta incluíram a observação simples, a entrevista focalizada, semi-estruturada ou por pautas, face a face, a investigação por questionários, com questões abertas e dependentes, de natureza qualitativa.

Yin (2001) destaca ainda a necessidade da validação dos dados. As várias técnicas (entrevistas, pesquisa documental, questionário) e fontes (líder de design e outros eventuais colaboradores de vários níveis, documentos) de levantamento constituíram-se em validação uma para a outra. Desta forma, os elementos que compõem a estrutura a ser utilizada neste projeto são apresentados a seguir, na Figura 2, apresentando uma visão geral do método adotado.

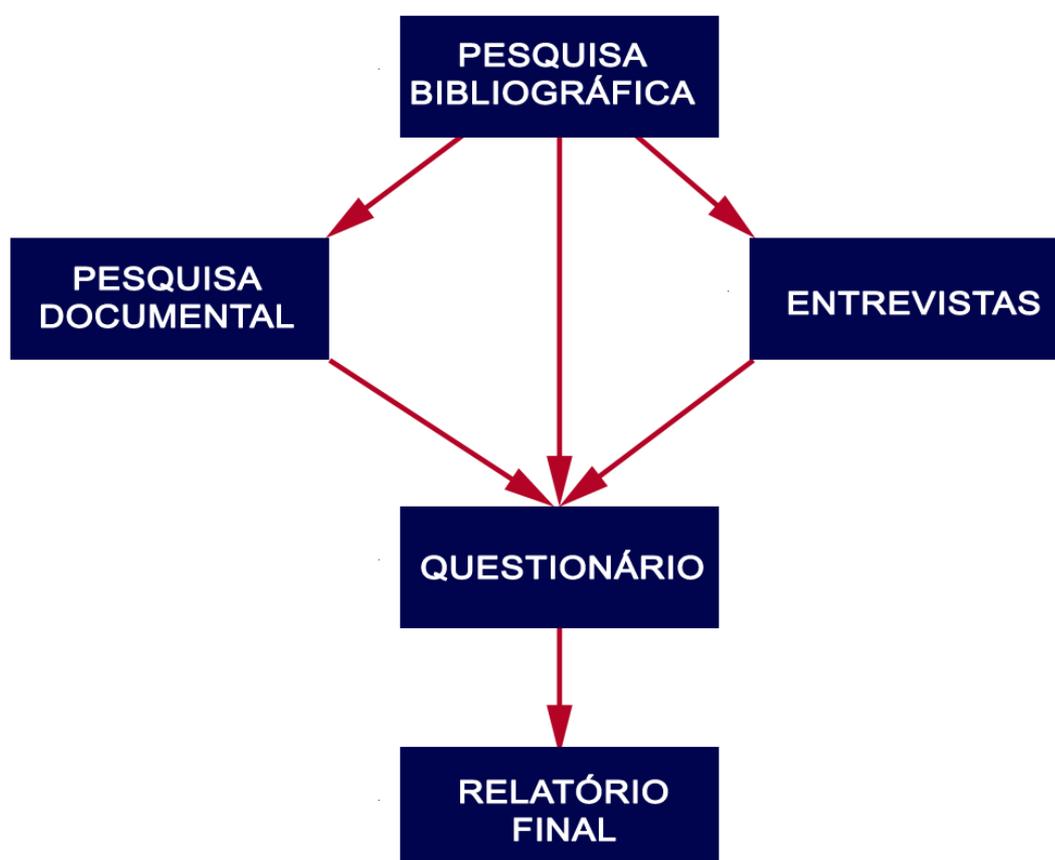


FIGURA 2 – ESQUEMA DO MÉTODO DE PESQUISA

FONTE: A AUTORA (2009)

2.3. CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DA AMOSTRA

Todas as amostragens definidas para a pesquisa foram não probabilistas, isto é, não receberam tratamento estatístico, e foram intencionais, pois os participantes foram escolhidos pela função que realizam, pelo cargo que ocupam e pela experiência e conhecimento que possuem sobre a empresa.

Critérios de amostra para a empresa:

- possuir um departamento/setor de design a nível nacional;
- ter o design inserido a nível estratégico;
- ser localizada em Curitiba e arredores.

Estes critérios visavam identificar e preencher as condições geradas pela definição do problema e facilitar a acessibilidade aos locais, em função do custo e do tempo.

Critérios de amostra para os entrevistados:

- O foco do trabalho foi o líder da equipe de design da Electrolux do Brasil, Júlio Eugênio Bertola, que é designer na empresa desde 1985.
- Outros entrevistados foram selecionados pela disponibilidade e pela relação funcional que estabelecem com a função design enquanto atuam.
- Nas entrevistas, a questão temporal decorre da necessidade de se ter uma visão histórica e progressiva da atuação do design.

Critérios de amostra para a pesquisa documental:

- Documentos emitidos e artefatos produzidos desde a criação da empresa

Critérios de amostra para os respondentes do questionário :

- Profissionais da diretoria onde está lotado o Centro de Design foram selecionados pelo líder de design.

2.4. FASES DA PESQUISA:

A pesquisa foi estruturada em 3 fases, conforme descrito abaixo.

2.4.1. Fase 1 – Preparação

A fase de preparação previu as seguintes atividades:

Revisão Bibliográfica:

Foram coletados dados em livros, periódicos e teses, que formaram a base das informações utilizada a princípio, na geração dos protocolos de coleta para a pesquisa documental, definição dos roteiros de entrevista e para os questionários. As questões sobre a gestão de designe suas forças foram alicerçadas principalmente sobre o trabalho de Mozota (2003).

Seleção de bolsista PIBIC:

Esta atividade teve o objetivo de selecionar um estudante de design, para atuar como pesquisador iniciante, durante o levantamento de dados. O Apêndice 3 informa o perfil delineado para as atribuições previstas para a função.

Seleção da Empresa

A empresa selecionada para o estudo é uma empresa do setor de eletrodomésticos da linha branca, formada a partir de uma empresa nacional, a Refrigeração Paraná – REFRIPAR, adquirida pela multinacional Electrolux. Sua escolha foi definida pela participação histórica do design nas questões estratégicas da empresa e pelas premiações que obteve (KISTMANN, 2007).

Elaboração do protocolo de dados:

Neste item foram definidos os procedimentos e os instrumentos da pesquisa como os roteiros de entrevistas e questionários para coleta de dados (Apêndice 3).

A elaboração destes instrumentos utilizou como direção o objetivo da pesquisa e como base as conclusões advindas da análise da revisão da

literatura, que identificou que forças podem ser geradas em cada nível de inserção do design a partir das práticas específicas de cada nível.

Ao final da elaboração do protocolo foi realizada uma reunião, visando sua avaliação e aceitação, entre a pesquisadora, a orientadora e o estagiário.

Contatos iniciais com a empresa:

Os contatos iniciais com a empresa incluíram a elaboração de carta de apresentação do projeto e dos pesquisadores (Apêndice 4) e uma apresentação oral do projeto ao líder de design.

Durante esta reunião o líder de design informou que seria necessária a aprovação do departamento jurídico da empresa para a realização da pesquisa. Em função disto foi necessário elaborar um resumo da pesquisa, do currículo de cada participante, que foram encaminhados ao departamento jurídico da empresa, acompanhados das cópias dos documentos pessoais, tais como carteira de identidade e CPF.

A aprovação para a realização da pesquisa demorou aproximadamente 30 dias para sair e limitou a abrangência temporal da pesquisa até o ano de 2005. Após a aprovação foi firmado um termo de sigilo.

2.4.2. Fase 2 – Levantamento de dados

A fase de levantamento de dados incluiu a pesquisa documental, a elaboração e alimentação de banco de dados, a realização de entrevistas e a aplicação de questionários.

A primeira atividade relativa ao levantamento de dados foi uma reunião da pesquisadora e do estagiário com o líder de design e uma assistente administrativa, que foi designada por ele a nos dar apoio.

Nesta reunião, além do projeto ser apresentado mais uma vez, foram esclarecidas as atividades necessárias à sua realização, tais como os levantamentos em arquivo para a pesquisa documental e a marcação e realização das entrevistas.

Pesquisa documental:

O primeiro passo para a pesquisa documental foi o de identificar as fontes físicas para a busca de fotos, correspondências, patentes, publicações internas, clippings, releases, dentre outros. Porém os diversos documentos, principalmente os relativos ao design, não estavam organizados. A assistente administrativa teve dificuldade em identificar os locais onde estes documentos poderiam ser encontrados.

Para ilustrar, o primeiro arquivo recebido para o trabalho era composto por um conjunto de fotos de produtos identificadas com o ano, que não se sabia se era do lançamento do produto ou da foto.

Diante destes fatos tornou-se mais urgente a construção de um sistema que armazenasse os dados dos diversos tipos de fonte, dentro de uma organização lógica e que gerasse informações consistentes sobre os produtos e as práticas de design, de maneira prática e em tempo adequado.

Para a construção do sistema de banco de dados foi usado o aplicativo ACCESS, em função do conhecimento prévio da pesquisadora. Todos os documentos, fotos e os produtos que deles constavam, foram identificados, assim como seus locais físicos e digitais. A partir do armazenamento destas informações foram estabelecidas relações que permitem organizá-los de modo a gerar, principalmente, todas as informações existentes sobre um determinado produto e em que documentos estas informações estão localizadas. A utilização desta ferramenta permitiu a flexibilidade necessária e adequada à combinação dos diferentes dados para inferências, conclusões e validações próprias ao estudo de caso (Apêndice 4).

Com exceção do museu de produtos da empresa, não foi possível acessar documentos dos outros departamentos da empresa. Os documentos disponibilizados foram:

- ▶ as fotos de produtos do arquivo do centro de design e do museu
- ▶ e documentos arquivados na biblioteca da empresa, de caráter institucional, concentrados nos anos 80 e 90.

A primeira semana de levantamento foi realizada no próprio departamento de design. Nas semanas restantes, devido às questões de sigilo

e de localização dos arquivos, fomos alocados em uma sala da biblioteca da empresa.

Diante da limitação ao cesso de documentos, optou-se neste momento por se utilizar como fonte de dados o trabalho intitulado *Design industrial e diversidade cultural; um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A. e Multibrás S.A.* de autoria da Dr^a Maristela Ono, de 1999.

Entrevistas:

Durante a elaboração do projeto de pesquisa foram previstas entrevistas apenas com o líder de design, porém devido à impossibilidade de acessar os documentos sobre as ações de design, principalmente os relativos aos projetos, e ao grande número de compromissos e atividades deste líder, decidimos por entrevistar outros profissionais do centro de design, do departamento de marketing e o diretor da área.

Foram realizadas 4 entrevistas presenciais e duas através de email, com o líder do Centro de Design. As entrevistas duraram no máximo uma hora e algumas vezes o espaço entre elas chegou a mais de duas semanas.

O gerente de design gráfico e acabamento, a gerente de marketing trade, o ex-diretor de engenharia da REFRIPAR e o diretor de desenvolvimento de produto e qualidade foram entrevistados uma única vez.

Houve ainda uma tentativa para entrevistar o gerente de design e a gerente de marketing responsável pela pesquisa junto ao consumidor. Como não foi possível, foram encaminhados, via e-mail, um questionário que não obteve resposta.

O fechamento da última entrevista com o líder de design não foi realizado. Foram feitas tentativas via entrevista e via e-mail, mas devido a quantidade de compromissos e a viagens, o retorno não foi possível.

Na Tabela 2 a seguir, encontra-se a relação das entrevistas realizadas.

Cargo	Nome do entrevistado	Nº de entrevistas
Líder de design	Júlio Bertola	4
Gerente de design	Gustavo Albuquerque	1

Dir. Des. de Produto e Qualidade	Gilmar Zilli	1
Gerente de marketing trade	Sandra Montes	1
Ex diretor da REFRIPAR	João Marcos Prosdócimo	1

TABELA 2 – ENTREVISTAS

FONTE: A AUTORA

Todas as entrevistas foram semi estruturadas e de duração variável e seus roteiros encontram-se no Apêndice 2.

Questionários:

Foi aplicado um questionário de 8 perguntas abertas, através de email, a 24 colaboradores das áreas de design, engenharia de produção, qualidade e marketing, com o prazo de uma semana para resposta. O índice de resposta foi de 41,67%

O projeto de pesquisa previa entrevistas somente como o líder de design e a utilização da técnica de *focus-group*, esta última para a validação de dados. Como foram realizadas entrevistas com outros profissionais atuantes em concepção e desenvolvimento de produtos, foi possível observar consistência nos dados coletados. Assim, em função também do tempo disponível para a coleta de dados, a fase de aplicação do *focus-group*, foi suprimida, sem prejuízos para o resultado final.

2.4.3. Fase 3 – Discussão e conclusão

A fase de discussão contrapôs o levantamento bibliográfico sobre a gestão do design com foco nos três níveis relacionados às quatro forças propostas por Mozota (2003).

Na conclusão estabeleceu-se os pontos que atendem à pergunta de pesquisa formulada e os objetivos gerais e específicos do trabalho.

2.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Marconi e Lakatos (2002), ao delimitar uma pesquisa estabelece-se os limites para a investigação. Ao estabelecer os fatores para a delimitação deste trabalho foi considerada a viabilidade para a consecução dos objetivos estabelecidos e em seguida foram estabelecidas as delimitações relativas ao campo teórico, institucional e geográfico.

teórico -

a pesquisa concentra-se na investigação e na descrição das práticas da gestão de design, sob o prisma da geração e utilização de suas três forças, considerando-se em que nível da estrutura organizacional estas práticas estão inseridas. A Figura 3, a seguir, ilustra o universo conceitual com o qual trabalhamos.

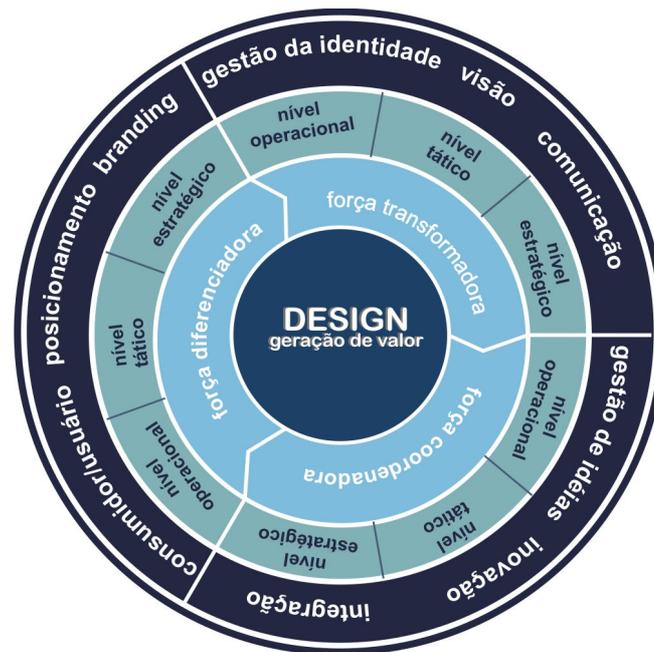


FIGURA 3 – ESQUEMA DA DELIMITAÇÃO TEÓRICA DA PESQUISA.

FONTE: A AUTORA (2008).

institucional -

a pesquisa será realizada na Electrolux do Brasil, uma empresa do setor industrial de eletrodomésticos de linha branca. Ainda como Prosdócimo, no final dos anos 80, as ações de design na empresa eram praticadas para além do nível operacional. Durante esses quase 30 anos, o design na empresa evoluiu de modo a ter hoje atuação a nível estratégico, como, por exemplo, ser o responsável pela definição do design para a Electrolux América Latina. (BERTOLA, 2009)

geográfica

a empresa localiza-se em Curitiba ou arredores.

3. A GESTÃO DO DESIGN E AS SUAS FORÇAS

Em 1986, a Ford Company, através de uma mudança em sua estratégia de produtos, não só superou uma crise como passou a viver uma fase de prosperidade, com o lançamento dos modelos Ford Taurus e Mercury Sable (LORENZ, 1990). Para o autor, o bom desempenho comercial dos carros foi decorrente da mudança da estratégia adotada pela corporação. Até aquele instante a Ford, como a maioria das empresas automobilísticas americanas, adotava a política de ausência total de 'luxos' e imaginação na fabricação de seus automóveis. Porém, depois de contratar Donald Petersen, a empresa retoma a um antigo projeto, engavetado por causa da crise e muda para uma política de design integral, onde a forma era fortemente influenciada pela função e particularmente pela necessidade de redução do atrito do vento para reduzir também o consumo de combustível. A Ford, segundo Lorenz (1990), utilizou o design como uma ferramenta competitiva, o que coincidiu com a proposta de marketing elaborada por Theodore Levitt e outros, postulada há mais de 50 anos, de que a satisfação das necessidades e quereres do consumidor, não importando se ativos ou latentes, é a força motriz da companhia e o design de produto a ferramenta chave para a arma competitiva (LORENZ, 1990). Hertenstein et al (2000, apud MOZOTA, 2003), em seu estudo acerca do impacto do design no desempenho financeiro de 172 empresas, identificou fortes evidências da relação entre design efetivo e desempenho superior, como indicado na Tabela 3. As empresas com design efetivo apresentaram ações mais valorizadas, lucro antes de impostos e juros superiores aos das demais empresas.

GRUPO DE EMPRESAS	LUCRO ANTES DE IMPOSTOS E JUROS
Grupo de empresas com design mais efetivo	75% acima da média da indústria em geral
Grupo de empresas com design menos efetivo.	55% abaixo da média da indústria em geral

TABELA 3 – DESIGN NAS EMPRESAS DO REINO UNIDO E LUCRATIVIDADE
 FONTE: MOZOTA (2003)

Pesquisas do Design Innovation Group, na Inglaterra, evidenciam que as empresas que são conscientes do papel e da atuação do design e que fazem um

trabalho de destaque na sua gestão, têm melhores performances em termos de venda, desenvolvimento e em resultado financeiro (MOZOTA, 2003).

Confiança, know-how e gestão adequada em design permitem às corporações sustentar a inovação, que é um dos fatores que influenciam seu sucesso no longo prazo (BRUCE; BRESSANT, 2001). A qualidade do design impacta na competitividade, na política interna de preços e vendas; nos níveis de inovação e consumo e no bem-estar dos consumidores (MOZOTA, 2003). Além disso o design traz benefícios indiretos para a organização, tais como o aperfeiçoamento da imagem; as habilidades da gestão de design e a confiança em design.

Dentre as principais funções do design que contribuem para a competitividade, destacam-se aquelas que (MOZOTA, 2003):

- ▶ apoiam a diversidade cultural, a despeito da globalização;
- ▶ oferecem produtos, serviços e sistemas de formas expressivas e coerentes
- ▶ enfatizam as noções de criatividade, consistência, qualidade industrial e formal.

Além disso, considera-se que o design aumenta a competitividade quando torna-se a competência central da empresa (KISTMANN, 2001), e ele é a competência central de todo novo produto (BRUCE; BRESSANT, 2001).

Como consequência, é no contexto organizacional voltado para às questões da concorrência mercadológica que se estabelece a gestão do design como o procedimento capaz de: gerar diferenciação; inovação e estratégias como forças competitivas para a corporação.

3.1 CONCEITOS EM DESIGN E GESTÃO DE DESIGN

O Conselho Internacional das Sociedades de Design Industrial define design como: “a creative activity whose aim is to establish the multi-faceted qualities of objects, processes, services and their systems in whole life cycles. Therefore, design is the central factor of innovative humanisation of technologies and the crucial factor of cultural and economic exchange”¹ (ICSID, 2008).

¹ “uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multi-facetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida totais. Além disso, o design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e econômico” (tradução da autora)

Para Bruce e Bressant (2001) design é a aplicação da criatividade humana ao propósito de criar produtos, serviços, edifícios, organizações e ambientes que preenchem as necessidades das pessoas, tornando-se a atividade principal de sustentação do negócio, que precisa ser gerida adequadamente.

Na gestão do design, Donald E Peterson, ex CEO da Ford Company diz que a chave para o seu sucesso é manter as relações entre a área de design e as áreas com as quais ela interage funcionando de forma adequada, as áreas devem ser estruturadas dentro de uma política de integração do design à organização (BLAICH; BLAICH, 1993).

Autores especializados em gestão de design apresentaram definições muito próximas e complementares. Wolf (1998) define gestão de design como a "organização e a coordenação de todas as atividades de design com função de "planejar e coordenar as estratégias correspondentes aos objetivos e valores da empresa, motivar os empregados e controlar os trabalhos, assegurando que cumpram com os objetivos, com os prazos e os custos planejados" (WOLF, 1998, p.5).

Para Mozota (2003, p. 71), a gestão de design é a "a implementação planejada do design na organização de modo a favorecer a consecução dos objetivos desta organização." Através da abordagem estratégica, considera-se tanto as contribuições da atividade de design à gestão em geral e, especificamente, à gestão da qualidade, assim como a contribuição da gestão em geral à atividade de design (MOZOTA, 2003)

Kistmann (2001) formula uma definição ampla, dentro de uma visão organizacional, de gestão do design, afirmando que ela

não deve ser compreendida como a gerência de um escritório de design ou de um projeto de produto ou sistema seja isto desenvolvido fora ou dentro da empresa. Tampouco deve ser entendida como uma educação de gerentes sobre a atividade de design. A Gestão do Design deve ser compreendida como o efeito do desdobramento de recursos de design disponíveis em uma organização pelos gerentes de planejamento, visando os objetivos da corporação. O termo Gestão do Design inclui em si uma ligação bastante próxima com a questão da inovação tecnológica, devendo ele ser compreendido como a competência central (KISTMAN, 2001, p.192).

Esses conceitos fundamentam o papel dos gestores de design e seu desdobramento em uma série de atividades nas empresas, como veremos a seguir.

3.2 O PAPEL DA GESTÃO DO DESIGN

De acordo com Blaich e Blaich (1993), a gestão de design inclui quatro grandes tarefas:

- ▶ contribuir para os objetivos estratégicos da corporação e identificar as necessidades do consumidor e da própria corporação;
- ▶ gerir os recursos de design;
- ▶ gerir o processo de design e
- ▶ desenvolver e manter uma rede para a troca de informações.

Para Mozota (2003), existe uma relação entre a gestão de design e seus objetivos com as respectivas repercussões na gestão da qualidade. Para ela, a convergência entre o objetivo e a aplicação da gestão de design é denominada “Designance”.

Na Figura 4 , abaixo, podemos observar como ela apresenta estas relações.

ABORDAGEM DA GESTÃO DE DESIGN	OBJETIVO DA GESTÃO DE DESIGN	APLICAÇÃO PARA GESTÃO DA QUALIDADE
<u>Abordagem gerencial da Gestão de Design</u>	Enriquecer o design com métodos gerenciais: Design e o desempenho organizacional; Design e branding, identidade e estratégia; Gestão geral e métodos da gestão de design	Contribuição para o entendimento do que significa melhoria de qualidade para designers e gestores de design. Dados sobre o impacto do design – “defeitos zero”. O teste de qualidade e perceptível.
<u>Abordagem estratégica da gestão do design</u>	Enriquecer, melhorar a gestão com conhecimentos do design. Teorias da forma: princípios do design. Criatividade e gestão da idéia.	Contribuição do design para o entendimento do que é melhoria da qualidade O processo repensado. Visão compartilhada e desenvolvimento, melhoria contínua.

FIGURA 4 – QUADRO DAS ABORDAGENS DA GESTÃO DO DESIGN
FONTE: MOZOTA (2003)

Como podemos observar, na abordagem gerencial, a gestão de design tem como papel a ampliação do desempenho da função design, tendo em vista a organização e sua estratégia. Já na abordagem estratégica, o papel da gestão de design é tornar a função uma estratégia para a organização, através do compartilhamento de padrões de melhorias contínuas da qualidade assim como do processo de desenvolvimento de produtos, como podemos visualizar na Figura 5 abaixo.

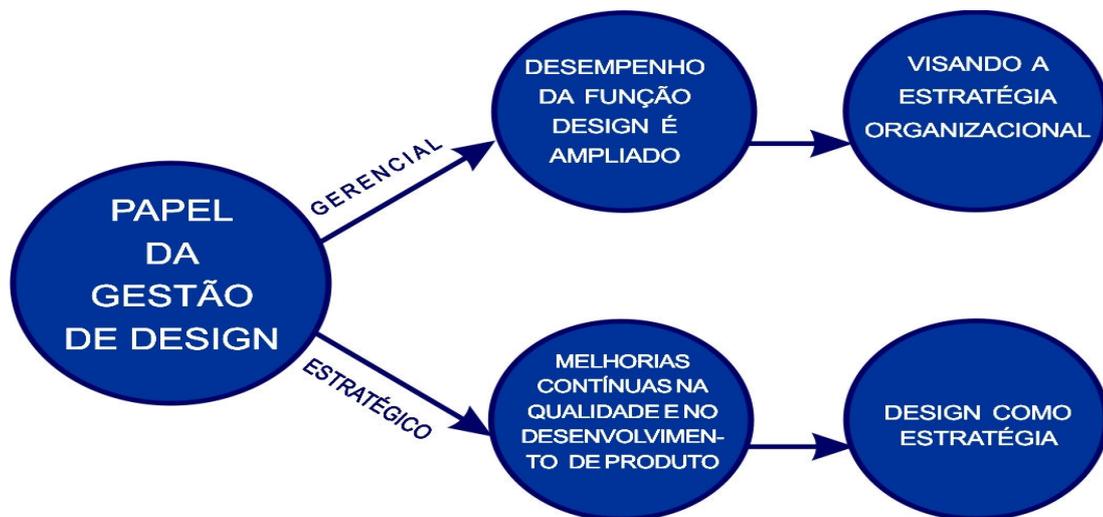


FIGURA 5 – ESQUEMA SOBRE O PAPEL DA GESTÃO DE DESIGN.

FONTE: A AUTORA (2009), COM BASE EM MOZOTA (2003)

3.3 NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN

A prática da gestão de design pode ser analisada a partir do nível estrutural em que as decisões são tomadas: o nível operacional, o nível funcional (também chamado de tático) e o nível estratégico (MOZOTA, 2003):

- ▶ o nível operacional é o da elaboração e da implementação de projetos, é o primeiro nível de integração do design à organização;
- ▶ o nível funcional ou tático refere-se ao momento em que a função design torna-se complexamente delimitada, precisando gerir seus recursos e definir objetivos e táticas próprias como um departamento da organização e
- ▶ o nível estratégico que é aquele em que a gestão de design propicia uma atuação capaz de influir na formação e na transformação da visão da empresa.

Magalhães (1997), de modo similar, adota o critério do conjunto de atividades abrangidas pela gestão design e a sua penetração na empresa para proceder à classificação:

- ▶ no nível operacional, ele integra as atividades ligadas à execução das tarefas, tais como controle de conclusão, gestão de pessoal e elaboração de orçamentos;
- ▶ no nível funcional, o foco da gestão está voltado principalmente para a integração do design na empresa e para a coordenação das atividades;
- ▶ e no nível estratégico as preocupações voltam-se para a capacitação em competências, para a formulação dos objetivos do departamento e para manter as atividades do departamento integradas e contribuindo com a estratégia geral da corporação.

Além disso, segundo Mozota (2003) a gestão de design deve controlar administrativamente três áreas:

- ▶ a do valor agregado pelo design;
- ▶ a dos relacionamentos e
- ▶ a dos processos.

A seguir apresenta-se o detalhamento de cada um dos níveis de inserção do design nas corporações.

3.3.1 A gestão de design no nível estratégico

Mallick (2000) define o design estratégico como um plano de ação para obter uma vantagem competitiva por meio do produto, do design do produto e de uma superioridade no atendimento às necessidades dos consumidores. Neste nível ele envolve a visualização da estratégia de negócios da empresa; a pesquisa e identificação da competência central e a reunião das informações de marketing para entender o mercado consumidor.

Magalhães (1997) entende o design estratégico como uma estratégia de comunicação da filosofia da empresa que deve originar-se no nível mais alto da organização.

Para Mozota (2003) a gestão do design no nível estratégico deve estabelecer uma relação entre o design, a estratégia, a identidade e a cultura da empresa, com o objetivo de dar consistência ao trabalho do design e inseri-lo no processo de

formulação da estratégia corporativa. O design precisa assumir então quatro papéis essenciais, que incluem:

- ▶ ter a visão da estratégia de negócio
- ▶ buscar a competência central
- ▶ reunir informações de mercado
- ▶ inovar nos processos de gestão

Assim o design deve ter participação na formulação da estratégia e na seleção de processos, fazendo um esforço para trazer o conhecimento de design para a composição da visão, que tem o objetivo final delimitar a interação com o mercado. Além disso, a gestão de design deve supervisionar a penetração do espírito do design nos objetivos do negócio e participar de todos os estágios de formulação da estratégia. A Figura 6 tabela a seguir descreve as fases do processo estratégico, seus respectivos focos e as ferramentas possíveis de serem usadas em cada uma delas pela gestão de design (MOZOTA, 2003).

FASES	PONTOS A ANALISAR	FERRAMENTAS
1 – Formulação Análise competitiva externa	Atratividade da empresa Oportunidades e ameaças	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Análise PEST ▶ Modelo das 5 forças de Porter ▶ Cenários ▶ Grupos estratégicos ▶ Segmentação ▶ Matrix de atratividade e ativos.
Análise competitiva externa	Capacidade estratégica Fatores-chave de sucesso Forças e fraquezas	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cadeia de valor ▶ Benchmarking ▶ Análise de portfólio
Objetivos organizacionais	Síntese.	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Análise SWOT
	Governança corporativa Expectativa dos acionistas Ética do negócio Cultura	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Matrix de forças e interesses ▶ Foco na identidade
	Missão e visão	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Auditoria da gestão estratégica do design
2 – Seleção	Equilíbrio entre os objetivos da governança e análise SWOT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Estratégias genéricas de Porter Preço e volume Diferenciação.
3 – Implementação	Rotas para o desenvolvimento da estratégia	<ul style="list-style-type: none"> Integração vertical Diversificação Internacionalização

FIGURA 6 – QUADRO COM A DESCRIÇÃO DO PROCESSO ESTRATÉGICO.

FONTE: MOZOTA (2003)

A formulação de estratégia não depende tão somente dos resultados da análise interna e da análise externa, ela também depende da importância do papel desempenhado pelos indivíduos no procedimento estratégico. É importante entender a mistura de influências que determinam a visão, a missão e os objetivos da companhia. O design participa do desenvolvimento da visão através da emissão de conceitos que unificam a comunicação e os valores estratégicos na companhia (MOZOTA, 2003).

A estratégia do departamento de design precisa ser formada de acordo com o foco em que se baseia a identidade da companhia, que pode estar sobre o líder, sobre a atividade do negócio ou no comportamento organizacional. Outros fatores que precisam ser levados em consideração são a análise das forças e das fraquezas do departamento de design, a consistência entre a gestão de design e a estratégia do negócio e o tipo de negócio, que pode enfatizar com maior ou menor velocidade, a atuação estratégica do design (MOZOTA, 2003)

O tipo de estratégia de design adotada na organização depende, em primeira instância, da importância dada à criatividade e à inovação. Quando criatividade e inovação são fatores estratégicos para empresa, como para aquelas fundadas por designers, dos segmentos de moda, varejo ou de design de móveis, por exemplo, a estratégia de design é quase a totalidade da estratégia da organização. Mas ela também pode se pautar com base na orientação pelo custo, pela imagem ou pelo mercado. A Figura 7 abaixo, descreve cada uma das orientações (MOZOTA, 2003).

ORIENTAÇÃO PELO CUSTO	ORIENTAÇÃO PELA IMAGEM	ORIENTAÇÃO PELO MERCADO
Estratégia dominada pelo custo	Estratégia da diferenciação	Estratégia de concentração
O papel do design é incrementar a produtividade	O papel do design é reforçar a participação de mercado da empresa.	O papel do design é ajudar a empresa a se posicionar como uma especialista para um determinado segmento
A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão estrutural ou técnica do sistema de design.	A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão semântica do sistema de design.	A posição em relação à estética da empresa favorece a dimensão funcional do sistema de design.

FIGURA 7 – QUADRO SOBRE AS DIFERENTES ORIENTAÇÕES ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES
 FONTE: MOZOTA (2003)

O departamento de design precisa participar da seleção de um caminho para implementar a estratégia escolhida e então ele desenvolve ações que são coerentes com este caminho. Porém, independente da escolha da organização, o design pode antecipar novos caminhos que sejam consistentes com a análise estratégica ou mesmo participar da implementação, como por exemplo, caso a companhia escolha a rota da internacionalização, o design pode criar centros em diferentes países e organizar uma equipe multicultural (MOZOTA, 2003).

Mozota (2003) afirma que a estratégia da gestão de design deve adotar métodos específicos para difundir o design como uma chave para o sucesso da organização e dentre eles, cita:

- ▶ Definição do mix de design - aqui é importante definir qual disciplina do design será contemplada com um orçamento mais favorável, qual delas receberá uma quantidade maior de recursos. Se a empresa valoriza mais as questões visuais nos seus documentos, sua logo, o design gráfico será favorecido. Esta definição precisa ser revista anualmente com base na análise de sua coerência com o marketing mix e com os investimentos em comunicação corporativa.
- ▶ Controle do desempenho e da eficiência do design - esse controle depende das ferramentas usadas para avaliar os objetivos estratégicos. A gestão de design precisa desenvolver um trabalho conjunto com o departamento financeiro que consiga avaliar o retorno propiciado pelo design à organização. O controle não deve limitar-se somente ao resultado final, mas deve considerar também a influência que o design tem em outros departamentos com os quais interage.
- ▶ Gestão de design para recursos humanos - o departamento de design pode ajudar o departamento de recursos humanos e de comunicação interna criando e mantendo uma rede de informações e estabelecendo ambientes e locais para a troca de informações; desenvolvendo um relacionamento de longo prazo com escolas de design e identificando as expectativas dos colaboradores, dos consumidores e dos designers.
- ▶ Gestão de design e a lei - os direitos de propriedade industrial são direitos intangíveis e que tem valor, que podem ser transferidos e licenciados com pagamentos de royalties. É importante reconhecer estes direitos e agir corretamente no sentido de protegê-los.

Mozota (2003) afirma ainda que é necessário, junto com os métodos, utilizar as seguintes ferramentas:

- ▶ a representação do design nos altos níveis de gestão;
- ▶ a estruturação do departamento de design;
- ▶ o alinhamento da função design com a cultura organizacional;
- ▶ a participação efetiva na implementação e na melhoria dos sistemas de informação;
- ▶ a formulação da visão futura do negócio e do mercado;
- ▶ a antecipação das mudanças sócio-econômicas culturais no mundo e no contexto da empresa;
- ▶ o desenvolvimento de uma expertise em design que possa ser negociada com outras organizações;
- ▶ a identificação de tendências possíveis para a área de inovação onde a organização possa atuar.

3.3.2 A gestão de design no nível funcional

Uma empresa cria um departamento de design quando entende seu valor, o quanto ele pode contribuir com o alcance dos objetivos organizacionais e quando surge a necessidade de gestão efetiva do plano de despesas, do orçamento e dos objetivos designados ao departamento (MOZOTA, 2003).

Quando a função design está delimitada em um departamento único, autores como Magalhães (1997), Santos (2000) e Teixeira (2005) chamam esse nível de inserção do design de tático, enquanto outros como Kistmann (2001); Souza, Amboni e Merino (2002), Mozota (2003) e Lemos (2006) chamam de nível funcional; neste trabalho foi adotada a palavra “funcional”.

Neste nível é importante entender como inserir, criar e gerir um departamento de design, como estabelecer as formas de interação com as outras áreas e como contribuir com o modelo de gestão da organização (MOZOTA, 2003).

O objetivo geral do departamento é criar um contexto gerencial favorável ao desenvolvimento da prática do design na companhia e buscar desenvolver suas ferramentas gerenciais próprias (MIDLER, 1993 apud MOZOTA, 2003). A gestão de design neste nível tem três objetivos amplos (MOZOTA, 2003):

- ▶ definir a estratégia de design em relação à estratégia do negócio;
- ▶ coordenar a estratégia de design com a de marketing, de inovação e com as funções de comunicação;
- ▶ incluir a estratégia do design na estratégia do negócio quando da implementação desta última.

A incorporação da função design pode ocorrer através de diferentes departamentos dentro da estrutura de uma organização. Os mais frequentes são o departamento de pesquisa e desenvolvimento, o departamento de produção, o departamento de marketing e o de comunicação corporativa. Ângulos diferentes da função design são explorados em relação à natureza de cada um dos demais departamentos com os quais o departamento de design interage. Para P&D, a tecnologia; para marketing, a interface com o consumidor ou os símbolos da marca. No entanto, é importante para a gestão de design coordenar as várias e diferentes visões existentes sobre a sua prática na organização e adotar um posicionamento claro e transparente (MOZOTA, 2003). A missão do design precisa ser então coerente com o lugar que ocupa na estrutura da empresa sem perder de vista o objetivo do departamento. Para tal é necessário que se busque:

- ▶ a definição de uma política global consistente com a imagem estratégica da empresa e com seu posicionamento estratégico;
- ▶ a pesquisa de conceitos para novos produtos de acordo com os posicionamentos estratégicos e com a segmentação;
- ▶ o estímulo ao processo de inovação em relação ao marketing e aos departamentos técnicos;
- ▶ propostas de design para os sistemas formais e visuais da empresa e o controle de sua unidade e homogeneidade;
- ▶ a garantia de que a realização do projeto siga as conformidades do projeto inicial;
- ▶ o tratamento das questões de qualidade (MOZOTA, 2003).

Uma das tarefas fundamentais na gestão do departamento de design, como integrante da estrutura de uma organização, é informar sobre sua missão, seu campo de atuação e seus objetivos. É preciso disseminar o conhecimento sobre a função design na organização; para isto, primeiro, é necessário contratar designers competentes e em segundo lugar, criar uma rede de parceiros. Torna-se importante

participar de todas as redes em que possa ocorrer a cooperação para a solução de problemas. Em terceiro lugar é importante organizar atividades que tornem a ação do design transparente para as outras áreas da empresa, assim como a atuação das outras áreas precisa tornar-se transparente para a área de design (MOZOTA, 2003). Vale à pena lembrar a afirmação de Mozota (2003) de que o peso dado à função design e à sua força dentro da organização é diretamente proporcional a independência que ela tem das funções técnicas e de marketing (MOZOTA, 2003).

Assim pode-se afirmar que os dois aspectos básicos que conduzem a gestão do design são: o desempenho do departamento e sua integração à organização, o que exige uma liderança para:

- ▶ desenvolver competência em 3 áreas: criatividade; interface com o usuário e tecnologia;
- ▶ construir um time de especialistas de design avançado e especialistas em redesign, o que requer diferentes personalidades e competências;
- ▶ buscar congruência em objetivos, tarefas e tempo.

No mercado, várias soluções têm sido encontradas na busca da manutenção de um alto índice de criatividade, dentre elas Mozota (2003) cita:

- ▶ workshops em conceitos para desenvolver design avançado;
- ▶ assinatura de publicações especializadas em tendências em design; implementação de um sistema de design e centro de documentação;
- ▶ participação em feiras, exposições e outros eventos de interesse;
- ▶ a escolha de um ambiente urbano vibrante para o departamento de design;
- ▶ competições entre estudantes de design;
- ▶ rodízio de profissionais de design entre as várias matrizes da empresa, quando ela é internacional;
- ▶ trabalho com consultores externos em alguns projetos;
- ▶ estímulo à construção de cenários baseados em tecnologia para produtos futuros;
- ▶ uso da criatividade para a geração de idéias que precisam estar ligadas à estratégia da empresa.

À gestão de design, neste nível, também é atribuída a responsabilidade de implementar e melhorar a gestão do consumidor, ajudando a companhia a se tornar orientada para ele. A entrada do design na organização precisa modificar e enfatizar a percepção do consumidor para o processo criativo, minimizar os riscos percebidos pelo consumidor e reforçar o papel do consumidor na interface com a empresa. Isto pode ser feito através de:

- ▶ desenvolvimento de técnicas de observação do consumidor;
- ▶ criação um design que diminua a resistência a mudança;
- ▶ desenvolvimento do conhecimento da interface com o usuário;
- ▶ co-design, o usuário como designer do time;
- ▶ projetar um sistema de informações centradas no usuário;
- ▶ criar métodos de avaliação da orientação ao usuário (MOZOTA, 2003).

A gestão de design também é responsável pela criação de uma estrutura para a gestão da inovação, que se beneficia da entrada do design na empresa porque os métodos e processos criativos utilizados por ambas são semelhantes. O papel do design é apoiar a disseminação do novo modelo de gestão da inovação (MOZOTA, 2003).

Diante do quadro aqui exposto, salienta-se que, para gerir o departamento, o designer precisa definir procedimentos e métodos que fortaleçam o desempenho do departamento. Ele precisa dosar alguns atributos dos processos da gestão: buscar a consistência e a disciplina de modo a permitir que os trabalhos sejam realizados dentro do necessário e do esperado e por outro lado, buscar a flexibilidade quando precisar gerar criatividade. Além disso, precisa saber a quem e quando deve dar autonomia e a quem e quando controlar e por fim saber quando precisa trabalhar de forma centralizada e quando delegar (MOZOTA, 2003).

Ele precisa, ainda, acrescentar às suas habilidades em design as que estão relacionadas à condução de mudanças. Segundo Mozota (2003) são necessárias cinco competências à condução da mudança, a partir das quais ela identificou quinze habilidades, descritas na Figura 8 a seguir.

AS CINCO COMPETÊNCIAS	HABILIDADES
Condução do processo de competências	Comprometimento Orientação para resultados Orientação para equipe Padrões altos
Competências em design	Criatividade objetiva Habilidade técnica, em cor e conceitual.
Competências orientadas para o negócio	Planejamento, solução de problemas, visão organizacional. Habilidades comerciais
Perspectivas e competências estruturais	Administração da informação Raciocínio estratégico Foco no consumidor e no cliente
Competências interpessoais	Construção de relacionamentos Influência Habilidades de apresentação Flexibilidade.

FIGURA 8 – QUADRO SOBRE AS COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO DESIGNER
FONTE: MOZOTA, 2003

Outro aspecto que deve ser perseguido pelo gestor de design diz respeito à avaliação do retorno do investimento em design e às ferramentas utilizadas para esta avaliação. Segundo Mozota (2003), a performance do design é avaliada em função da interferência:

- ▶ nos processos de mudança no 'modus pensante' da companhia;
- ▶ na melhoria no processo da gestão da tomada de decisão e da inovação;
- ▶ na circulação da informação pela companhia;
- ▶ na relação com os fornecedores;
- ▶ na redução no tempo necessário ao desenvolvimento de novos produtos; e
- ▶ na criação de valor para o consumidor e no papel do design na qualidade total.

3.3.3 A gestão de design no nível operacional

De acordo com Magalhães (1997), o nível operacional do design inclui ações voltadas para as questões de processo. Kistmann (2001) apresenta uma classificação das atividades que fazem parte deste nível em: design de produtos, de embalagens, gráfico, de serviços, de moda, de interiores, de ambientes externos, têxtil, social, de softwares e ecodesign.

Neste nível a gestão do design foca principalmente a gestão de projetos, desde a elaboração do *briefing*, passando pela gestão de recursos humanos e financeiros, até a avaliação dos resultados alcançados pelo projeto. Além disso, a

gestão de design precisa gerir sua relação com a política e a estratégia de marketing da empresa e gerar confiança interna em design (MAGALHÃES, 1997).

Para Mozota (2003) a empresa que contrata um serviço em design, inserindo ou não a função em sua estrutura, tem a responsabilidade de elaborar um *briefing* que funcione como referência para todos os que participam do projeto desde o seu início até o seu final. Deste *briefing* é imprescindível que constem o objetivo do projeto, as informações relevantes sobre a empresa cliente, informações sobre o próprio projeto e por final, as informações sobre as táticas adotadas, tais como as fases definidas para o projeto e o tempo disponível para cada uma delas.

Para a gerência de um projeto, uma das primeiras decisões se refere à questão de se trabalhar ou não com designer externo. Existem vantagens e desvantagens tanto na contratação de um ou de outro. A decisão depende de se avaliar cada situação buscando identificar as vantagens e desvantagens de cada tipo de contratação, como descrito na Figura 9 (MOZOTA, 2003).

FORMA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
INTERNO	Eficiência em custos.	Ausência de criatividade e novas idéias.
	Acessibilidade	Manter a equipe de design ocupada
	Coordenação é facilitada.	Perda do contato com o mercado externo.
	Companhia mantém o controle.	
	Design desenvolve um entendimento íntimo da companhia.	
EXTERNO	Novas inspirações (oxigenação criativa).	Falta de entendimento dos assuntos específicos da companhia.
	Contar com o conhecimento e a perícia de um especialista alivia o trabalho interno.	Problemas de acessibilidade no dia-a-dia.
	Acessibilidade adicional à habilidades e apoio.	Problemas de coordenação com designers internos ou outros departamentos.
	Opção de explorar e realizar trocas entre diferentes opções.	Falta de confidencialidade potencial
		A companhia precisa ter habilidade para avaliar o trabalho do designer externo.
		Síndrome do “não foi feito por nós” (não foi inventado aqui).
		Problemas na industrialização do design produzido externamente.
	Perda de controle e na manutenção da relação.	
	Credibilidade discrepante se o estilo do design é muito diferente do da companhia.	

FIGURA 9 – QUADRO COMPARATIVO ENTRE DESIGNER INTERNO E DESIGNER EXTERNO
 FONTE: MOZOTA (2003)

A seleção de um designer sempre merece atenção especial, às vezes, porém, essa responsabilidade pode ficar obscurecida pela urgência ou pela ênfase na solução de problemas relacionados à gestão de recursos humanos (MOZOTA, 2003).

Outro aspecto que exige atenção é a qualidade do relacionamento entre os membros da equipe, que é de extrema importância para o sucesso do trabalho. Os líderes de projeto podem usar o *briefing* como uma ferramenta, como um tipo de contrato entre os seus membros, para gerir a multidisciplinaridade de forma produtiva. Neste sentido, o sucesso do projeto de design depende amplamente de se ter uma composição multifuncional das equipes, onde as funções de cada dimensão do projeto - técnica, de marketing e de comunicação - precisam estar representadas e interagindo de modo a gerar sinergia (MOZOTA, 2003).

Além disso, é necessário gerar entendimento e credibilidade, não só com as áreas que compõem a equipe de projetos, mas com os demais níveis e outras áreas que de alguma forma podem facilitar a inserção e o trabalho do designer na empresa. Uma das formas é criar uma rede interna de pessoas que entendam a importância da atividade de design, dentro da estrutura do negócio, através de ligações com: estudos de marketing, gestão da tecnologia, gestão de recursos humanos, gestão da informação e gestão da comunicação (MOZOTA, 2003).

Outro fator considerado essencial para o sucesso de um projeto é a gestão de seu orçamento. Segundo Mozota (2003) isto envolve três pontos básicos: o tipo de pagamento a ser efetuado, o orçamento do projeto em si e como avaliar o quanto o custo em questão é adequado e efetivo em relação ao próprio projeto (MOZOTA, 2003). A autora complementa esta idéia, sugerindo que para definir um orçamento e calcular os custos de um projeto, em longo prazo, é necessário também considerar o custo da construção da credibilidade entre as partes envolvidas e o custo indireto relativo ao entendimento da organização-cliente, tais como: as condições de trabalho; personalidades de diretores e demais executivos e a própria cultura da empresa como um todo (MOZOTA, 2003).

Além das questões relativas à gestão de projetos, neste nível a inserção do design na organização tem grande influência na política e na estratégia de marketing, principalmente no que se refere a políticas de produto e de marca, mais especificamente (MOZOTA, 2003).

Em relação ao composto de produto, Mozota (2003) afirma que é comum o design ser integrado ao desenvolvimento do produto através da embalagem, porém sabe-se que a participação do design na composição do produto é muito mais ampla e vai desde a definição das características físicas e funcionais do produto até a garantia da originalidade (MOZOTA, 2003).

A Figura 10, a seguir, ilustra a participação do design nos três níveis do produto.

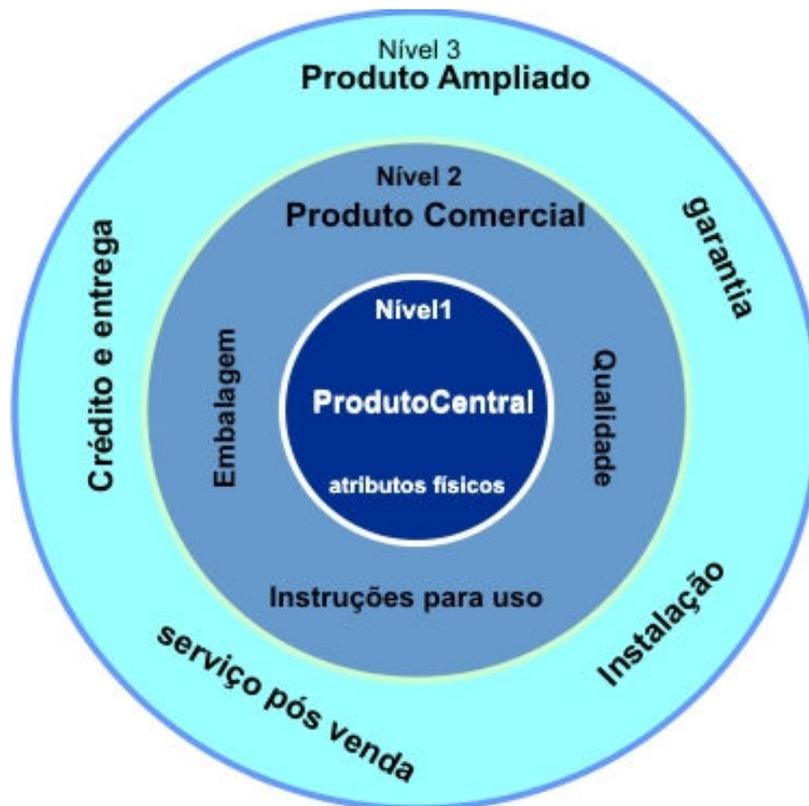


FIGURA 10 – ESQUEMA SOBRE OS INPUTS DO DESIGN NOS TRÊS NÍVEIS DO PRODUTO
 FONTE: MOZOTA (2003)

No nível do produto central o design contribui com a formação do caráter original e com a definição dos atributos físicos do produto. No nível comercial o design contribui com a embalagem, com a melhoria da qualidade e para a elaboração das instruções de uso. No nível do produto ampliado o design acaba por contribuir com o aumento da facilidade para instalação e com a possibilidade de uma garantia mais adequada ao mercado (MOZOTA, 2003).

Outra área de forte interação entre marketing e design diz respeito ao posicionamento e a segmentação de mercado. O conceito de posicionamento é

muito próximo do da idéia conceitual que permeia a o processo criativo do designer. O design se insere na estratégia de marketing através da definição estética de um posicionamento de mercado e através da busca de um novo segmento de mercado. Por outro lado a abordagem do posicionamento de mercado utilizada pela empresa clarifica para o designer o grau de liberdade que ele tem no projeto e seu objetivo em termos de grau de diferenciação desejado (MOZOTA, 2003).

O posicionamento pelo design implica em ser capaz de pesquisar e formular novas idéias para bater, derrotar os competidores. O design precisa desenvolver novas idéias para nichos, não perder oportunidades de ganhar posições no mercado e ao mesmo tempo, ser capaz de adaptar rapidamente as idéias de competição de seu mercado a outros mercados (MOZOTA, 2003).

A política de design, neste nível, também se altera em função do portfólio de produtos adotado pela corporação e da posição de cada produto neste portfólio. Neste sentido a utilização do design pode interferir no ciclo de vida do produto, adaptando-o e ao seu desempenho, de forma progressiva, desde o lançamento (fase divergente), passando pelo crescimento (fase convergente) até a maturidade (fase de detalhes). O ciclo da estética do produto exige diferentes ações de design em cada uma das fases, como descrito a seguir (MOZOTA, 2003):

- ▶ Introdução – buscam-se as melhores configurações entre forma e função, para os vários estágios do produto, segundo a observação dos consumidores. A estética é divergente.
- ▶ Crescimento – inovar para industrializar o produto. A estética é convergente e integrada no processo produtivo. O design foca na assimilação da forma no processo de produção.
- ▶ Maturidade – o foco é aproveitar os atributos dos produtos mais competitivos ou pesquisar pequenas diferenças com o objetivo de ampliar o campo de escolhas do consumidor e/ou reduzir o preço - design de detalhe.
- ▶ Declínio – aqui uma pesquisa é conduzida para avaliar se novas tecnologias ou novas necessidades podem levar a uma completa reformulação do produto ou até mesmo ao começo de um novo ciclo.

A Figura abaixo ilustra as quatro fases do ciclo de vida do produto e as respectivas atuações do design.

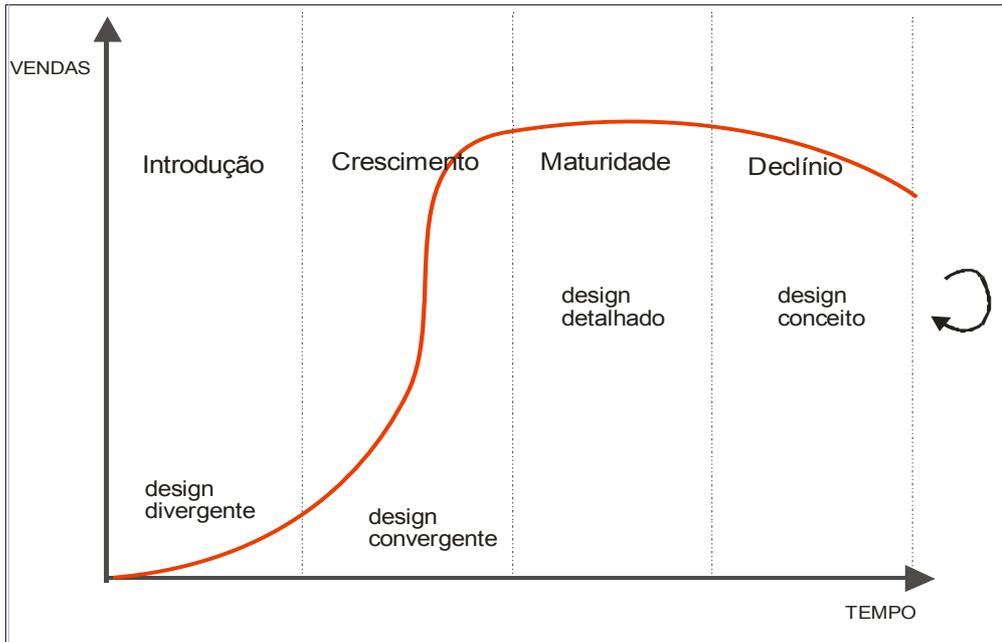


FIGURA 11 – GRÁFICO SOBRE A POLÍTICA DE DESIGN E CICLO DE VIDA DO PRODUTO
 FONTE: MOZOTA (2003)

Outra política que é bastante influenciada pelo design é a de marcas. Quando a gestão de design está comprometida de forma holística com a supervisão de marcas ela se envolve em três fases distintas desse processo: desde a criação da marca até a gestão da imagem da marca e da equidade da marca (SPEAK, 2000 apud MOZOTA, 2003).

A criação da marca normalmente começa com a criação da proposição de valor oriunda de pesquisas e análises do mercado em relação às suas necessidades e aos competidores. Este valor é um pensamento simples que captura e que exprime a alma da marca. Ao projetar a identidade da marca é preciso concebê-la como a estratégia feita visível, ou a relação com o consumidor e seus benefícios feitos visíveis (MOZOTA, 2003).

As ferramentas de design são parte formal da estratégia de marcas: um sistema de apoio a decisões na gestão de marca que contém guias e orientações para a formação e disseminação da identidade, definições quanto ao uso da marca e a estrutura e a responsabilidade necessárias a sua gestão (MOZOTA, 2003).

Outra contribuição que pode vir através do design é a idéia principal na qual a logo está baseada. Ela é uma grande idéia, que pega um mix de habilidades e uma síntese de necessidades consideradas as mais importantes em meio a uma massa de atributos e detalhes. É preciso ter pessoas capacitadas a reconhecer este mix e explicitá-lo, cabe ao design nutrir a idéia real (MOZOTA, 2003).

A integração do design à empresa também muda outras políticas de marketing além das de produto e da marca. A política de design busca garantir uma coerência entre design de produto, publicidade e promoção, assim como garantir um destaque na mídia através da comunicação embutida no próprio produto (MOZOTA, 2003).

O design é assim considerado outra forma de comunicação, isto significa que é preciso haver uma colaboração entre comunicação e design por que:

- ▶ um produto com bom design pode ter o valor do seu preço aumentado e isso pode favorecer os investimentos em comunicação;
- ▶ o conceito do produto se impõem à criatividade tanto para o design quanto para a publicidade (MOZOTA, 2003).

Design também pode influenciar a política de preços do produto quando:

- interfere em seu custo:
 - ▶ a função design pode formatar ou re-formatar a estrutura de produção contribuindo para a redução de custos (design inverso);
 - ▶ a função design pode influenciar a política de compra, atuando junto aos fornecedores no sentido de incentivar a fabricação de componentes mais baratos e que se adaptam melhor a forma final do produto;
 - ▶ a função design pode buscar meios de atingir um padrão de qualidade e de custos desejados pela organização, participando de uma equipe interdisciplinar, e de uma avaliação sistemática sobre cada componente do produto, visando a melhoria do processo de fabricação através do redesenho dos mesmos;
- a função design introduz uma diferenciação no produto através da estética (MOZOTA, 2003).

3.4. AS FORÇAS DO DESIGN NA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Nesta seção, são descritas algumas das interfaces da função design na composição do papel estratégico de ativos da empresa, ativos como o próprio produto e a identidade visual; destacando-se as características do design que vão impulsionar a agregação de valor. As interfaces que a função design estabelece com outras funções na organização propiciam a explicitação das forças do design: a diferenciadora; a coordenadora e força transformadora.

3.4.1 A força diferenciadora

A força diferenciadora do design é gerada quando os conhecimentos que compõem a função design são utilizados para a modificação ou criação do produto, da marca, da embalagem ou de serviços, diferenciando-os da concorrência para gerar incremento de vendas, de exportações e melhorias no valor percebido pelo consumidor (MOZOTA, 2003).

Dias Filho (2000) afirma que o design sempre esteve ligado à diferenciação dos produtos e à otimização da produção, o que é justificado por Rossetto, Silva e Souza (2002), no fato do design dominar a metodologia específica para transformar em produto as necessidades do consumidor.

Mozota (2003) apresenta a força diferenciadora como:

- ▶ geradora do impacto que a percepção de um produto pode ter sobre o comportamento do consumidor; e
- ▶ geradora de uma marca que pode reforçar, expandir e manter esta percepção, ou não.

Estes aspectos contribuem diretamente para a diferenciação dos produtos e para o posicionamento adequado da empresa (MOZOTA, 2003).

No trabalho desenvolvido por Mozota (2003), o aspecto diferenciador da função design está baseado na sua interface com a função marketing e inicia-se pela discussão do comportamento do consumidor, como uma decorrência da percepção que ele tem do produto.

Designers são especialistas no uso da percepção para estabelecer, através do produto, uma comunicação com o usuário. O produto precisa chamar a atenção do consumidor e para isso, precisa ter em sua forma, informações que garantam esse primeiro contato. O designer é responsável por selecionar, organizar e limitar estas informações no produto (LÖBACH, 2001).

A estética do produto é resultado do projeto como um todo e está correlacionada com todos os seus atributos. Ela pode contribuir para o sucesso do produto de várias formas, como, por exemplo, criando uma diferença considerável entre o produto em questão e os dos concorrentes, através de um projeto drasticamente inovador ou através de um projeto distintivamente moderno, fazendo os concorrentes parecer obsoletos (MOZOTA, 2003).

Os princípios de design atuam como uma conceituação da resposta estética e assim também influenciam as preferências do consumidor. Segundo Mozota (2003), os consumidores apresentam respostas mais favoráveis aos produtos que tem consistência com os princípios de design.

Além da diferenciação gerada pelo produto, a empresa pode obter diferenciação através do desenvolvimento e do posicionamento da marca, que vai além do produto e da identidade visual de uma organização (MOZOTA, 2003)

Uma marca inclui as características dos produtos, mas, além disso, inclui características do usuário; do país de origem; as associações organizacionais; a personalidade; os símbolos; o relacionamento marca - consumidor; os benefícios emocionais e os benefícios de auto-expressão (AAKER, 1996)

A figura 12, a seguir, mostra a imagem criada por Aaker (1996) para representar a marca, onde o produto aparece como o núcleo central.

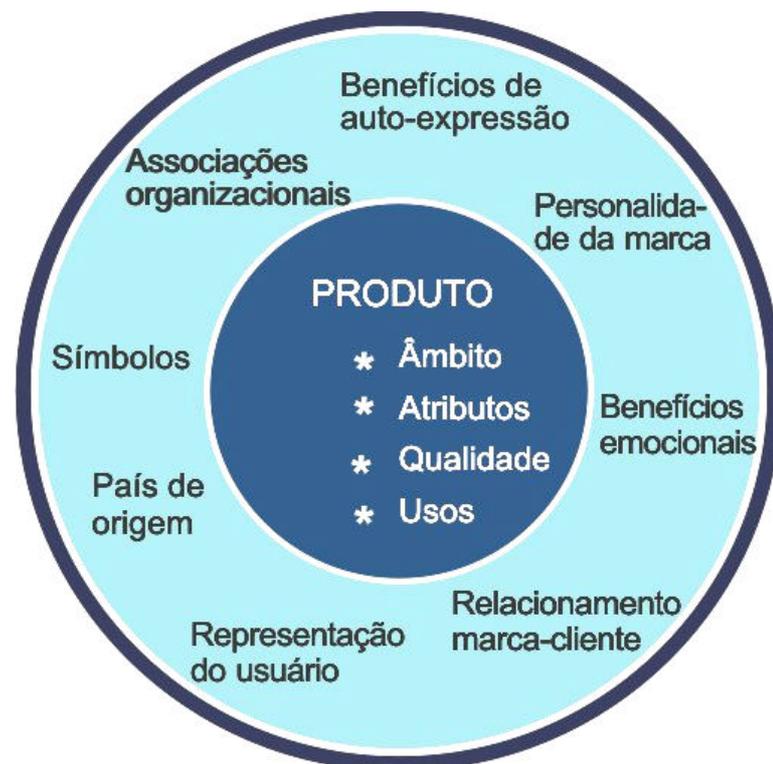


FIGURA 12 – ESQUEMA DA RELAÇÃO MARCA/PRODUTO
 FONTE: AAKER (1996)

Mozota (2003) afirma que a função de uma marca é criar valor para o consumidor através da prestação de informações sobre os atributos dos produtos além de, para as corporações, enfatizar a diferenciação do produto (MOZOTA, 2003). *“A sign added to a product identifies the product’s origins and protects the*

*consumer and the producer against products that are identical*² (MOZOTA, 2003, p.98). A função da marca só existe quando relacionada a um produto ou serviço; ela possibilita e direciona as associações funcionais e emocionais feitas a partir do produto.

Ainda segundo Mozota (2003), a identidade da marca é a soma de todas as características tangíveis e intangíveis que fazem uma oferta única.

Aaker (1996, p. 80) fornece uma definição dentro do âmbito da administração de marketing:

a identidade da marca é um conjunto exclusivo de associações com a marca que o estrategista de marcas ambiciona criar ou manter. Essas associações representam aquilo que a marca pretende realizar e implicam em uma promessa para os clientes, feita pelos membros da organização.

Aaker (1996) corrobora que a função da identidade da marca é participar do estabelecimento do relacionamento entre a marca e o consumidor, através de uma proposta de valor que envolve benefícios funcionais, benefícios emocionais e de auto-expressão.

Mozota (2003) também entende que o posicionamento da marca se diferencia através dos seus atributos, dos benefícios ao usuário e do segmento-alvo e deve responder a três questões: como a companhia define o seu negócio; o que torna a marca especial e que benefícios a marca está prometendo aos consumidores. A autora assegura que o valor de uma marca é o resultado da interação resultante do seu posicionamento, promessas e de sua rede de funções. A fonte de valor difere conforme a pessoa com quem a marca interage: consumidor; distribuidores; produtores. O valor de uma marca é construído ao longo do tempo, um processo de sedimentação que envolve e muda: a marca tem a missão de construir a fidelidade do consumidor e de obter uma resposta positiva do público.

Marcas que cobrem produtos sem diferenciação ou de fraco desempenho acabam sendo enfraquecidas também, ou pela saturação do mercado ou pela comunicação truncada de valor. A importância do design de produto passa a ser crítica desta forma, o produto precisa refletir a mesma força da marca e confirmar seu posicionamento. “Sem um produto a marca não é nada” (KAPFERER, 1989 apud MOZOTA, 2003, p. 101).

² “Uma marca adicionada ao produto identifica o produto e protege o consumidor contra produtos idênticos.” Tradução da autora.

Niemeyer (1998) recomenda que, para participar do trabalho de concepção de uma marca, o designer leve em consideração o histórico da empresa, seus objetivos, missão e filosofia de crescimento. Ênfase pode ser dada ao conhecimento dos produtos e serviços, ao público-alvo, ao concorrente, e finalmente, a todas as forças internas e externas à organização.

A função design participa de todos os ativos que dão valor a uma marca, além do mais, existe design gráfico na logo, nos displays de promoção, design de produto no desempenho, design de embalagens e design de ambiente no layout do espaço comercial. Todos os elementos não verbais de uma marca são intrínsecos à função design. Os elementos de design contidos na marca e em sua logo variam em conformidade com o seu posicionamento (MOZOTA, 2003).

A qualidade de um símbolo criado deve ser medida de acordo com os seguintes critérios:

- ▶ a qualidade intrínseca da forma visual, seu equilíbrio e a relação da forma com o fundo;
- ▶ a qualidade extrínseca ou qualidade funcional que se refere a quanto de visibilidade ela consegue dar à companhia e suas características distintivas; e
- ▶ o seu potencial para uso diversificado (MOZOTA, 2003).

Mozota (2003) lembra, porém que o design cria sinais e símbolos que refletem a personalidade ou a identidade da companhia, mas não cria a imagem da companhia.

3.4.2 A força coordenadora

A inovação é um elemento essencial para o desenvolvimento dos negócios (BAXTER, 1998) e o cenário mundial tem favorecido às organizações que acumulam conhecimento, avanços tecnológicos e desta forma conseguem inovar suas ofertas. Inovar significa mudar e esta mudança pode ocorrer em quatro campos diferentes: do produto; do processo; da posição, quando muda o contexto; do paradigma, quando mudam os modelos mentais que orientam as empresas. São os quatro P's da mudança (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A contínua introdução dessas mudanças no mercado, principalmente os novos produtos impede que as empresas sejam superadas pela concorrência

(BAXTER, 1998), permite a captura e a retenção de novas fatias de mercado e também aumenta a lucratividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Estas ações exigem um grau de agilidade cada vez maior, cada empresa precisa surpreender seus concorrentes, adiantando cada vez mais seus lançamentos, o que acaba por gerar no ambiente interno da empresa, uma grande pressão (BAXTER, 1998).

A inovação em produtos, a inovação de processos e a capacidade de prestar serviços melhores e diferenciados se mostram altamente competitivos para a estratégia das empresas. A inovação nestas áreas permite um fazer que nenhuma outra empresa alcance ou um fazer melhor do que qualquer outra empresa possa fazer o que é importante para a manutenção da força competitiva, pois toda vez que uma empresa permite ser imitada, perde competitividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A inovação é, sob este prisma, um processo coletivo e interativo muito próximo da realidade do design. O design é uma ferramenta para a inovação e para a gestão da inovação e, segundo Mozota (2003), quando isso ocorre, ele - o design - pode ser integrado a outros processos da organização como à gestão de idéia; à gestão da inovação e à gestão de pesquisa e desenvolvimento; ele pode modificar a estrutura tradicional ao processo de gestão da companhia e neste momento se revela a sua força coordenadora.

3.4.2.1 Fases da inovação

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) chegam a citar seis fases para um processo de inovação eficaz, que também podem servir como um checklist para a sua gestão.

- ▶ Fase 1: PROCURA. Nesta fase busca-se detectar, pesquisar e analisar os sinais do ambiente, os cenários internos e externos para identificar oportunidades de mudança impostas por tecnologia, mercado e as ameaças ao seu aproveitamento e concretização pela empresa.
- ▶ Fase 2: SELEÇÃO. Aqui, com base na visão estratégica, dentro do conjunto de oportunidades identificadas, são selecionadas as oportunidades tecnológicas e mercadológicas que oferecem melhor potencial competitivo e que possam começar ser construídas sobre as áreas de competência estabelecidas da organização.
- ▶ Fase 3: É a de PRODUÇÃO DE CONHECIMENTOS para explorar a oportunidade selecionada. Apesar de utilizar a sua base de competências

construídas para selecionar oportunidades, a organização deve buscar novas áreas de competência e gerar aprendizado, mas sem esquecer que a escolha deve ser sempre consistente com o seu negócio. A aquisição de conhecimento combina o já existente com o novo e esboça as primeiras soluções que podem fazer o processo progredir ou não. No processo de inovação é preciso considerar as demandas do consumidor e do usuário em função da organização.

- ▶ Fase 4: A IMPLEMENTAÇÃO. É o momento de transformar as idéias em realidade, o que exige a combinação de diferentes formas de conhecimento. A execução de projeto sob imprevisibilidade exige grande capacidade para resolução de problemas, as incertezas iniciais precisam ser substituídas pelo conhecimento adquirido durante o desenvolvimento da inovação. A execução, não trata simplesmente de cumprir um planejamento, mas de acompanhar as mudanças externas durante a execução e incluir um grau de flexibilidade adequado às mudanças consideradas relevantes ou que impõem relevância, tais como: não contar com determinados profissionais na equipe, não obter as informações desejadas; baixa motivação e assim por diante.
- ▶ Fase 5: LANÇAMENTO DA INOVAÇÃO: inclui o lançamento da inovação no mercado, o gerenciamento de seu processo inicial de adoção e de sustentação da adoção, além do uso da inovação em longo prazo. É a fase na qual o mercado precisa ser preparado e em que não se pode esquecer que a equipe deve continuar atuando como um todo.
- ▶ Fase 6: REVISÃO: Trata-se aqui de revisar as experiências do processo refletindo sobre os sucessos e os fracassos, para captar o conhecimento relevante à gestão do processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Neste processo, segundo Mozota (2003), o designer participa efetivamente, gerando idéias em cada uma de todas as fases citadas, como descrito no item a seguir.

3.4.2.2 A gestão de design e a Inovação

Na primeira fase, a da procura, o designer observa, questiona e ouve o mundo ao seu redor, buscando dados e informações que o conduza aquilo que é o seu primeiro valor, o desenvolvimento de idéias que depois se tornam conceitos e depois produtos e/ou serviços (MOZOTA, 2003).

A função design sempre se utiliza de pesquisa consciente e prospectiva das oportunidades do ambiente para criar um “produto superior”. Por isso o design cria vantagem competitiva nos processos de inovação, principalmente naqueles relacionados ao desenvolvimento de produtos novos e únicos, devido à sua forte orientação para o mercado, no entendimento das necessidades do consumidor e na sinergia advinda dos encaixes entre tecnologia, recursos técnicos, habilidades da empresa e a uma integração com outras funções, principalmente com marketing. A política de design para desenvolvimento de novos produtos seleciona segmentos ou nichos com potencial alto, desenvolve conceitos de novos produtos adaptados às necessidades variáveis, diversifica os portfólios de produtos e define as vantagens competitivas de cada unidade de negócios e desta forma, confunde-se com o próprio processo de inovação (MOZOTA, 2003).

A velocidade do processo de inovação é uma norma nova para a eficiência nas organizações e aumento da competitividade. Reduzir o tempo de concepção e projeto de um novo produto deve ser uma prioridade da função design. O design faz isso mais eficazmente quando busca fontes externas, identificando e formando uma rede de novos fornecedores especializados e quando forma grupos de revisão organizados para avaliar protótipos ou produções visuais com o objetivo de definir melhor estratégia para o produto (MOZOTA, 2003).

A comunicação intensiva e contínua, desde o início do projeto, com um número de fornecedores de primeira linha, acelera efetivamente a obtenção de partes do protótipo e melhora a integração do produto. É a extensão do espaço dado ao projeto, espalhando o grupo para fora da companhia, para as equipes de design dos fornecedores. Design externo permite arbitragens externas entre funções diferentes, reduz o poder da tecnologia na tomada de decisão e reforça a criatividade no processo de inovação (MOZOTA, 2003).

Otimizar o “espaço” da inovação significa definir práticas externas, com designers externos, vistos como sócios por um prazo longo, não subcontratantes interinos a curto prazo. A “externalização” do design na inovação do produto é uma nova direção fundamental para a gestão de design e certamente um dos tópicos mais interessantes na construção da vantagem competitiva na gestão de design (MOZOTA, 2003).

A superioridade também se dá através da filosofia orientada ao usuário. Para satisfazer o usuário o designer busca uma performance tecnológica mais alta a cada

desenvolvimento de produto/serviço, baseada na sofisticação tecnológica e na inovação do uso. A interface definida pelo design entre o consumidor, a sociedade como um todo e a companhia tem como valor ampliar o espaço externo para a inovação. O design é integrado neste sistema no qual agentes vindos de diferentes departamentos da empresa e pessoas externas ativamente colaborativas com um objetivo comum, estão juntas para viabilizar a inovação sustentável. O espaço da inovação é cada vez menos limitado à companhia e cada vez mais aberto a interações com a sociedade. Estas interações transformam a inovação durante todo o processo de desenvolvimento de novos produtos. A idéia se transforma progressivamente através de séries de experimentos e a confrontam com a sociedade como um todo (MOZOTA, 2003).

Na fase 2 – seleção – durante o processo de design, é preciso que haja uma integração das informações sobre as exigências do consumidor, os princípios de design e as competências organizacionais. Assim o designer estabelece uma interação entre o sujeito e o objeto. A necessidade da inovação tende a conduzir ao compartilhamento contínuo entre o consumidor e a organização (MOZOTA, 2003). Informações sobre necessidades e usos devem ser integradas em todas as fases e áreas envolvidas. Os designers buscam a introdução da satisfação do usuário em todas as áreas da inovação, assim ele pode propiciar à organização um modo também inovador de visualizar o consumidor. Este papel integrador do design é mais facilitado ainda pelas tarefas que compõem a função, realizadas durante as diversas fases do projeto, tais como: a criação de esboços; de *mock ups* e a construção de protótipos. Estas tarefas concretizam os conceitos e informações, principalmente sobre o consumidor e assim facilitam a participação e o entendimento de todos os níveis da organização.

O problema de gestão na fase 3 é o de gerar condições dentro das quais a criatividade possa florescer e sustentar o equilíbrio das condições ambientais que sustentem o comportamento criativo em confronto com as ásperas condições de um processo de inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Aqui é preciso designar certos gerentes, geralmente de produto ou projeto, com alta responsabilidade, ou a nomeação de um “campeão de conceito” ou coordenador de projeto que tem poder de decisão de topo (MOZOTA, 2003).

O projeto de produto é composto de fases discretas e identificáveis. Cada fase consiste em um quadro de atividades paralelas empreendidas por pessoas de

diferentes áreas funcionais, para reunir as informações necessárias para avançar com o projeto para o novo ponto de decisão. Assim sua principal característica é a trans-funcionalidade. O processo de design também é um processo “trans-funcional”, isto é, nenhuma fase pertence a uma área funcional ou departamento específico, mas cada fase integra as questões relativas a todas as funções, principalmente as relativas à interação marketing-design (MOZOTA, 2003).

No modelo de inovação eficaz as atividades de design são desenvolvidas em paralelo com a engenharia, desenvolvendo-se assim uma abordagem holística e a sobreposição de tarefas. Para fazer a construção do conceito mais provável, mais possível, designers trabalham ao lado dos engenheiros de produção e ao lado de comunicação e propaganda. Esta abordagem holística é um resultado direto do processo de design gerador de integração e é consistente com a instabilidade de qualquer processo criativo (MOZOTA, 2003).

Equipes de design e centros de design desenvolvem estruturas orgânicas que compartilham informação e centram mais ao redor do consumidor do que da função (OLSON et al., 1995 apud MOZOTA, 2003). Um caminho para aumentar a interdependência e o compartilhamento entre participantes de diversos projetos é tê-los todos trabalhando juntos, no mesmo espaço físico e em objetos intermediários. Isto significa que a interface é agora, cada vez menos uma de entendimento de outras perícias e mais e mais uma pergunta de confrontação sobre o trabalho comum em curso. O desenvolvimento integral de novos produtos está arraigado tanto em um sistema entrelaçado físico e informacional, quanto numa alta integração interna e externa que integra também o fornecedor (MOZOTA, 2003).

Toda esta integração e interação requerem a difusão de informações de mercado para todas as áreas e uma coordenação eficiente da inter-funcionalidade. O design, em sua dimensão conceitual, tem a vantagem de unir os inovadores ao redor de um objetivo comum, focalizando o usuário. A existência desse objetivo comum costuma gerar processos que infundam conceitos fortes de produto em todos os detalhes dos projetos (MOZOTA, 2003).

Pode-se afirmar que o design por sua natureza, coopera com a superação de barreiras à integração, criando equipes transversais, melhorando a comunicação, encorajando o aprender de outras disciplinas e nutrindo uma cultura comum. A interação é influenciada pela percepção da dependência entre as tarefas quando se trabalha para alcançar um objetivo. Assim, em termos de inovação, a gestão de

design é bem sucedida quando promove a integração, mantém o fluxo da criatividade, encoraja a formação de redes de trabalho e quando usa as informações e o relacionamento entre as funções de modo a superar conflitos e assim garantir uma efetiva coordenação do processo em si (MOZOTA, 2003).

Os gerentes de projeto voltados para a inovação precisam ter um nível de responsabilidade alto na organização, para que criem uma equipe e/ou um espaço interno e externo para que esta inovação seja possível. Na nova abordagem da gestão de projetos, o líder é a pessoa de influência que está desconectada da hierarquia operacional. O líder de projeto tem que entender o “grande quadro”, os múltiplos riscos do projeto e criar um espírito de equipe entre a equipe visível e a equipe invisível, virtual de parceiros do projeto. Um bom líder de projeto é um catalisador que deve: explorar novas combinações e aquisição de informações que reduzem incerteza; fazer o espaço comum crescer para além das perícias combinadas das várias pessoas envolvidas no processo de desenvolvimento de novos produtos e buscar o consenso e o compromisso de todos os envolvidos, quando o processo encontra restrições incompatíveis (MOZOTA, 2003).

O processo interno-externo, fase 4, é a tarefa mais importante ao se lançar um novo produto, ele requer ferramentas imaginativas. Os gerentes de design organizam ferramentas com o objetivo de assegurar integridade e buscam ao mesmo tempo, gerar um processo que assegure que as informações de mercado cheguem a todos os envolvidos nos projetos, dentro de um tempo hábil, assim como a busca da consistência entre informação formal e informal. Isso importa em uma integração orientada para a inovação que permita a composição de uma matriz de fluxo físico e informacional para a solução de problemas com coerência entre integridade interna e externa (MOZOTA, 2003).

Da mesma forma que para o design é importante uma integração com marketing no início do processo para gerar o conceito que será uma promessa abstrata para o mercado, a fase final do processo, fase 5, também exige esta integração objetivando que o conceito trabalhado possa ganhar forma na cabeça do consumidor, que essa promessa abstrata se torne concreta (MOZOTA, 2003).

A revisão do processo, fase 6, embasa a necessidade de mudança e de melhoria com dados reais que são facilmente aceitos pelos profissionais envolvidos. O objetivo é aprender a fazer um trabalho cada vez melhor, continuamente. Nem todas as organizações aproveitam este estágio de aprender com as dificuldades e

as facilidades que tiveram durante o processo e utilizar este conhecimento num novo ciclo de inovação (MOZOTA, 2003).

Para operar prosperamente a organização, assim como as pessoas, tem que interiorizar conhecimento novo, produzido pelos profissionais da equipe de desenvolvimento. Qualquer projeto de design que só produz um produto excelente, na hora certa e dentro do orçamento obteve só metade do benefício total possível. É preciso beneficiar-se dos processos de revisão para produzir dados que apoiem a mudança. O objetivo é, continuamente, aprender a fazer melhor, mais rápido e/ou mais eficazmente. Companhias que praticam a aprendizagem e a melhoria de processos de desenvolvimento, como uma parte integrante da atividade empresarial, tendem a tornar os processos de inovação cada vez mais eficazes, alcançando alta competitividade (MOZOTA, 2003). Para a autora a inovação só é uma vantagem competitiva se obedecer a um ritmo constante e se tem a capacidade de construir conhecimento novo. A aplicação da função design sempre constrói conhecimento, de forma contínua, e assim é importante que a equipe permaneça unida após o lançamento de produtos para desenvolver métodos e infundir conhecimento de design na organização.

A inovação precisa ser reforçada através de uma perspectiva de solução de problema, alcançada quando há uma transferência efetiva de conhecimento, de projeto-para-projeto; usando registros “pós-morte” de projetos passados, como recurso, e da solução rápida de problema: usando tecnologias avançadas e simulação em computador para permitir ciclos de solução de problemas mais rápidos (MOZOTA, 2003).

Concluindo, a inovação é um processo e não um evento isolado. O processo de inovação é caótico e contém um alto grau de incerteza, envolve vários inícios falsos, reciclando-se entre etapas e descontinuidades, mas as influências que ele sofre podem ser manipuladas para afetar o resultado, ou seja, a inovação é um processo que pode ser gerido. A gestão da inovação requer a capacidade de transformar incertezas em conhecimento, através da mobilização dos recursos de forma equilibrada, dos fluxos de conhecimentos que precisam ser criados, assim como das estruturas para apoiá-los (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). É pertinente lembrar que Mozota (2003) considera que a chave para o sucesso da gestão da inovação é a orientação para o consumidor.

A Figura 13 a seguir, resume a contribuição do design para o processo de inovação, segundo a autora.

EM TERMOS DE TEMPO	EM TERMOS DE ESPAÇO	EM TERMOS DE CONHECIMENTO
DESIGN	DESIGN	DESIGN
<p>Reduz tempo para o mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> * Melhorando as fontes * Com habilidades de comunicação (material visual e protótipos) <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Desenvolve a inovação cross-funcional.</p>	<p>Altera os relacionamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Internamente constrói confiança na equipe e no compartilhamento de conceitos. * Muda o relacionamento com atores externos (fornecedores e sociedade) <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Administra simultaneamente o fluxo de informação sobre o consumidor e sobre o produto</p>	<p>É um processo de aprendizado contínuo</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">Desenvolve competência central.</p>

FIGURA 13 – O IMPACTO DO DESIGN NO PROCESSO DE INOVAÇÃO

FONTE: MOZOTA (2003)

Para que a política de inovação atinja este nível de eficácia a autora ainda recomenda que é preciso:

- ▶ Implementar uma estratégia clara orientada para o mercado;
- ▶ Entrelaçar competências e processos para construir um conhecimento mais efetivo sobre o consumidor final;
- ▶ Focalizar a cadeia de suprimentos do consumidor no valor agregado fornecido ao consumidor final;
- ▶ Estabelecer a relação do fornecedor – consumidor;
- ▶ Focar nas causas e na prevenção de riscos quando administrar decisões;
- ▶ Desenvolver a melhoria contínua de processos de processos transversais, como a satisfação do consumidor;
- ▶ Considerar o consumidor final como o juiz.

3.4.2.3 Fatores chave relacionados à gestão da inovação

Normalmente a empresa lida com dois tipos diferentes de inovação: a contínua e a descontínua. A inovação contínua consiste em inserir baixos graus de novidade; ela é uma mudança incremental, gera diferenças mínimas em espaços de tempo curtos entre elas. A inovação descontínua ou radical gera grandes diferenças, tudo o que existia antes é praticamente substituído, inclusive os paradigmas. A inovação incremental envolve riscos menores, pois parte de algo já existente, conhecido, ao contrário, na inovação radical o grau de incerteza é enorme. A inovação incremental pode ser adotada como uma estratégia para se chegar a uma inovação radical. Para as empresas, desenvolver capacidade para gerenciar os dois tipos de inovação é um grande desafio, e a maioria dedica a maior parte de seus recursos para a inovação incremental (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

O design tem um posicionamento diferente diante de cada tipo de inovação. Na inovação radical é o treinamento do consumidor e do pessoal de apoio que aparece como uma das prioridades mais altas, já em relação à inovação incremental o foco recai sobre a reputação da marca e sobre os serviços de pós-venda (HOLLINS; STUART, 1990 apud MOZOTA, 2003).

Em relação ao grau de inovação gerado nas organizações existem quatro fatores chave relacionados à sua gestão que precisam ser observados. O primeiro diz respeito à inovação incremental e ao acúmulo dos conhecimentos gerados.

O segundo se refere à inovação modular (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Uma estrutura modular é aquela na qual cada elemento funcional de produto é implementado através de exatamente um elemento físico e onde há interações bem definidas entre os elementos (MOZOTA, 2003) neste caso a inovação pode ocorrer quando apenas um elemento muda e a configuração geral pode permanecer a mesma. Há necessidade de aquisição de novo conhecimento, mas dentro de um contexto claro e bem definido (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008) e o objetivo da criação muda do produto para a concepção de plataformas (MOZOTA, 2003).

A modularidade diminui custos com design; produção e distribuição e gera uma ampla gama de produtos que chegam mais depressa ao mercado. Por outro lado o grau de incerteza no processo de design, de desenvolvimento, aumenta em relação ao sistema clássico. Neste último os atributos dos produtos são definidos com base em pesquisa de mercado, uma garantia maior de sucesso do que no

sistema modular onde a estrutura do produto é concebida como um meio de alavancar variações do o produto e de processos (MOZOTA, 2003).

Na inovação descontinuada, nosso terceiro fator, tanto o produto final quanto o processo para obtê-lo não são plenamente conhecidos. Neste caso conceitos, configurações do conhecimento, todo o conjunto de regras é alterado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

É mais difícil para uma companhia bem sucedida gerar uma inovação radical do que novas entrantes no mercado (MOZOTA, 2003). Para abandonar a inércia do sucesso a empresa bem sucedida precisa avaliar e medir bem o risco de uma inovação, pois tem muito a perder. Além disto, a inovação radical inclui o risco de resistência por parte do consumidor, que frente a uma inovação deste tipo, muda seus critérios de avaliação e escolha (MOZOTA, 2003).

Reafirma-se aqui que um dos aspectos mais importantes do desenvolvimento do processo para os projetos descontínuos é o papel que os protótipos exercem. Os protótipos objetivam demonstrar a viabilidade técnica do novo produto e têm um papel fundamental para gerar reconhecimento formal e apoio. Esta ênfase prévia na construção de um protótipo e focos nos desafios técnicos resultam na postergação das atividades de desenvolvimento do produto. O protótipo enviado ao desenvolvimento do produto é como uma “prova de conceito, “mas tem zero de ‘fácil de usar”. Assim design acaba também por demonstrar a importância de desenvolvimento do produto, que vai validar o resultado da pesquisa do consumidor para a inovação radical, gerando considerações que devem ser integradas o mais cedo possível ao processo de desenvolvimento (MOZOTA, 2003).

O quarto fator congrega o reforço dos conceitos centrais, mas altera toda a forma como são configurados enquanto conhecimentos; surgem novas arquiteturas e o desafio consiste justamente em remodelar as fontes de conhecimento e as configurações (MOZOTA, 2003).

A Figura 14, abaixo, sintetiza as diferenças entre os dois tipos de inovação.

ITENS	INCREMENTAL	RADICAL
DURAÇÃO DO PROJETO	Curto prazo: meses a 2 anos	longo prazo: 10 anos ou mais
TRAJETÓRIA	Linear e contínua	múltiplas discontinuidades e passos incompletos para unir.
GERAÇÃO DE IDÉIA	fase inicial do projeto	esporadicamente, durante todo o ciclo de vida
PROCESSO	aprovado formalmente	formais para o financiamento, mas tratada com desdém pelos participantes
MODELO DE NEGÓCIO	completo e detalhado no início	evolui através de técnicas baseadas em descobertas assim que a incerteza é reduzida
PARTICIPANTES	equipe cross-funcional	indivíduos de diferentes funções, que entram e saem de uma rede que cresce em torno do projeto.
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	equipe cross-funcional em uma unidade de negócios	“estrelas” em P&D numa organização incubadora, para transformar-se em um projeto voltado para o objetivo.
RECURSOS E COMPETÊNCIAS	Todas as competências exigidas e sujeitas à norma de alocação de recursos	criatividade e habilidade em recursos e aquisição de competências.
ENVOLVIMENTO DA UNIDADE DE OPERAÇÃO	envolvida desde o início	Informal

FIGURA 14 – QUADRO INOVAÇÃO RADICAL VERSUS INOVAÇÃO INCREMENTAL
 FONTE: MOZOTA (2003).

3.4.3 A força transformadora

A força transformadora do design deve ser entendida a partir da participação efetiva do design na estratégia da organização.

Para garantir esta efetividade recomenda-se que a estratégia de design leve em consideração os posicionamentos inerentes à identidade corporativa e as suas manifestações; que ela introduza novos valores no ambiente organizacional e que construa competências competitivas. Pode-se afirmar que o design cria valor ao definir uma estratégia própria, inserida na estratégia da organização e focada na utilização dos ativos, para estabelecer a troca de informações e o relacionamento da empresa com o seu ambiente, aprimorando este relacionamento através, dentre outras características, da função design, da visão futura do mercado e da antecipação de tendências.

Mozota (2003) apresenta dois modelos para o posicionamento estratégico do design: o modelo inato e o modelo experiencial.

- ▶ O modelo inato é encontrado em organizações que tem o design como competência central: são empresas freqüentemente fundadas por designers ou empreendedores em design. Dentre elas citamos as de design de moda, de design de móveis ou de design de estamperia para tecidos. Elas, via de regra, tem uma estratégia de design global, isto é, o design penetra em todos os processos organizacionais - em toda a cadeia de valor – do produto à comunicação;
- ▶ No modelo experiencial a função design é apreendida e aprendida através da experiência; há uma valorização progressiva do design pela empresa (MOZOTA, 2003).

Mas, entender o design como uma força transformadora é conceber a participação da gestão de design na formulação da estratégia organizacional. A gestão estratégica do design precisa da definição sobre a responsabilidade e a liderança atribuída ao design, da sua contribuição para a cultura organizacional, para a busca por oportunidades, para inovações em design e para a multiplicação da identidade organizacional através do design (MOZOTA, 2003).

Mozota (2003) acredita que estratégia é em última análise, sobre ser diferente, o que significa escolher deliberadamente, um arranjo, isto é, um conjunto diferente de atividades para entregar ao mercado um mix único de valores. A estratégia precisa então, criar condições de competição radicalmente novas, desta forma baseia-se não somente na análise lógica, mas também na lógica do design, que inclui concepção, invenção e padrão de criação. É a utilização do design para incluir criatividade na estratégia. O incomum, o desvio estão no coração do processo estratégico de formação de novas idéias e explica como o mecanismo da estrutura de referência da empresa muda. O incomum está na origem da visão que transforma a organização (MOZOTA, 2003).

A estratégia de geração e formação de idéias inclui portanto, uma lógica construtivista. O gestor se desvincula da rotina e propõem um jeito radicalmente diferente de encarar a realidade futura e questiona as condições que são consideradas normais na indústria. A visão desconstrói o que é “normal” com o objetivo de propor um design atípico, transformador e diferenciador. A visão

estratégica é próxima do processo de design divergente. O processo de design é uma combinação de análise e síntese. Ele cria um mundo virtual, mental de experimentos. A análise descobre que leis governam a realidade atual e, de posse deste conhecimento, o designer inventa um futuro diferente. Desta forma pode-se afirmar que o design está à vontade quando é confrontado com o processo de formulação da estratégia que visa mais do que um ambiente para servir, criar um futuro (MOZOTA, 2003).

O design traz ainda a possibilidade de diferenciação através da estética. A estratégia estabelecida através da estética pode gerar uma dimensão de valorização e tem na companhia a missão de disseminar beleza em sociedade. Esta missão revela a visão que a empresa tem do mundo, construída internamente. A estética governa a complexidade produzida pela companhia em conjunto com o consumidor. A habilidade para produzir beleza pode ser vista como um sinal de força, usado pelo nexus estratégico. Neste contexto, a gestão do design pode ser a fonte de vantagem competitiva, ajudando o nexus estratégico em três direções complementares:

- ▶ a criação de produto e criação da retórica
- ▶ a criação da intenção estratégica e a sua lógica de mudança
- ▶ a criação de uma “ética da estética” (HETZEL, 1993 apud MOZOTA, 2003).

Diante deste quadro é preciso que o gestor de design e o próprio designer entendam o que é estratégia e a importância da sua aplicação para a organização (MOZOTA, 2003). Assim, a seguir são apresentados alguns aspectos da vasta teoria sobre estratégia, enfatizando-se as questões sobre formulação e implementação, consideradas relevantes para a gestão da força estratégica do design.

3.5 DESIGN E ESTRATÉGIA

Isabel Nicolau (2001), em seu artigo “O Conceito de Estratégia” para o Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial de Lisboa, apresenta um quadro composto de quatorze definições, analisadas dentro dos componentes da formulação estratégica, do processo racional analítico, do processo de aprendizagem e da responsabilidade da decisão (Anexo 1).

Ao analisar o conjunto dessas quatorze definições a autora identificou três fortes pontos de convergência entre elas:

- ▶ A ligação entre organização e meio ambiente, que, por um lado, é uma condicionante para a atividade e, por outro, uma fonte de oportunidades;
- ▶ A importância das decisões estratégicas para o futuro e o papel dos responsáveis por estas decisões;
- ▶ O fato de que as estratégias podem ser estabelecidas ao nível da organização ou ao nível das atividades específicas e o fato de que todas as organizações têm uma estratégia implícita ou explícita, subjacente ao seu comportamento.

A seguir encontram-se os conceitos de estratégia considerados mais importantes para este trabalho.

3.5.1 O conceito de estratégia de Quinn

James Brian Quinn (1998 apud MINTZBERG et al., 2006) oferece uma definição concisa e, segundo ele próprio, consistente daquilo que se pode entender por estratégia.

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes (QUINN, 1998 apud MINTZBERG et al, 2006, p. 29).

Quinn (2006) acrescenta ainda que as estratégias têm três elementos essenciais:

- ▶ as metas;
- ▶ as políticas; e
- ▶ as seqüências de ações ou programas.

As metas ou objetivos descrevem o que e quando algo deve ser atingindo, mas não como. As políticas são fatores que delimitam o campo de ação e são traduzidas por regras e diretrizes. Os programas informam como os objetivos serão atingidos, é um passo a passo; eles estabelecem e alocam recursos e permitem o acompanhamento da realização (MINTZBERG et al., 2006).

Além disso, ele destaca que as estratégias lidam com o desconhecido e o imprevisível, por isso elas precisam ser estruturadas em bases fortes, de forma a chegar ao resultado previsto, independente das condições existentes no ambiente.

Para ele, as estratégias consideradas eficazes, apóiam-se menos em conceitos e mais em forças (MINTZBERG et al., 2006).

3.5.2 O conceito de estratégia para Minzberg

Para Mintzberg et al. (2006) a estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, ou seja, um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio.

Para ele os objetivos das estratégias são:

- ▶ fixar a direção das ações planejadas,
- ▶ e focalizar o esforço do grupo que assume o papel de agente de mudanças.

A estratégia serve também como uma marca, que define a organização, e um elemento que provê consistência e aumenta a coerência das ações e intervenções (MINTZBERG et al., 2006).

Mintzberg et al. (2006) apresenta a definição de estratégia sob cinco diferentes enfoques, denominados os “cinco P’s” para estratégia, apresentados na Figura 15 a seguir.

OS 5 P's – a estratégia como ...	Características
▶ Plano	elaborada antes das ações nas quais é aplicada desenvolvimento consciente e proposital.
▶ Pretexto	despistar e superar um concorrente manobra para que o oponente não perceba os verdadeiros objetivos da organização
▶ Padrão	a estratégia resulta positivamente tende a ser repetida, gerando um padrão na estratégia empresarial. Bem sucedida até algum competidor oferecer uma estratégia mais competitiva.
▶ Posição	Meio de localizar uma organização em um ambiente. Uma força mediadora entre a organização e o ambiente.
▶ Perspectiva	Perspectivas que a organização e seus dirigentes tem do mundo. Ideologias, cultura. Estratégia como conceito.

FIGURA 15 – OS 5 P'S DA ESTRATÉGIA

FONTE: A AUTORA COM BASE EM MINTZBERG et al. (2006)

3.5.3 O conceito de estratégia para Andrews

Keneth R. Andrews começou a escrever sobre estratégia na década de 60, sendo um dos autores representantes da “primeira onda” de pesquisas no campo da estratégia. Ele define a estratégia corporativa como:

a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 1998 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 78).

O aspecto mais importante desta definição é o modelo de decisões que prevê a inter-relação entre os objetivos, ações e políticas, segundo o autor, essenciais para a “particularidade de uma estratégia individual e sua oportunidade de identificar vantagens competitivas” (ANDREWS, 1998 apud MINTZBERG et al., 2006, p. 78).

3.5.4 O conceito de estratégia de Porter

Para Porter (1996 apud MINTZBERG et al., 2006), a estratégia é a criação de uma posição única em relação ao mercado que exige um conjunto de atividades diferenciadas e únicas. Porém, sustentar uma posição única e bem sucedida no mercado não é uma tarefa fácil.

Este é o tipo de situação que provoca nos oponentes, ações de cópia. Estas ações podem se dar através do reposicionamento apoiado na indecisão, isto é, o oponente procura oferecer os benefícios do posicionamento que ele tenta imitar, mas não abandona o seu posicionamento original. Este caminho não oferece um resultado duradouro. Para sustentar suas posições as empresas precisam escolher e limitar propositalmente o que ela oferece. Entregar ao mercado todo tipo de produto ou serviço é um tipo de ação que confunde o consumidor e pode trazer perda em termos de credibilidade para a empresa. Os consumidores percebem a indecisão da organização e ela perde o benefício de ser vista como uma empresa que tem o know-how necessário à especialização. A empresa também corre o risco de ter uma sobrecarga de atividade, pois quer estar, ao mesmo tempo, ocupando

diferentes posições e, diferentes posições exigem diferentes conjuntos de atividades (MINTZBERG et al., 2006).

3.5.4.1 O posicionamento do produto e da marca

No caso do posicionamento do produto e da marca no estabelecimento de uma estratégia particular, esses dois aspectos estão vinculados principalmente ao nível operacional, em que são definidos os atributos dos produtos e a imagem corporativa, com todos os seus elementos de comunicação, vinculados ao design gráfico, de embalagens, de sinalização, de stands, de sites etc.

Conforme Serralvo e Furrier (2005), Ries e Tout afirmam que o melhor posicionamento significa ser o primeiro na mente dos consumidores e para manter essa posição é necessário ser uma organização flexível, voltada para a inovação contínua e para a reputação do produto (SERRALVO; FURRIER, 2005).

Porter entende que a estratégia competitiva exige o estabelecimento de diferenças em relação aos outros competidores. Esta diferenciação depende da eficácia operacional, que muitas vezes é confundida com a própria estratégia. Para a manutenção da posição gerada por estas diferenças, o autor crê que as organizações devem escolher um número reduzido de competências para desenvolver; terceirizar o máximo que puderem e avaliar seus desempenhos constantemente, para estar à frente de seus concorrentes (PORTER, 1996).

O autor informa ainda que o posicionamento estratégico possa ter três bases diferentes:

- ▶ Para o posicionamento baseado na variedade a base é se fixar em um segmento e estabelecer vários subconjuntos de produtos e serviços para este segmento. (PORTER, 1996).
- ▶ O posicionamento de necessidade atende a maioria ou todas as necessidades de um determinado grupo de consumidores, com um conjunto de atividades específicas para este atendimento. Se estas atividades não forem diferenciadas não há garantia para o posicionamento.
- ▶ A terceira base para posicionamento é segmentar os consumidores potenciais de diferentes formas e criar um conjunto de atividades diferenciadas para atendê-los. É o posicionamento baseado no acesso (PORTER, 1996).

Porter (1996) acredita, porém que as empresas falham em distinguir entre eficácia operacional e estratégia. A necessidade de responder às demandas de mercado gerou um grande número de ferramentas e técnicas gerenciais. A utilização destas técnicas propiciou melhorias significativas, porém não gerou lucratividade para as companhias. Isto porque, as ferramentas gerenciais passaram a ser as únicas usadas pelos gestores em todas as frentes de batalha e acabaram por substituir a construção da estratégia pela eficácia operacional. Ambas as formas de uso são importantes para o desempenho superior das empresas, mas não são excludentes, nem podem ser substituídas entre si. Elas são dependentes e, embora tenham dinâmicas de aplicação diferenciadas, devem ser usadas em conjunto para gerar uma posição (PORTER, 1996).

Para apresentar um desempenho melhor que a de suas rivais, uma organização precisa definir uma diferença em relação elas, mas uma diferença que possa ser sustentada por ela. Segundo Porter (1996) há duas maneiras para o estabelecimento desta diferença:

- ▶ ou a organização entrega um valor superior aos seus consumidores, que normalmente gera um aumento de custos, mas ao mesmo tempo, permite que a organização cobre um preço maior pelo seu produto/serviço;
- ▶ ou aumenta a eficiência, que dentre outras coisas significa diminuição de custos e assim cria uma valor compatível com um custo mais baixo (PORTER, 1996).

Eficácia operacional significa desempenhar atividades similares melhor do que os rivais (PORTER, 1996); ela inclui, mas não se limita à eficiência. Posicionamento, por outro lado, surge quando a organização desempenha atividades diferentes das atividades desempenhadas pelos concorrentes ou quando desempenhando as mesmas atividades, o faz de forma diferente.

Porter afirma que mudanças realizadas para aumento da eficácia não geram melhoria relativa para qualquer organização.

Segundo Porter (1996) quando todos os concorrentes atendem a todos os consumidores do mercado e oferecem o mesmo tipo de produto/serviço, com base na mesma tecnologia, sem qualquer diferenciação significativa, as competições acontecem em um único campo e provavelmente, sem vencedores. Portanto para ser competitiva a empresa tem que entregar ao consumidor um produto, que seja, em seus atributos tangíveis e intangíveis, um mix único, que ofereça um valor

também único aos consumidores de um determinado segmento e que ao mesmo tempo, reflita o posicionamento estratégico da organização.

Conforme McKenna (1992), ao se tentar posicionar um produto, a empresa está construindo a reputação dele, mas ao fazê-lo a organização precisa definir em que base, ou bases, o posicionamento será construído.

Serralvo e Furrier (2005) afirmam que as definições de posicionamento de produto apresentam uma intimidade estreita com o posicionamento da marca e que o posicionamento, aparece como a “maneira pela qual usuários do produto percebem marcas concorrentes e as categorias de produto” (SERRALVO; FURRIER, 2005, p. 5).

Neste sentido, Churchil (2000), considera que o posicionamento de um produto pode ser classificado em diferentes tipos, com base em:

- ▶ concorrentes;
- ▶ atributos;
- ▶ uso ou aplicação;
- ▶ nos usuários e, finalizando;
- ▶ na classe de produto.

Cravens (1994) trabalha com o conceito de modalidades e apresenta três diferentes para o conceito de posicionamento de produto:

- ▶ a modalidade funcional, ligada às questões de solução do consumo e à satisfação das necessidades mais evidentes e externas do consumidor;
- ▶ a modalidade simbólica, vinculada às necessidades sociais mais elaboradas e as necessidades subjetivas, como as de auto-aperfeiçoamento e auto-realização;
- ▶ e a terceira modalidade, chamada de modalidade experimental, que se relaciona ao prazer sensorial e a ou simulação cognitiva.

Em seu trabalho, Cravens (1994) também pesquisou quais influências agem sobre a escolha da estratégia de posicionamento do produto. O autor identificou quatro fatores principais:

- ▶ o mercado alvo, ou seja, o posicionamento é definido em função das demandas do consumidor;
- ▶ o estágio do ciclo de vida do produto;
- ▶ as prioridades da organização; e
- ▶ os recursos próprios e os dos concorrentes.

Cravens (1994) acrescenta, porém que o importante é a organização ter uma avaliação satisfatória da efetividade do posicionamento adotado por ela. Os critérios de avaliação podem ser todos aqueles que traduzem a vantagem competitiva.

Além disso, as marcas são muito importantes para as negociações de consumo no mercado. Isso porque elas funcionam como uma ferramenta de comunicação entre as empresas e seus consumidores. É a marca que comunica os benefícios do produto e os diferencia dos concorrentes (ELWOOD, 2004).

Mozota (2003) entende que o posicionamento da marca é o nicho que ela ocupa no mercado e que através dessa posição os atributos, os benefícios ao usuário e o segmento-alvo são diferenciados, enquanto para Aaker (1996) “a posição da marca é a parcela da identidade e da proposta de valor da marca que deve ser ativamente comunicada ao público alvo e demonstrar uma vantagem em relação às marcas concorrentes” (AAKER, 1996, p. 83).

Mozota (2003) afirma ainda que o posicionamento da marca define o negócio da companhia, mostra o que é especial na corporação e os benefícios oferecidos aos consumidores. Ela demonstra compartilhar das idéias de Aaker (1996) que considera que as características mais importantes para o posicionamento da marca concentram-se nas idéias de “parcela”; de “público alvo”; de “comunicação ativa” e de demonstração de vantagem, todas elas contidas em sua definição.

A identidade essencial da marca representa o seu núcleo atemporal que contém os valores e atributos mais valiosos e exclusivos e que precisam ser comunicados ao mercado. A identidade e a imagem da marca refletem percepções atuais e a posição precisa refletir as aspirações, as percepções que a organização quer que sejam associadas à marca (AAKER, 1996).

3.6 A GESTÃO DO DESIGN E A COMPETITIVIDADE PELA LIDERANÇA NO FUTURO

A identificação da competência essencial e sua utilização na competição pela liderança são mutuamente complementares à definição do posicionamento da organização.

Para Hamel e Prahalad (2005) a competitividade deve ser abordada a partir da regeneração das estratégias competitivas e da transformação organizacional que, juntas propiciam a criação de uma arquitetura estratégica, para a construção do

futuro. A competição pelo futuro é uma competição pela criação, pelo domínio das oportunidades emergentes e pela posse do novo espaço competitivo (HAMEL; PRAHALAD, 2005). Eles acreditam que a estratégia deve ser totalmente voltada para o enfrentamento da incerteza e para a invenção do futuro (MINTZBERG et al., 2006).

O trabalho de Hamel e Prahalad, em Mintzberg (2006), se destaca pela percepção que tiveram de que as empresas com melhor desempenho na competição pela liderança global nos últimos 20 anos tiveram como ponto de partida, objetivos praticamente impossíveis em relação aos seus recursos e capacidade, mas por isso mesmo objetivos desafiadores. Enfrentar um desafio quase impossível cria uma obsessão direcionada ao objetivo. Os autores chamam esta obsessão de objetivo estratégico. O objetivo estratégico precisa prever uma posição de liderança almejada e padrões que servirão para indicar a evolução e a transformação para sua consecução.

A organização precisa passar por um processo de transformação para chegar ao futuro. Ela não pode optar por manter a situação atual, nem chegar atrasada ao futuro e nem copiar posicionamentos e produtos bem sucedidos dos seus concorrentes, pois assim está numa posição de espera, numa posição em que terá que enfrentar ameaças, não previstas. Este é um tipo de posicionamento reativo, totalmente incompatível com a competitividade pela liderança futura, que exige pro - atividade (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

A Figura 16, abaixo, apresenta como os autores vêem a competitividade, destacando os principais erros.



FIGURA 16 – ESQUEMA POR QUE AS EMPRESAS FRACASSAM?
 FONTE: HAMEL; PRAHALAD (1995).

Para competir, a organização precisa ser o sujeito da sua transformação e regenerar as suas estratégias. A regeneração, embora muito necessária, não é suficiente para o alcance da liderança pela empresa. Para tal, a organização precisa ainda ser capaz de, ao mesmo tempo, reinventar seu próprio setor, competir pela liderança no futuro e focar sua atenção em como chegar a este futuro em primeiro lugar, dentro de uma margem calculada de risco (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Com o objetivo de viabilizar estas tarefas, os autores indicam a elaboração de uma planta, um plano para a construção das competências necessárias ao futuro, ou o que eles denominaram arquitetura estratégica, que prevê conhecimentos sobre:

- ▶ os novos benefícios que serão oferecidos aos consumidores;
- ▶ as competências necessárias para criar e entregar estes benefícios; e
- ▶ como reconstruir a interface com os consumidores para proporcionar o acesso aos benefícios (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Desta forma a arquitetura estratégica é um esquema para a construção do conhecimento e das competências, além de servir também para gerar a mudança na interface com os clientes. O importante aqui é não ficar ancorado em detalhes. A

elaboração da arquitetura deve ser imediata e será feita com base em um mercado que ainda não é significativo, mas que o será (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

A maneira mais apropriada para medir a velocidade no percurso para o futuro está relacionada diretamente com a velocidade com que a empresa forma os insights sobre o itinerário preciso que a levará até lá (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Esses insights têm a ver com

- ▶ a viabilidade tecnológica;
- ▶ os conceitos de produtos e serviços mais adequados aos clientes;
- ▶ os canais utilizáveis;
- ▶ a demanda dos consumidores e a verdadeira composição e localização desta demanda.

Assim a alta direção da companhia deveria estar preocupada em aprender sobre o futuro mais rapidamente que seus concorrentes. Obviamente os investimentos deverão estar direcionados para: competências; canais; marcas e desenvolvimento de produtos, a fim de que se possa “explorar e controlar uma oportunidade emergente” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 142). Ao ampliar a capacidade de prever o futuro e criar a arquitetura estratégica, a alta gerência se torna competitiva para a previsão, mas não pode se esquecer que o combustível para esta jornada será a energia intelectual, criativa e a emocional, dependentes da capacidade que esta mesma alta gerência tem de mobilizar e motivar estas energias (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

3.6.1 As competências essenciais

Competências essenciais são as “capacidades subjacentes à liderança em uma gama de produtos ou serviços” (HAMEL; PRAHALAD, 2005, p. 224).

Segundo Barney (1991 apud MINTZBERG et al, 2006) ao selecionar uma competência a empresa precisa levar em consideração algumas características, de forma que possam constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Segundo o autor as competências precisam ter as seguintes características:

- ▶ ser valiosas, no sentido de permitir explorar as oportunidades ou neutralizar as ameaças do ambiente;

- ▶ ser raras entre os concorrentes atuais e potenciais, porque, caso contrário, várias empresas explorarão tais recursos da mesma forma e nenhuma conseguirá obter uma vantagem competitiva sobre as demais;
- ▶ não devem ser perfeitamente copiáveis;
- ▶ precisam gerar uma incapacidade de identificar as relações claras de causa e efeito entre os recursos da empresa e suas vantagens competitivas – o desconhecimento das causas torna difícil a outras empresas saberem como agir no sentido de replicar a estratégia da firma como vantagem competitiva;
- ▶ ser um fenômeno de natureza complexa, que envolva um grande número de pessoas e ações coordenadas, de tal forma que ninguém, individualmente, consiga, sistematicamente, entendê-los e controlá-los;
- ▶ ser apoiada pela empresa cuja estrutura precisa ser capaz de explorar estas características (BARNEY, 1991 apud MINTZBERG et al., 2006).

Os motivos para a geração de competências podem estar associados a três fatores (MINTZBERG et al., 2006):

- ▶ condições históricas únicas, em geral associadas ao pioneirismo,
- ▶ ao acesso privilegiado a matérias-primas e canais de distribuição, a tecnologias patenteadas,
- ▶ ou a uma cultura organizacional peculiar.

Porém, o centro da argumentação de Hamel e Prahalad (2005) refere-se à competência essencial, também chamada de competência central.³ O desenvolvimento das competências essenciais é fundamental para criar e aproveitar oportunidades no presente e, principalmente no futuro.

Churchil (2000) define competências essenciais como os processos e as atividades os quais a organização desempenha melhor e que são essenciais para seu sucesso.

Markides e Wilson (1994, apud DUYSTERS; HAGEDOORN, 1996) destacam que as competências são *“as a pool of experience, knowledge, and systems that together can act as catalysts that create and accumulate new strategic assets. These strategic assets, which are imperfectly imitable, constitute a firm's competitive*

³ Neste texto estaremos usando a terminologia competência essencial como tradução para a denominação original dos autores, core competence. Ela também é traduzida em alguns trabalhos como competência central.

*advantage*⁴ (MARKIDES; WILSON, 1994, apud DUYSTERS; HAGEDOORN, 1996, p. 5).

Para Hamel e Prahalad (2005) as competências consideradas essenciais devem preencher três critérios (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

- ▶ Oferecer benefícios reais aos consumidores, ampliando os valores para eles, mesmo que eles não percebam a competência geradora do benefício Os consumidores são os juízes finais do que é ou não é uma competência, por isso as empresas devem verificar, sempre, se uma determinada habilidade amplia o valor percebido por eles. Porém competências relacionadas a processos e produção que geram diminuição dos custos de fabricação também podem ser consideradas competências essenciais, mesmos que a diminuição dos custos não seja repassada como benefício ao consumidor.
- ▶ Ser difícil de imitar e assim criar diferenciação entre os concorrentes, e
- ▶ Prover acesso a diferentes mercados. Uma competência essencial precisa possibilitar a geração de novos produtos e/ou serviços. Se uma competência não permite planejar uma quantidade considerável de produtos e serviços gerados a partir dela, ela não pode ser considerada uma competência essencial, pois a competência essencial deve constituir-se na base para a entrada em novos mercados.

A competição pela competência não é uma competição produto a produto, mas uma competição empresa versus empresa. Vencer ou perder uma batalha pela liderança em competência essencial tem um impacto muito maior para a empresa do que o impacto relativo à competição entre produtos. A competição pela competência ocorre em quatro níveis diferentes como mostrado na Figura 17 a seguir:

⁴ como um conjunto de experiências, conhecimentos e sistemas que juntos podem agir como catalisadores que criam e acumulam novos ativos. Estes ativos estratégicos, imitáveis de maneira imperfeita, constituem a vantagem competitiva da empresa. Tradução livre da autora.

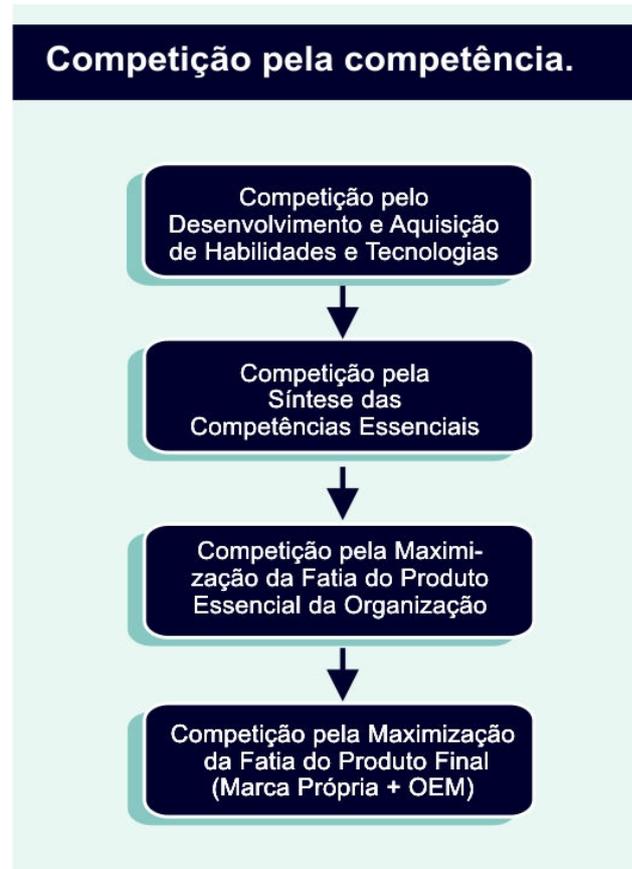


FIGURA 17 – ESQUEMA SOBRE A COMPETIÇÃO PELA COMPETÊNCIA
 FONTE: HAMEL; PRAHALAD (2005)

A competição pelo desenvolvimento e aquisição de habilidades e tecnologias para constituir uma competência essencial, ocorre no mercado e inclui também o talento, os parceiros para aliança e direitos sobre a propriedade intelectual (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

Na síntese das competências, as empresas competem pela contratação das pessoas-chave, pela manutenção de um parceiro ou uma licença de exclusividade. Aqui é importante que diferentes habilidades e tecnologias sejam integradas de forma harmônica; é o momento em que os generalistas são mais necessários e adequados que os especialistas (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

As competências essenciais garantem unidade e durabilidade para a estratégia das organizações e por isso elas precisam ser os seus principais componentes. Ainda mais, as organizações precisam estar atentas às competências essenciais de seus concorrentes, pois eles podem ser seus concorrentes no produto final.

4 O ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX

Este capítulo apresenta o resultado do levantamento efetuado junto à Electrolux do Brasil, empresa fruto da aquisição da empresa paranaense Refrigeração Paraná – REFRIPAR pela Electrolux AB.

O levantamento histórico foi efetuado para se poder compreender a evolução do design na empresa ao longo dos anos, com as respectivas implicações nos anos recentes.

Quando a disponibilidade de dados permitiu, a atuação do design apresenta-se dentro do contexto organizacional, isto é, vinculada à estratégia, aos objetivos da empresa e ao desempenho da empresa no momento. Além disso, procurou-se estruturar o texto com base nas ações e resultados que destacam o design e não, necessariamente, um recorte histórico.

O estudo de caso se apoiou inicialmente, no levantamento de dados em documentos da empresa, tais como informativos, clippings e fotos dos arquivos da empresa assim como nas entrevistas já citadas no capítulo 2. Além disso, foi aplicado um questionário, via e-mail junto aos funcionários do departamento de design da Electrolux do Brasil e junto a profissionais de outros departamentos afins.

A empresa pesquisada se insere no setor industrial de linha branca, que sempre teve um peso considerável na economia nacional. Os produtos que fazem parte da categoria são essenciais na vida diária de cada cidadão, e a sua propriedade ou não serve para avaliar graus de saúde econômica das famílias no Brasil. Numa residência, a ausência de um eletrodoméstico como o fogão é considerada um indício de pobreza (MASCARENHAS, 2005).

Em 2004 as indústrias de linha branca contribuíram com 1,15% do PIB industrial, empregavam 0,16% dos trabalhadores no Brasil, enquanto as empresas automobilísticas empregaram 0,43% (IBGE, 2008 APUD MASCARENHAS, 2005).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Produtos Eletroeletrônicos, desde 1996 representante da indústria de bens de consumo duráveis eletrodomésticos e eletrônicos, a categoria de produtos eletrodoméstico, divide-se em três subcategorias: a dos eletrodomésticos de linha branca, a dos eletrodomésticos de linha marrom e a de eletrodomésticos portáteis (MASCARENHAS, 2005).

Os eletrodomésticos de linha branca são considerados bens essenciais. Na grande maioria dos casos, não há necessidade de duplicidade, por exemplo, dois fogões para uma família em um único domicílio (MASCARENHAS, 2005); assim o mercado consumidor é formado por novas famílias, ou por solteiros com residências independentes ou por aqueles que precisam fazer reposições.

Em seu diagnóstico sobre o setor industrial de linha branca, Mascarenhas (2005) classifica os respectivos produtos, de acordo com seu volume de peças consumidas, em 3 categorias: a de produtos essenciais, que inclui refrigeradores, fogões e lavadoras de roupa. A segunda categoria é a de produtos complementares, tais como freezers e microondas, cuja aquisição normalmente depende da prévia aquisição de um produto essencial. A terceira categoria é de linha alta, onde estão os produtos mais sofisticados e caros.

Até os anos 90 havia 30 empresas produzindo eletrodomésticos no Brasil (MARTINS, 2004). Voltadas para o mercado interno, buscavam soluções nacionais para o mercado consumidor (MASCARENHAS, 2005). Elas se caracterizavam pelo comportamento tradicional e dependente, de poucas inovações, geralmente influenciadas pelo mercado externo. A pouca competitividade devia-se às inovações tecnológicas, de baixo impacto, trazidas pelas empresas de capital estrangeiro através de suas filiais. As empresas que mais se destacavam no mercado utilizavam o design como elemento diferenciador (MARTINS, 2004).

Atualmente, embora mercado brasileiro ainda apresente produtos populares e de baixa diferenciação (MASCARENHAS, 2005), a maior parte das empresas mantém designers em seu quadro ou contratam escritórios especializados; investem em sistemas informatizados e se preocupam com a moda e a mudança de estilo, baseando suas ações em pesquisas mercadológicas, para criar produtos específicos, para nichos cada vez menores (MARTINS, 2004). As empresas também buscam a diferenciação através da marca, já que a decisão pelo produto é quase sempre realizada no momento da compra mas, sempre considerando o orçamento do comprador e a confiança que o consumidor tem na marca (MARTINS, 2004).

4.1 A EMPRESA E A SUA HISTÓRIA: DE REFRIPAR A ELECTROLUX

A história da Refrigeração Paraná inicia-se como resultado de dois empreendimentos distintos. Em 1913 o Sr. João Prosdócimo cria em Curitiba a Casa

Indian, uma oficina de manutenção e loja de aluguel de bicicletas, armas de fogo, máquinas de costura e comércio de artigos importados em geral. Em 1929 com a entrada dos filhos Pedro e João Antônio na sociedade a empresa passa a se chamar João Prosdócimo & Filhos (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1949, período de pós-guerra, a importação e a produção interna de refrigeradores, não conseguiam atender a demanda do mercado nacional. Assim, visando o aproveitamento desta oportunidade, os senhores Kurt Emilio David Berhend Lysis e José Isfer criam a Refrigeração Paraná, uma pequena fábrica, também localizada em Curitiba, Paraná, onde são produzidos refrigeradores da marca Colvert, com tecnologia própria (CLIPPING, 1989 a 1996).



FIGURA 18 – FOTO DA LOJA DA PROSDÓCIMO – 1953

FONTE: <http://a-curitiba-de-antigamenteblogspotcom.blogspot.com> (2009)

Em 1954, João Antônio e Pedro Prosdócimo adquirem o controle acionário da empresa e passam a utilizar o nome da família como marca dos refrigeradores de fabricação própria (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1958 a Refripar lança novos modelos no mercado, depois de contratar seu primeiro engenheiro mecânico e os primeiros técnicos (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1961 a empresa cria o primeiro freezer brasileiro horizontal, fruto de uma necessidade do Sr Pedro Prosdócimo, que, apaixonado por pescaria, não tinha como conservar seus pescados em um refrigerador comum. Em 1962 a empresa

fabrica 130 lotes de freezers e já pensa em torná-lo o seu produto principal (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em decorrência da rápida expansão da empresa, em 1963 começam as obras para uma nova fábrica, no bairro de Guabirota, inaugurada em agosto do ano seguinte, o que permitiu um aumento de 30% na produção, que alcança 13 mil produtos por ano (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

A Refripar cresce 500% nos 10 anos seguintes, de 1964 a 1974. Em 1972 faz planos para entrar no mercado africano e expõe na Feira Agropecuária Industrial Brasileira em Angla. Na época ela já exportava para o Chile e para Bolívia, na América do Sul e participava de várias feiras internacionais, como a Braziliam Product Export da Inglaterra. Seu parque industrial tinha 16 mil m² de área construída, 720 empregados e 2 mil acionistas (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1977 a empresa lança o primeiro freezer vertical no Brasil e, favorecida pelos altos índices de inflação da economia brasileira, chega aos anos 80 com uma produção de 1180 freezers por dia (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1982 adquire o controle acionário das indústrias Pereira Lopes – IBESA – sediada na cidade paulista de São Carlos detentora das marcas Climax e White Westinghouse - ampliando, desta forma, sua capacidade de produção e a diversidade de produtos, que passa a incluir lavadoras e secadoras de roupa, aparelhos de ar condicionado e fornos de micro-ondas. (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991)

Em 1984, a economia brasileira encontra-se em profunda recessão. A empresa busca a racionalização de suas atividades operacionais para diminuir custos, modificando inclusive sua estrutura organizacional, para enfrentar este obstáculo. O novo organograma pode ser visto na Figura 19 abaixo (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

GRUPO REFRIPAR

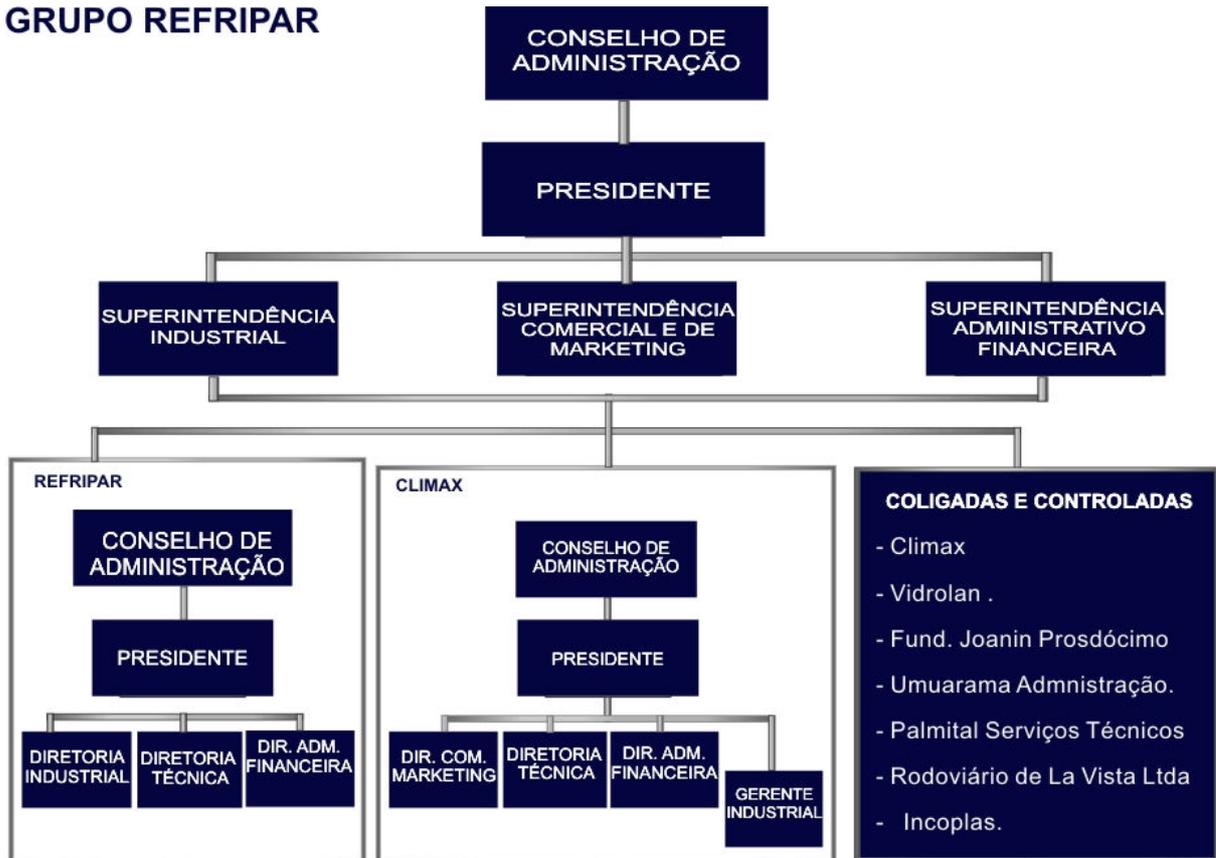


FIGURA 19 – ORGANOGRAMA DO GRUPO REFRIPAR 1984.

FONTE: ARQUIVO DA ELECTROLUX – INFORMATIVO REFRIPAR 1979 A 1991.

Em 1986, ainda impulsionada pelo sucesso na venda de freezers, a empresa inicia um projeto para a construção da Fábrica II, com a intenção de torná-la a maior da América Latina para o produto. Em 1988 ela compra a Oberdorf S.A., fabricante de aspiradores de pó e lavadoras industriais e no mesmo ano 51,7% da Metal Mecânica da Amazônia, fabricante de fornos de micro-ondas da marca Sanyo, japonesa, que mais tarde passa a chamar-se Refripar da Amazônia (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Nesse mesmo ano a Fábrica II começa a funcionar ampliando a capacidade produtiva da empresa para 120.000 unidades por mês. A Refripar completa seus 40 anos ocupando o primeiro lugar entre as empresas que mais cresceram no estado do Paraná, detentora de 45% do mercado nacional de freezers e em decorrência deste sucesso, cria o Consórcio Nacional Prosdócimo que permitiu aos consumidores comprar, não só freezers, mas também micro-ondas, lavadoras e secadoras de roupa, direto da fábrica sem pagamento de juros (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1992, depois de tantas aquisições, é criada a holding Umuarama responsável pelo planejamento estratégico do grupo e presidida pelo Sr. Sérgio Prosdócimo, que deixa a presidência da Refripar a cargo do Sr. Nelson Homem de Mello, que tinha a função fortalecer o posicionamento da empresa e a marca Prosdócimo. Também neste ano concretiza-se a associação com a Sanyo e a Refripar passa a adquirir, na forma de transferência de tecnologia, informações e conhecimentos sobre refrigeradores, freezers e aparelhos de ar condicionado, bem como de aparelhos de microondas (RELATÓRIO ANUAL, 1994).

O ano de 1994 é um ano decisivo para a Refripar. A empresa conclui o processo de fusão operacional e societária com a Clímax, fundindo, através de sua holding, as áreas comercial, de marketing e unificando a assistência técnica e o atendimento pós-venda (CLIPPING, 1989 a 1996).

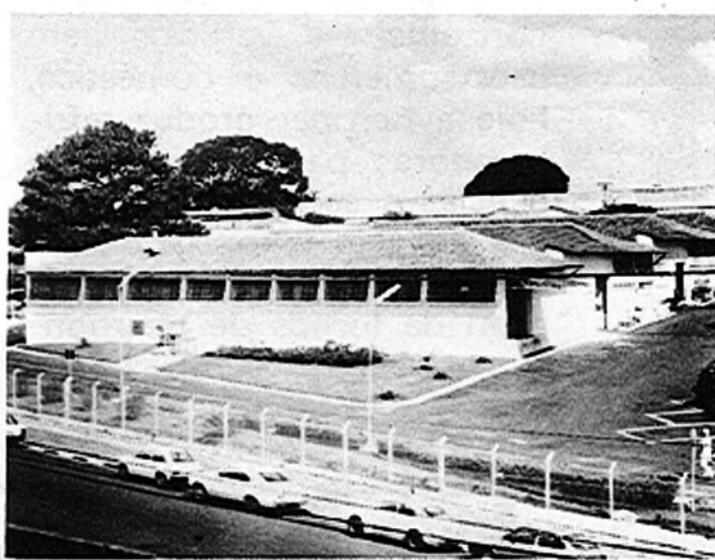


FIGURA 20 – FOTO CLIMAX EM SÃO CARLOS ANOS 1990.
FONTE: (INFORMATIVO PROSDÓCIMO, 1983 A 1995)

Em julho deste mesmo ano a empresa Sueca Electrolux compra 6% do seu capital, como uma forma de competir no mercado de linha branca brasileiro e, com isso, a Refripar tem acesso a novas tecnologias, principalmente relativa a produção de lavadoras (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em outubro deste ano ocorre o aumento da demanda por produtos de linha branca e a empresa responde ao mercado, com uma nova política de distribuição, participando de um maior número de pontos de venda do país. Desta forma ela alcançou a produção recorde de 60 mil a 70 mil produtos por mês, 190 mil produtos

por ano, 30 mil unidades superior ao seu recorde anterior. A empresa começa a deslocar sua visão, exclusivamente, focada em produção e custos, para o marketing, contratando uma agência com atuação nacional e maior representatividade no mercado, para aumentar seus investimentos em comunicação (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO 28, 1995).

Em março de 1995, com os aumentos das alíquotas de importação de 20% para 70%, a empresa é obrigada a suspender a apresentação de 17 produtos eletroportáteis na Feira de Utilidades domésticas, UD, mas principalmente a diminuir suas importações naquele ano (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1996 o grupo sueco Electrolux incorpora a Refrigeração Paraná – REFRIPAR (CLIPPING, 1989 a 1996).

Em 1999 a Electrolux fecha um acordo operacional de transferência de tecnologia e operacional com a Samsung para o desenvolvimento do seu primeiro refrigerador *frost free*. A empresa intensifica ainda mais seu foco sobre o marketing, e para lançar este produto realiza pela primeira vez, uma pesquisa de opinião sobre o produto, junto ao consumidor. O produto lançado apresentou altíssima qualidade, foi desenvolvido na metade do tempo tradicionalmente gasto para tal e aumentou a participação da empresa em 40% no mercado (CHIAMULERA, 2002).

Em 2002 a Electrolux do Brasil torna-se responsável pelo desenvolvimento de produtos de linha branca para a América Latina.

Os principais concorrentes da Electrolux no Brasil são: o grupo Brasmotor; que detém as marcas Cônsul e Brastemp, a LG, a GE, que também detém a marca DAKO, dentre outras (ONO, 1997).

A Electrolux já tinha uma fábrica de enceradeiras e ventiladores em São Paulo, mas foi com a compra da Umuarama Administração de Bens e Participações que ela se tornou uma marca e uma empresa conhecida no mercado brasileiro (CLIPPING, 1989 a 1996).

Os produtos fabricados no Brasil são divididos em três categorias: eletrodoméstico de linha branca; eletrodomésticos portáteis e máquinas compressoras (ONO, 1997).

4.1.1. O desempenho

Os dados sobre o desempenho mais recente da empresa não foram disponibilizados. Os que aqui são apresentados foram encontrados nos arquivos da

biblioteca da empresa e são relativos, em sua maioria, ao início da década de noventa.

Os dados mais antigos foram encontrados, em forma de gráfico sobre a evolução da comercialização dos produtos de linha branca da empresa, de 1984 a 1994, e foram transcritos para o Tabela 4 a seguir.

ITEM - ANO	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
REFRIGERADORES (mil peças)											
REFRIPAR	358	401	509	497	442	611	689	700	442	601	843
INDÚSTRIA	1582	1672	1947	1888	1634	1912	1891	2096	1368	1639	2423
participação (%)	22,63	23,983	26,143	26,324	27,05	31,956	36,44	33,397	32,31	36,67	34,79
FREEZERS HORIZONTAIS (mil peças)											
REFRIPAR	74	70	101	92	74	107	151	158	61	95	156
INDÚSTRIA	198	217	346	369	240	316	373	422	222	311	463
participação (%)	37,37	32,25	29,19	24,93	30,83	33,86	40,48	37,44	27,47	30,54	33,69
FREEZERS VERTICAIS (mil peças)											
REFRIPAR	112	112	124	153	128	216	250	220	140	193	255
INDÚSTRIA	227	283	363	418	310	466	481	467	289	386	502
participação (%)	49,33	39,57	34,16	36,60	41,29	46,35	51,98	47,10	48,44	50	50,8

TABELA 4 – HISTÓRICO DO DESEMPENHO DE COMERCIALIZAÇÃO
FONTE: INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO (1983 a 1995)

Foram grifados na tabela os três melhores anos de desempenho comercial para cada produto. Como é possível notar, o produto principal da empresa sempre foi o freezer, fato em parte explicado pelos altos índices de inflação que, naquela época obrigava os consumidores a estocar alimentos em suas residências. Nesses 10 anos, o ano de melhor desempenho comercial é o de 1990 e sua participação no setor, para todos os produtos, nunca foi inferior a 22,6% (RELATÓRIO ANUAL ELECTROLUX, 1994).

Como se observa, a história do desempenho da empresa, não foi uma história sem obstáculos nem sem altos e baixos, principalmente devido à desestabilização da economia brasileira que vai do final da década de 70 até o início da década de 90. Os anos que se seguem são de grandes transformações, o país passa a seguir um plano de estabilização econômica.

Em 1985, embora a empresa tenha encerrado o primeiro semestre com um prejuízo de 5,9 milhões de dólares, fechou o ano com um lucro de 2 milhões de dólares, ajudada pela venda de freezers que foi intensificada, como já citado, em função da inflação (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1991 a empresa atinge uma participação de 52% no mercado de freezers, tem uma produção recorde de 21 milhões de freezers e geladeiras, mas o resultado final não é muito bom, principalmente em função dos altos custos da matéria prima e componentes e da forte retração da demanda (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

A empresa chega a maio de 1992 com uma produção inferior a metade da capacidade instalada, com um total de 1300 trabalhadores demitidos e passando a funcionar em um só turno. Buscando soluções, a empresa volta sua atenção para o mercado externo. Em abril a REFRIPAR havia vendido 34% menos freezers e refrigeradores que em 1991, mas consegue exportar 15% de sua produção, iniciando um percurso para sua recuperação (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

As primeiras medidas do Plano Real, não favorecem de imediato o setor de linha branca. A empresa chega em 1993 com 60% da sua capacidade produtiva e volta-se ainda mais para as exportações, principalmente para os países do MERCOSUL, como Argentina, Uruguai e Paraguai aumentando em 35% a quantidade de produtos exportados, em relação a 92 (CLIPPING, 1989 a 1996). Objetivando ganhar agilidade para enfrentar a dinâmica do mercado, reduz os níveis de sua estrutura organizacional para cinco e reestrutura sua equipe de vendas. Introduz o KANBAN, a técnica *just-in time* e o layout célula na gestão da produção, fecha alianças com fornecedores, introduz o uso do CAD/CAM e faz uma revisão de seus processos produtivo (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

No primeiro semestre de 1994, mesmo com a necessidade de adaptação do mercado ao Plano Real, a empresa comercializa 19% a mais de produtos do que no mesmo período em 1993 e ao mesmo tempo atinge 95% de sua capacidade produtiva. Houve uma recuperação da demanda no mercado interno propiciando que a REFRIPAR atingisse a marca de 1.395.206 produtos comercializados. Recordes históricos de vendas foram quebrados para refrigeradores e lavadoras de roupa. Investimentos em marketing, voltados para propaganda e para a aproximação da

empresa com o consumidor, permitiram a recuperação do share de mercado da marca (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Nessa fase, o consumidor é chamado a analisar os “produtos” na pré-produção e na pré-venda, através de pesquisas, principalmente de uma técnica conhecida na empresa como clínicas. A empresa informatiza o departamento de vendas, ganhando agilidade. Ela recupera sua posição de vice líder no mercado de refrigeradores, com a comercialização de 40% produtos a mais que em 1993, um share de 35% e o mais importante, recupera sua posição de líder no segmento de freezers com um share de 34% para os horizontais e com a liderança de 51% de share para os verticais (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Em outubro, as restrições à importação na Argentina provocam quedas na exportação, mas, em compensação, o mercado interno está em pleno aquecimento, em novembro, o refrigerador R27 alcança a marca de 25 mil unidades comercializadas (CLIPPING, 1989 a 1996; INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Em 1995 a empresa continua produzindo com capacidade plena e alcança a média de 160.000 unidades de freezers e refrigeradores fabricados por mês, uma marca que reflete um novo momento, de estabilidade econômica e intensificação da competitividade no mercado brasileiro (CLIPPING, 1989 a 1996).

4.1.2 Tecnologia e qualidade

Nesta seção apresentamos os dados que configuram a evolução das ações da empresa relativas à qualidade e à aquisição de tecnologia.

Em 1985 um conjunto de ações para reestruturação são adotadas pela empresa:

- ▶ a aquisição de um novo computador para o CPD, que incluía o processamento *on line*. A aquisição permitiu um aumento na precisão das informações e a maior agilidade nas tomadas de decisão;
- ▶ a participação de dois engenheiros da REFRIPAR na missão técnica brasileira para o estudo do sistema de produção Just in time / Kanban no Japão;
- ▶ empresa contrata seus primeiros designers (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1987 com a construção da Fábrica II, a empresa adquire o “turbo-bell”, um moderno equipamento para pintura, utilizado pela indústria automobilística; as termo-formadoras alemãs, para confecção automatizada das caixas internas e contra portas de freezers e os equipamentos de espumação italianos. Todos os equipamentos exigiram que um grande número de empregados fosse treinado, incluindo o envio de uma delegação da empresa a Milão, na Itália, para acompanhar a montagem e operação dos equipamentos de espumação (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1988 a empresa cria o projeto de melhoria de produtividade, baseado na técnica MRP, que visa a integração das áreas de vendas, a financeira e a engenharia com a produção, não só no que se refere a informações, mas também com referência a pessoas, ao melhor aproveitamento dos recursos de produção, à redução de estoques, à melhoria da qualidade da mão de obra, ao aumento da produtividade, objetivando em última instância o aumento da força competitiva. A MRP foi considerada uma grande arma para aprimorar a tomada de decisão na empresa e exigiu o treinamento dos seus funcionários, dos mais variados níveis (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1990, o projeto MRP continua e as primeiras ações em direção ao Controle de Qualidade Total e a utilização de técnicas japonesas de administração da manufatura são tomadas. Elas se concretizam em forma de treinamentos introdutórios e benchmarking. A empresa ganha destaque pelo programa de melhorias de assistência técnica, Além da criação do centro de treinamento, nesse ano, a empresa trabalha para a ampliação do corpo de atendimento e padronização dos postos autorizados de todo o país. Há um aumento no número de inspetores para o serviço, assim como no número de visitas realizadas; além disso é instalado o sistema Toll free que facilitou os contatos para a assistência técnica em todo país (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 19 de março de 1991 a REFRIPAR assina, em Osaka no Japão, um acordo de acesso à tecnologia de refrigeração japonesa, na época uma das mais modernas no mundo, com a Sanyo Electric Co Ltda. A Sanyo em contrapartida, teve acesso ao know how de comercialização no mercado brasileiro (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1993 a empresa implanta novos conceitos de gestão, inclui o conceito de multi-funcionalidade em seu conjunto de cargos, implementa um amplo programa de

treinamento, principalmente em assuntos relativos a produção e em educação, quando propiciou a formação de mais de 300 funcionários no nível de primeiro grau, atual ensino fundamental (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991, RELATÓRIO ANUAL ELECTROLUX, 1993).

No segundo semestre de 1994 a sueca A.B. Electrolux adquiri 6% das ações representativas do capital da REFRIPAR, através da holding UMUARAMA, uma operação de 12 milhões de dólares, que incluiu 10% de ações ordinárias e 4% de ações preferenciais. A associação, a princípio permitiu que a Refrigeração Paraná tivesse acesso a tecnologia Zanussi de lavadoras de roupa e viabilizou a implantação de uma linha de montagem desses produtos, com equipamentos fornecidos pela Electrolux, na fábrica de São Carlos, em São Paulo (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Para a multinacional sueca foi uma forma de iniciar suas operações no mercado brasileiro neste setor, embora ele já fabricasse enceradeiras, aspiradores de pó e ventiladores industriais em Guarulhos, São Paulo. Naquele momento, a intenção era fazer o mercado consumidor brasileiro ampliar o uso de lavadoras de roupa com abertura frontal; mas o aquecimento da competitividade do mercado e a importação de produtos voltam a atenção da empresa para a redução de custos e de tempo no desenvolvimento de produtos

Uma das ações para alcançar estes objetivos é o investimento em sistemas de engenharia, manufatura e CAD. Com os investimentos de 550 mil dólares em CAD a empresa reduziu em 40% o tempo médio de lançamento de novos produtos, principalmente pela possibilidade de trabalho simultâneo entre design e engenharia (1989 a 1996; INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Em 1995 a empresa finalmente implanta seu Programa de Qualidade Total e as técnicas de gestão industrial como *just-in-time* e KANBAN. Porém com o mercado em expansão após a implantação do Plano Real era preciso buscar ainda mais agilidade, redução de custos, diminuição da complexidade das atividades e ganho de espaço físico para aumentar a fabricação de produtos fins. Assim começa um processo de terceirização de atividades que não eram consideradas atividades fim, tais como a produção de peças aramadas; prateleiras, borrachas de vedação e gavetas (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

A empresa reformula a área de validação de projetos, responsável pela correção dos produtos, auditoria de fornecedores e pela normatização e validação de projetos (ONO, 1997).

Em 2001 a Electrolux AB implanta no Brasil o programa de Administração de Riscos na Produção (*Electrolux Production Blue Risk Management*) que avalia as condições de segurança da instalação fabril. As avaliações ocorrem de dois em dois anos (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

Confirmando a constante preocupação com a formação de seus colaboradores a empresa inaugura em 2003 sua escola de manufatura que lança o programa de desenvolvimento de liderança – *The Electrolux Leader Program* – que teve como objetivo desenvolver as seguintes competências: liderança estratégica; liderança de pessoal; alinhamento do tempo e desempenho operacional de todo seu corpo gerencial. Iniciou-se também o programa de integração entre as equipes de Design, Engenharia e Qualidade. Neste mesmo ano as unidades fabris de Guabirota e de São Carlos conquistaram o certificado ISO 9001:2000 e foram retificadas na ISO 14000, assim como a planta de Manaus (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

Em 2004 destaca-se a implantação do Electrolux Integrando Soluções (ELIS). Na época a empresa utilizava programas que na verdade não estavam integrados e desta forma resultavam em retrabalhos entre as áreas. O objetivo da implantação do ELIS foi unir todas as soluções tecnológicas existentes em um só sistema, permitindo a administração do negócio Electrolux de forma integrada. Como benefícios a empresa reduziu seus custos operacionais e agilizou as tomadas de decisão, com base em informações gerenciais mais precisas. Dando continuidade ao seu programa de desenvolvimento toda a empresa passou por um treinamento que visava fortalecer o trabalho em equipe, através do estreitamento das relações, da facilitação do feedback e da criação de um ambiente estimulante. A empresa também implantou neste ano a metodologia SEIS SIGMA (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

O ano de 2005 marca o fechamento da primeira fase do trabalho de desenvolvimento técnico e comportamental das equipes de Engenharia, Design e Qualidade. As equipes estabeleceram diretrizes visando o alcance das metas da empresa, como o fortalecimento da marca Electrolux (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

4.1.3. A comunicação

A Refrigeração Paraná S.A. sempre buscou estabelecer um relacionamento com seus consumidores, abrindo diferentes canais ao longo dos 28 últimos anos.

Em 1981 a empresa criou o Freezer Center Prosdócimo, a primeira escola de culinária em congelamento e uso de freezer no Brasil. O centro prestava cursos gratuitos de congelamento doméstico, fazia pesquisas em congelamento de produtos. Em 1987 os oito centros no país receberam a ajuda de um sistema *toll free*. O Centro formou uma média de 1300 revendedores por mês, no mesmo ano e ainda distribuía apostilas para as compradoras de freezers (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Para lançar seus produtos a empresa expôs, por mais de 5 anos, na maior Feira de Utilidades Doméstica do país em São Paulo, assim como na UD de Recife. Em decorrência do esvaziamento, da perda de importância da feira, a empresa decide por não expor mais, fazendo sua última participação em 1992 (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

A REFRIPAR teve várias campanhas premiadas. Em 1986 recebeu várias medalhas de ouro, de prata e de bronze do Prêmio Colunistas do Paraná e medalha de bronze a nível nacional, da mesma instituição, pela campanha de lançamento de freezers e micro-ondas Prosdócimo - Sanyo. Em 1987 a empresa, busca o reposicionamento da marca PRODÓCIMO, vinculando a marca ao nome do eletrodoméstico: *Prosdócimo, o nome do freezer* (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Nos anos de 1988 e 1989 o destaque fica com as campanhas para lançamento e manutenção do refrigerador Spazio Plus 310 e do combinado Gemini Plus, em parte pela inovação trazida pelos produtos (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1990 a empresa passa a ter um plano de marketing um pouco mais integrado, adotando ações casadas de propaganda, promoção, treinamento, assistência técnica e distribuição para o lançamento do Stock System e do Dropsgelo, que dura até 1991 (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Até o ano de 1992, a empresa só investia em campanhas por ocasião de lançamentos de produtos. Nesse ano, porém ela dá uma guinada em sua comunicação. Ainda visando o reposicionamento e o fortalecimento da marca é lançada a primeira campanha institucional, a nível nacional, evidenciando a

vinculação do nome da família com a marca. A campanha teve como objetivo gerar confiança, demonstrar a qualidade dos produtos, revelar responsabilidade e zelo com o consumidor e resgatar valores como tradição, confiabilidade e pioneirismo. O principal vídeo da campanha é estreado pelo Sr. Sérgio Prosdócimo, presidente da Umuarama Administração de Bens e Participações, que pronunciou a frase: “É o meu nome, do meu pai e dos meus filhos. Pouca gente tem coragem de assumir o risco e a responsabilidade de colocar o próprio nome nos produtos que fabrica. Eu tenho” (CLIPPING, 1989 a 1996). Na campanha Sérgio Prosdócimo é comparado a George Parker, o empresário das canetas, a Enzo Ferrari e a William Boeing (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

A campanha liderada pelo Presidente do grupo antecipa o lançamento de novos refrigeradores, do primeiro flat freezer e do ar condicionado, da marca Sanyo, fabricado no Japão, mas específico para o clima brasileiro (CLIPPING, 1989 a 1996).

Com novos rumos seguidos pela economia nacional e depois da compra pela Electrolux, que não se utiliza de propaganda, as campanhas tornam-se escassas (ALBUQUERQUE, 2009).

Visando aproximar, estabelecer um relacionamento entre a empresa e os vendedores no ponto de vendas, a REFRIPAR cria em 2003 o Clube de Relacionamento Eletroamigos. Os “associados” recebem malas diretas com informações sobre a Empresa, dicas sobre técnicas de venda, promoções e eventos (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

A partir da a empresa passa a investir muito pouco em comunicação; limitando suas ações a participação em feiras e eventos relacionados ao setor de linha branca (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

4.1.4. Produtos e prêmios

Nesta seção descrevemos os principais produtos desenvolvidos e prêmios recebidos pela Refrigeração Paraná.

Desde o início de sua fundação, 1949, a Refrigeração Paraná sempre se voltou para o desenvolvimento de uma tecnologia própria, nacional na fabricação de refrigeradores, que gerasse produtos de qualidade e de preços acessíveis, para atender a uma população que não tinha acesso aos produtos importados. Muitos eram feitos a partir de pequenas inovações em produtos que eram trazidos do

exterior e modificados com o objetivo de tornar seus custos e preços adequados ao consumidor REFRIPAR (ONO, 1997).



FIGURA 21 – FOTO REFRIGERADOR PROSDÓCIMO DE 1959, UTILIZA O PRIMEIRO CONDENSADOR FABRICADO PELA EMPRESA.
FONTE: ARQUIVO ELECTROLUX.

Em 1981 é lançado o primeiro freezer e refrigerador combinados que dá origem ao Conceito System para atender a uma demanda de mercado (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1985).



FIGURA 22 – FOTO GEMINI PLUS – CONCEITO SYSTEM
FONTE: INFORMATIVO REFRIPAR (1979 A 1991)

Em 1985 é lançado na Feira de Utilidades domésticas no mês de abril, o primeiro freezer, com uma aparência mais doméstica, com o frontal das cestas em cristal fumê; equipado com alarme e termômetro; o freezer horizontal vitrine, para um uso mais comercial e a máquina de fazer gelo, a Dropsgelo, de 150 quilos. Da linha Clímax são lançados os refrigeradores de 340 L e de 450 L, o maior na época, mas ainda com isolamento de lã de vidro (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).



FIGURA 23 – FOTO FREEZER DOMÉSTICO 180L
FONTE: ARQUIVO PESSOAL DA AUTORA

Na EQUIPOTEL, feira profissional brasileira dirigida ao setor hoteleiro a empresa lança o refrigerador Flat Hotel, um aparelho compacto, com capacidade de 150 L, que funcionava sem ruído devido ao compressor AZ. Além disso, ele vinha equipado com chave de segurança, termostato embutido e amplo congelador (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Três anos mais tarde, na mesma feira a empresa lança novos produtos da linha Dropsgelo, Flat Hotel, Flat Escritório, e 2 novos modelos de aspiradores de pó WAP (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Mas é neste ano que a empresa lança um de seus produtos de mais destaque, o refrigerador Spazio Plus 310, que recebeu em 1988 o Prêmio Design do

Museu da Casa Brasileira, na categoria de equipamentos domésticos e o Prêmio Destaque da Indústria Paranaense 1989, pelo extraordinário progresso em tecnologia própria, ineditismo do projeto e inovação no campo do desenho industrial. O refrigerador foi considerado o mais econômico do país na categoria de uso doméstico e foi concebido de modo que combinado com o freezer de 220 L formasse o conjunto Gemini Plus. Para a produção do Spazio Plus foram necessárias a implantação de novas tecnologias, como o isolamento térmico a base de poliuretano (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).



FIGURA 24 – DETALHE DE MATERIAL DE DIVULGAÇÃO INTERNA DA SPAZIO PLUS E DO GEMINI PLUS
FONTE: INFORMATIVO REFRIPAR (1979 a 1991)

Em 1990, na UD em São Paulo, a empresa faz o pré lançamento da linha flat system com 4 modelos de freezer e refrigeradores que foi idealizada levando-se em consideração o espaço reduzido das residências: o Flat Fresh; Flat Freezer; Flat Cooler; Flat Total (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Os aparelhos podiam ser arrumados tanto na horizontal, quanto vertical. O Flat Fresh é um refrigerador especial para verduras e legumes, ele tem 3 cestos hidratantes, uma gaveta de legumes, porta reversível, e isolamento térmico em espuma de poliuretano e aumento do espaço interno. Flat Cooler foi projetado especialmente para bebidas com prateleiras inclinadas, cestos com travas para garrafas altas dentre outras inovações. Flat Total trouxe como inovação o termostato

embutido no console para melhor visualização sem necessidade de abrir a porta (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Além desta linha ela apresentou, na ocasião, o Freezer Vertical Vitrine Free Shop, desenvolvido para uso comercial, com dupla função congelador e conservador; o Freezer Digi Alarm com display de cristal líquido para fornecer todas as informações sobre o seu funcionamento, alarme para porta aberta, bateria de segurança, dentre outras inovações; o Refrigerador Stock Total, sem congelador e o forno de micro ondas Digi Cook com prato e ondas giratórias, porta dupla, trava de segurança, mostrador digital e descongelamento automático (INFORMATIVO MENSAL PROSDOCIMO, 1983 a 1995).

É neste mesmo ano que a empresa retoma e aprimora o Conceito System Prosdócimo e lança no mês de agosto a linha Stock System. Os produtos System tem as mesmas dimensões externas, cores e grafismos. A empresa recebe o prêmio Top de Marketing do Paraná referente à campanha de lançamento da linha (INFORMATIVO REFRIPAR, 1979 a 1991).

Em 1994 o destaque fica com o refrigerador R34, de 340L, que mantém as linhas arredondadas; traz um porta ovos para 24 unidades, prateleira basculante para acomodar garrafas de diferentes tamanhos e uma porta totalmente aproveitável (INFORMATIVO MENSAL PROSDOCIMO, 1983 a 1995).

Em 1995 a linha System é substituída com o lançamento da linha SMILE, logo após a implantação das pesquisas junto ao consumidor. Deste ponto em diante a empresa não lançou produto algum, sem ouvir seu consumidor. A linha System foi exportada para Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Os refrigeradores têm maior aproveitamento interno, consumo reduzido de energia e redução no uso de clorofluorcarbono (CFC) (CLIPPING, 1989 a 1996; INFORMATIVO MENSAL PROSDOCIMO, 1983 a 1995).



FIGURA 25 – DIVULGAÇÃO INTERNA LINHA SMILE
 FONTE: INFORMATIVO MENSAL PROSDOCIMO (1983 a 1995)

Frente às novas exigências da sociedade brasileira quanto à redução do uso de energia, em 2003 a linha SUPER é relançada com produtos de baixo consumo de energia. Todos os modelos são certificados pelo INMETRO, etiquetados com o selo PROCEL e com indicação de nível A em eficiência energética (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005). Além disso, ela vem atender a uma demanda do mercado em termos de design com porta de aço galvanizado com 3 anos de garantia contra corrosão. Em quase todos os produtos da linha foram incluídos porta-latas. Como inovações são lançados com estes produtos o Air Flow System, um sistema para conservar alimentos, a combinação de um refrigerador frost free com Aqua Jet, gavetas externas para frutas; alarme, dentre outros (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

Neste ano também é lançado o “inox SS74x”. Com design arrojado traz como características inovadoras o aço inox “*easy care*”, puxadores inox *ultrasoft*. prateleiras transparentes para sorvete no freezer, prateleira antiderramamento, filtro de água com aviso luminoso; *water dispenser*, *ice maker* com iluminação e sistema

de segurança para garrafas altas (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).



FIGURA 26 – SIDE BY SIDE INOX 700 LSS74X

FONTE: www.submarino.com.br/produto/27/574857/refrigerador+side+by+side+inox+700+l+ss74x+Electrolux (2009)

Em abril de 2004 é lançado o refrigerador *frost free* DF36 com “tecnologia verde e amarela” (ZILLI, 2009). Este é um refrigerador mais compacto por fora, visando acompanhar o tamanho reduzido das residências e das famílias, mas com muito espaço interno. Em junho são lançados os primeiros *frost free* em aço inoxidável (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).

Em 2005 é lançado o primeiro refrigerador de uma porta e baixa capacidade com degelo auto-limpante no Brasil e um segundo, na categoria *frost free*, mas de preço mais acessível. A empresa também lança o “*Projeto Low Capacity*” para atender a demanda de mercado por produtos mais compactos por fora, porém com amplo espaço interno. A empresa também volta-se ao atendimento do cliente organizacional e lança dois frigobares de 80L e 120L, que propicia flexibilidade para a organização interna. Esta é uma ação que abre para a empresa a possibilidade de

um novo segmento de trabalho (INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX NEWS, 2003 a 2005).



FIGURA 27 – DUPLEX FROST FREE 346L DF37

FONTE: www.submarino.com.br/produto/27/574857/refrigerador+side+by+side+inox+700+l+ss74x+electrolux (2009)

4.2 O DESIGN NA ELECTROLUX

4.2.1 O design sem design

Na década de 50 a Refrigeração Paraná produzia refrigeradores, com tecnologia própria. Grande parte do trabalho era feito sem o auxílio de máquinas e equipamentos, de forma manual e a decisão sobre o objeto a ser produzido era uma prerrogativa dos donos. Em 1958, com a admissão de técnicos e um engenheiro alguma técnica foi introduzida na fabricação, o que permitiu um acréscimo no número de produtos oferecido ao mercado (ONO, 1997). Durante, aproximadamente, 24 anos os produtos eram copiados, principalmente de empresas europeias, e adaptados ao mercado nacional. O trabalho não seguia nenhum método e era executado pelos profissionais disponíveis, indiscriminadamente (KISTMANN, 2008).

No início da década de 80, o mercado brasileiro de linha branca tinha duas empresas fortes, a REFRIPAR e a BRASMOTOR. Era um mercado muito restrito,

sem opções para o consumidor. O lançamento de produtos ocorria praticamente de quatro em quatro anos (ZILLI, 2009). A REFRIPAR, empresa familiar, tinha recursos muito limitados. A área de engenharia não era estruturada, tinha em torno de 3 funcionários (ZILLI, 2009). O “desenvolvimento de produtos era bastante incipiente”, como declarou Bertola (2009), em entrevista. As cópias de produtos estrangeiros, através de catálogos persistiam. A empresa contava com um técnico, que tinha uma experiência bastante consistente, adquirida nos anos em que havia trabalhado na General Eletric. Este especialista produzia protótipos e componentes e selecionava as cores para os produtos. Não havia laboratório para testes (KISTMANN, 2007; BERTOLA, 2009).

Segundo os entrevistados Zilli (2009) e Bertola (2009), as decisões continuavam sendo baseadas na opinião do dono. Os modelos depois de confeccionados, eram apresentados aos donos que quando gostavam do modelo autorizavam a fabricação além de definirem cor e grafismos. Não havia discussão. Esta situação, com pouca variação, perdura praticamente até a aquisição da empresa pela Electrolux, em meados da década de 90 (ZILLI, 2009; BERTOLA, 2009; KISTMANN, 2007; ONO, 1997).

Ainda próximo a segunda metade dos anos 80, a empresa sente que está perdendo competitividade no mercado. Seguindo as recomendações da consultoria em marketing realizada por Fedato (KISTMANN, 2007) para criar uma identidade visual para a empresa e seus produtos (BERTOLA, 2009), ela começa, em 1984, a estruturar as áreas de engenharia e de design, buscando profissionais experientes no mercado a fim de acelerar seu processo de profissionalização. Contrata um designer para a fábrica da Clímax, em São Carlos e em 1985 contrata 2 designers para a REFRIPAR, um deles o Sr Julio Bertola. A REFRIPAR sabia que design era uma função importante porque o concorrente estava usando e, apesar da recomendação da consultoria, sua ideia inicial era de que a função design ia trabalhar as questões de estética, “que ia fazer o produto ficar mais chamativo” para aumentar as vendas, como declarou Bertola (2009).

4.2.2 A inserção do design

Assim, o design e a engenharia de produto começam seu processo de inserção na empresa ao mesmo tempo.

A equipe de design foi composta inicialmente por dois designers e uma arte finalista, mas seis meses depois já foi contratado um outro designer de produto. Na época, como a empresa fazia um lançamento de produto a cada 3 ou 4 anos, os designers ainda assumiam a função de criação de material gráfico para o ponto de vendas, para catálogos, criavam, projetavam e acompanhavam a montagem dos stands da empresa em feiras do setor (BERTOLA, 2009).

Nesta época, segunda metade da década de 80, a qualidade do produto não era ruim, mas não tinha design, faltava tecnologia e performance e não apresentava um bom acabamento. Este fator era crítico para sua competitividade, já que o seu concorrente comercializava produtos muito bem acabados. O concorrente trabalhava com peças injetadas e com materiais de última geração para o isolamento térmico enquanto a REFRIPAR trabalhava com um produto estudado e usava a lã de vidro no isolamento. O design inicia então suas atividades com um primeiro foco na melhoria do acabamento dos produtos (BERTOLA, 2009).

Não havia preocupação com a diferenciação. A única preocupação era com os custos e com a necessidade do produto ter uma cara PROSDÓCIMO, que pudesse ser reconhecido no ponto de venda, principalmente pela forma e pelo acabamento (BERTOLA, 2009).

A partir das novas inserções na empresa, os produtos, principalmente os freezers, passam por alterações significativas. A engenharia desenvolveu o frio cativo e o design deu ao produto uma aparência mais doméstica, ao mesmo tempo mais moderna e tecnológica. As alterações realizadas pelo design incluíram cobrir as gavetas, escondendo a armação, primeiro com plástico opaco, depois com plástico transparente, resultando em maior destaque no ponto de vendas (BERTOLA, 2009).

Com a inserção do design também foi possível ampliar as categorias de produtos. A REFRIPAR inicia então a produção de lavadoras de roupas. Em 1986, através da joint-venture com a SANYO, o design passa a ser responsável pela aparência, por dar, através da estética, uma identidade PROSDÓCIMO aos condicionadores de ar e microondas desenvolvidos com tecnologia japonesa (BERTOLA, 2009).

Mesmo com todos os ganhos conseguidos até aqui, a questão da centralização da decisão dava a diretoria uma ascendência muito forte sobre o design e, como declarou um diretor da empresa da época, a ONO (1997); a palavra

do padrão ainda era prioritária para a decisão, com isso atrofiava-se a criatividade, a criatividade surgida não era aceita. Segundo Albuquerque (2009), era difícil explicar a criatividade, principalmente sem uma pesquisa para apoiá-la. Ainda segundo Albuquerque (2009), nesta época também surgiu “uma incompatibilidade grande entre a engenharia e o design”, havia uma resistência em mudar, em aceitar novas tecnologias e outras inovações sugeridas pelo design (ALBUQUERQUE, 2009).

Na época a empresa acreditava que ela produzia e o mercado tinha que aceitar o que era produzido por ela, ou seja, a expectativa do consumidor não era levada em consideração (BERTOLA, 2009).

4.2.3. A integração

O design passou por uma fase de grande dificuldade, em termos de reconhecimento e respeito pelas outras áreas da empresa e até para conseguir colocar informações do mercado como as necessidades e os desejos dos consumidores dentro da empresa (BERTOLA, 2009).

Aos poucos o design foi mudando a concepção das pessoas sobre seu papel, com a introdução da geração de protótipos; com a inserção e o interesse pelas questões técnicas, tais como a ferramentaria, a confecção de protótipo e engenharia de refrigeração, dentre outros (BERTOLA, 2009).

A boa aceitação dos produtos da linha Spazio Plus pelo mercado e o reconhecimento do produto pela categoria profissional de designers também contribuíram para que o departamento conquiste seu espaço na organização (ALBUQUERQUE, 2009).

Com os bons resultados financeiros da empresa e com a premiação pela Spazio Plus, a equipe de design ganhou reforço. Foram contratados novos profissionais e adquiridos novos equipamentos, além de receberem o apoio da área de marketing na divulgação do seu trabalho. A qualidade e o acabamento dos produtos melhoraram, conforme relato a Ono (1997). Segundo Albuquerque (2009), a importância do design começou a ser entendida, pois introduziu uma dose de flexibilidade no processo produtivo e ao mesmo tempo gerou qualidade e ganhos de produtividade.

Em 1994 a crescente competitividade do mercado, acirrada principalmente pela entrada dos importados no país, faz com que a empresa busque diminuir o tempo de desenvolvimento de produtos e a redução de custos de uma forma geral.

Uma de suas ações para tal é investir em sistemas CAD e de engenharia (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Até este ano o desenvolvimento de produto era feito sequencialmente, cada departamento cuidava da sua tarefa específica, de forma isolada. Uma área fazia a sua parte da tarefa e quando terminava passava para a área seguinte. Esta forma de trabalho gerou muitas limitações para as soluções técnicas e para as soluções de design. Os esforços eram estanques, não se somavam. O processo não gerava sinergia e assim era difícil chegar aos melhores resultados. Logo após a compra da REFRIPAR pela Electrolux foram introduzidas novas tecnologias, foram ministrados treinamentos e em 1996 foi implantado o Desenvolvimento de Produtos Integrado a Processos (DPIP) (FERIGOTTI, 2007).

Durante o período que vai de 1994 a 1996, que se pode afirmar é um período de transição em relação ao processo de desenvolvimento de produtos, foi lançada a linha SMILE. Esta linha teve uma aceitação bastante ampla do mercado consumidor (ONO, 1997). Como diferenciação no design trazia formas mais arredondadas o que encontrou certa resistência da produção, da engenharia e da área técnica, mas pela primeira vez os problemas foram resolvidos em equipe. O resultado deste trabalho integrado foi a criação de células de montagem de componentes dentro da fábrica, que acabou por gerar economia de tempo e ganhos de produtividade (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

Com a conclusão do Desenvolvimento de Produtos Integrado a Processos (DPIP), todas as áreas envolvidas em um projeto, passaram a trabalhar de forma simultânea, por exemplo, enquanto o design desenvolvia um modelo, a engenharia podia trabalhar na base do produto e a área de custos podia levantar os possíveis custos com materiais. Esta nova metodologia influenciou diretamente a metodologia de desenvolvimento de projetos da área de design (INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO, 1983 a 1995).

4.3 A ELECTROLUX AB E O CENTRO DE DESIGN INDUSTRIAL

A Electrolux AB, como critério próprio, define dois níveis para a atividade de design em suas filiais ao redor do mundo. O primeiro nível é o de escritório de design, o Industrial Design Office (IDO) que tem como função topicalizar, nacionalizar um produto concebido e desenvolvido em outra filial. O segundo nível é o do Centro Industrial de Design, o Industrial Design Center (IDC), um centro de

desenvolvimento de design, isto é, além de nacionalizar cria e desenvolve produtos para o mercado local assim como para mercados externos (BERTOLA, 2009).

Uma das primeiras ações da Electrolux no Brasil foi trabalhar o lançamento de uma lavadora de roupa, com abertura frontal, um tipo pouco utilizado entre os consumidores brasileiros, mas extremamente comum entre os consumidores europeus. A máquina, que foi trazida da Europa, tinha design tipicamente europeu, sóbrio e discreto. Ao ser colocada no mercado, para teste, não recebeu respostas positivas. As restrições recaíram sobre o conceito de abertura frontal e sobre o design discreto (ALBUQUERQUE, 2009).

Diante destas respostas, a Electrolux AB solicitou a área de design no Brasil que desenvolvesse uma lavadora com abertura frontal e design totalmente brasileiro, com o objetivo de testar o mercado uma vez mais. A lavadora brasileira foi bem aceita pelo mercado e, para aproveitar a este fato, Electrolux AB trouxe uma secadora para formar o conjunto com a lavadora. Como não foi possível desenvolver um design “brasileiro” para a secadora, eles resolveram usar a lavadora de design europeu. A resposta do mercado foi, mais uma vez negativa. Este fato atestou o conhecimento que a equipe de design da Electrolux Brasil tem do mercado consumidor brasileiro, gerou credibilidade e ajudou a definir a atividade de design no Brasil em um nível de Industrial Design Center (IDC), não só para o Brasil, mas para toda a América Latina (ALBUQUERQUE, 2009; BERTOLA, 2009).

4.3.1 Os segmentos de mercado

Na Electrolux são usadas diversas definições de segmentos.

Por questões comerciais nacionais utiliza-se a segmentação por classe social. Além disso, a Electrolux adota uma segmentação a nível global, isto é, baseada em perfis do consumidor, identificados a partir de uma pesquisa mundial (ZILLI, 2009).

Como no Brasil a empresa só trabalha com uma marca, a diferenciação no atendimento de cada segmento é feito através das linhas de produto. No mercado nacional, é a única empresa que trabalha com uma só marca; o que facilita a comunicação da idéia de que os produtos de todos os segmentos têm a mesma qualidade (BERTOLA, 2009).

A segmentação usada globalmente pela Electrolux inclui quatro perfis: o nomeado eficiência superior; o auto-afirmação; o cuidados com a família (*taking care*) e o vida conveniente (quero me livrar o mais rápido possível dos afazeres). Os

dois grandes segmentos mundiais para a Electrolux são: o de auto-afirmação e o de eficiência superior. No Brasil são usados todos os perfis (ZILLI, 2009; BERTOLA, 2009).

A empresa trabalha com o alinhamento de produtos, ou seja, ao desenvolver um novo produto, por exemplo, um microondas; é necessário conceber uma linha completa, fogão, freezer, refrigerador, lavadora e secadora de roupa (ZILLI, 2009).

4.3.2. Equipes

As equipes que desenvolvem os projetos são inter-profissionais. O centro de design e a engenharia estão organizados em células para facilitar a integração entre as duas equipes como também para dar maior mobilidade aos profissionais das duas equipes.

4.3.2.1 Seleção e desenvolvimento das equipes de design

O centro de design sempre trabalhou com estagiários como forma de ter um processo de contratação rápido; de treinar estudantes para o exercício profissional, dentro da empresa ou não e para estabelecer um intercâmbio entre empresa e a Universidade. A maior parte daqueles que estagiaram na empresa foi contratada posteriormente. O gerente de design considera que essa é uma estratégia que deu certo, pois enquanto estagiários, os estudantes são avaliados e treinados em relação às características específicas do departamento (BERTOLA, 2009).

A empresa já se utilizou também da realização de concursos de design gráfico e design de produto para contratar novos talentos (BERTOLA, 2009).

O processo seletivo para design é realizado em quatro fases: (1) seleção de currículo e portfólio; (2) entrevistas individuais; (3) workshop com os 4 ou 3 primeiros classificados: desenvolvimento e apresentação de projeto. Nesta fase verifica-se também a capacidade de expressão gráfica e a de expressão oral e finalmente (4) uma avaliação comportamental que é feita por uma consultoria externa (BERTOLA, 2009).

O departamento valoriza o trabalho em equipe e assim, não acha adequado trabalhar com um “superstar”, um profissional com ego muito inflado, nem alguém muito retraído (BERTOLA, 2009).

4.3.2.2 Programa EXPATRIATE

O Programa Expatriate é conduzido pela Electrolux AB, a nível mundial. Profissionais são contratados por outra empresa do grupo em um país estrangeiro, por um período de 3 anos, podendo ser renovado a critério da empresa contratante. O objetivo do programa é viabilizar a troca de informações gerais, o intercâmbio cultural, profissional e propiciar uma visão ampliada da empresa. Como resultado ele permite que se tenha: uma visão do design global que a empresa adota; uma visão clara do seu posicionamento, das suas políticas e mais, o participante tem a oportunidade de conhecer a área de inovação da empresa e as pessoas com quem se comunica no dia a dia em sua base (BERTOLA, 2009).

Do Brasil já participaram 3 designers, sendo que um deles ficou por sete anos na Itália. Além disso, às vezes alguns designers são também convidados a participar de projetos especiais, como no caso do Projeto Atitude na Suécia, que contou com três designers brasileiros e tinha como objetivo o desenvolvimento de produtos de baixo custo, para o segmento jovem europeu independente (BERTOLA, 2009).

4.4 O DESIGN CONTEMPORÂNEO NA ELECTROLUX DO BRASIL

Em 1999, a Electrolux do Brasil fechou um acordo de transferência de tecnologia e também de caráter operacional com a Samsung para o desenvolvimento do seu primeiro refrigerador *frost free*. O produto lançado apresentou altíssima qualidade, foi desenvolvido na metade do tempo tradicionalmente gasto para tal e aumentou a participação da empresa em 40% no mercado (CHIAMULERA, 2002). Como declarado por Zilli (2009) em entrevista, o projeto exigiu um investimento e um nível de risco muito altos. A área de design justificava seu projeto, com base em tendências identificadas através de pesquisa, mas não tinha apoio de outras áreas da empresa. Diante do tamanho do projeto e das questões envolvidas, assim que o protótipo ficou pronto, o Sr Ruy Hirscheimer, na época Diretor de Linha Branca do Brasil, sugeriu que a opinião do consumidor fosse checada, para verificar a aceitação do produto. Esta foi a primeira pesquisa que a Electrolux do Brasil fez para testar um produto antes do seu lançamento (ZILLI, 2009; BERTOLA, 2009).

A princípio as pesquisas eram realizadas de forma empírica, um processo de erro e acerto. Num primeiro momento foram ouvidos homens e mulheres, mas logo ficou claro que a decisão de compra do eletrodoméstico é feita pela mulher. O

primeiro teste, feito com os produtos que já estavam no mercado foi muito ruim, os consumidores preferiram o do concorrente. O projeto foi então modificado e testado mais duas vezes, junto às consumidoras, até chegar na versão final. Nos dois últimos testes também foram estabelecidas marcas de aceitação e preferência que deveriam ser atingidas pelo produto no teste, que, entendia-se, viabilizariam a garantia o retorno do investimento. Isso significava que, mesmo que o desempenho do produto Electrolux fosse superior ao do concorrente, mas ficasse num patamar abaixo das marcas estabelecidas, ele teria seu projeto alterado (ZILLI, 2009).

Esse projeto, chamado de ELSA, nome que reúne as duas letras iniciais do nome das duas empresas envolvidas inicialmente no projeto, Electrolux e Samsung, é do primeiro *frost free* de duas portas. Esse refrigerador é um sucesso desde que foi lançado praticamente dividiu o mercado com o concorrente (ZILLI, 2009; CHIAMULERA, 2002).

A partir desta experiência a pesquisa junto ao consumidor passou a fazer parte da metodologia de desenvolvimento de produto da empresa.

4.4.1 O design e o desenvolvimento de produtos

Na Electrolux, os aspectos mais relevantes para a concepção e o desenvolvimento de produto são: um conceito consistente e bem definido; a ergonomia; a praticidade de manutenção e a qualidade. O aspecto que impõe maior grau de limitação é custo, principalmente em função do desenvolvimento das ferramentas, que significam um investimento muito alto para a empresa (ONO, 1997).

O desenvolvimento de produtos é feito dentro de um modelo matricial, por projetos e estruturado em células de trabalho. Em alguns momentos, membros das equipes são realocados em função de uma necessidade de reforçar alguma célula. Os equipamentos existentes são também de uso geral, utilizados em função das necessidades específicas de cada grupo nas diversas fases do desenvolvimento e conforme as prioridades definidas junto à direção da empresa. Nesse processo, representantes das várias áreas participam de duas reuniões semanais, quando são enfocados os aspectos mais relevantes para a fase em andamento, aumentando a integração e o potencial criativo do grupo (ONO, 1997).

A coordenação das equipes é feita pelo profissional que apresenta o perfil mais compatível com a natureza do projeto, em termos de conhecimento,

experiência e potencial. A formação das equipes de trabalho é feita com profissionais da engenharia de qualidade, de produção, de marketing, da engenharia elétrica, da engenharia de materiais, de design e da ferramentaria, tendo um técnico responsável pelo projeto (ONO, 1997).

O projeto de produto se inicia a partir de uma informação fornecida pelo marketing que normalmente está baseada em dados de uma pesquisa ou em observações empíricas (BERTOLA, 2009).

Após receber os dados da área de marketing, a área de design constrói o conceito do produto e realiza um estudo do público alvo, verificando os estilos de vida e as tendências mundiais. Os dados desta pesquisa são coletados em revistas nacionais e estrangeiras. São geradas então diversas propostas das quais o gerente de design retira uma para ser trabalhada (BERTOLA, 2009).

Após a seleção parte-se para o anteprojeto. Nesta fase pode-se utilizar desenho manual ou digital e é construído um *mock-up*. Este *mock-up* será utilizado nos *focus-groups*, ou clínicas como são chamados os *focus-groups* de consumidores internamente; aqui o objetivo é coletar opiniões e impressões sobre cada produto a ser lançado. São realizadas várias clínicas durante as várias fases do projeto e também para avaliação dos ajustes realizados. Quando a proposta é aprovada começa-se a desenvolver o projeto, através das células de trabalho (ONO, 1997).

A empresa ainda conta com uma área de validação de projetos. Esta área pertence ao Departamento de Qualidade que se subdivide em: Engenharia da Qualidade, que faz a correção dos produtos; Auditoria de Fornecedores e Garantia de Qualidade, que é uma área corporativa ligada à Diretoria de Tecnologia e cujas funções básicas são a normatização e a validação de projetos. A empresa conta ainda com um conjunto de Instruções Gerais de Validação de Projetos, que tem o objetivo de evitar a repetição de erros passados.

4.4.1.1 As pesquisas

Todos os produtos lançados pela Electrolux passam previamente pela pesquisa junto aos consumidores (ZILLI, 2009).

Como já mencionado, as pesquisas são realizadas em diferentes fases do projeto: na concepção, no desenvolvimento, na pós produção. Há ainda pesquisas mais específicas para avaliar tendências e os possíveis conjuntos de componentes dos produtos. As pesquisas podem também ser feitas com o objetivo de se conhecer

as necessidades do consumidor, em um futuro próximo. Normalmente, trabalha-se as duas abordagens: a qualitativa e a quantitativa. Além da coleta das impressões e opiniões nas reuniões, são feitas entrevistas individuais com as consumidoras para detalhamento, focando-se sempre, no máximo, dois produtos por vez (ZILLI, 2009).

Recentemente, a empresa começou a usar um tipo de pesquisa que avalia o “*modus vivendi*” do consumidor e sua relação com os produtos no ambiente de uso. Uma equipe de design vai à casa do consumidor para observar os ambientes físicos, os objetos que compõem o ambiente, a vizinhança e os seus estabelecimentos comerciais (ZILLI, 2009).

Outro tipo de pesquisa adotada pela empresa é a pesquisa de satisfação. Alguns dados vêm do sistema de assistência técnica e do SAC, que não é terceirizado, outros vêm do levantamento anual junto a consumidores que não tiveram problemas com os seus produtos. Todos os dados das pesquisas são discutidos e repassados para os setores pertinentes para que sejam transformadas em ações e inovações. Esta pesquisa foi implantada na empresa em 2004 e é utilizada para fins de premiação de cada setor na empresa (ZILLI, 2009).

4.5 A IMAGEM DA ÁREA DE DESIGN

Esse texto apresenta o resultado da aplicação de um questionário elaborado com a finalidade de identificar a imagem que os próprios designers e gestores de outras áreas tem da função design na Electrolux do Brasil e se essa imagem é consistente. Foram enviados 24 questionários dos quais 10 foram devolvidos respondidos, conforme o exposto no Apêndice 5.

De modo geral, todos os respondentes identificam a Electrolux do Brasil como uma empresa inovadora, embora com visões diferentes sobre o significado que a palavra tem, ou seja, o aspecto inovador da empresa não é percebido de forma consistente. O significado de empresa inovadora foi vinculado a: quantidade de lançamentos que a empresa realiza; inserção, ou retirada ou modificação de um componente (*feature*) do produto; capacidade de atender as demandas explícitas do consumidor em larga escala; crescimento do *marketing share*, índice de satisfação do consumidor e o fato de ouvir o consumidor.

Alguns respondentes tiveram dificuldade em identificar ou descrever o impacto que o produto causa no consumidor, as respostas foram muito pouco objetivas e imprecisas. O impacto é visto como o atendimento das expectativas do

consumidor; com o fato do produto tornar sua vida mais simples, mais fácil; ou mais agradável e prazerosa e não somente fácil; o caráter inovador e a qualidade; design, qualidade e tecnologia; a beleza e a facilidade de uso; confiança e modernidade.

A identidade do produto foi definida como: cuidado com o consumidor; beleza e praticidade; o slogan “pensando em você”; a inovação; qualidade; marca; design elegante e robustez; honestidade, simplicidade e confiança.

Como contribuições do design para a estratégia da empresa tem-se: a criação de uma identidade com o consumidor; o design é um fator de decisão pela compra; caráter inovador, na identificação das necessidades do consumidor; funcionalidade; harmonia e beleza.

A questão de sinergia foi entendida como integração, processo de desenvolvimento de produtos; o acesso de áreas diferentes a mesma informação e trabalhar junto.

Como contribuições do design foram apresentadas as seguintes idéias: projeto voltado para o resultado; inovação voltada para a opinião do consumidor; usabilidade; consistência na comunicação dos valores da empresa; qualidade percebida; fortalecimento da marca; despertar o desejo do consumidor; ergonomia, estética, praticidade segurança; inovação; conceituação correta do produto; detalhes.

Identificação das competências criadas pelo design: tradução das necessidades do consumidor para a empresa; bom design; ser inovador.

5. DISCUSSÃO

A discussão, que se apresenta a seguir, se apoiou nos dados encontrados no estudo de caso realizado e consiste em uma visão sobre a situação atual da empresa em relação à gestão do design atual. Os dados históricos foram considerados na análise como um pano de fundo para a configuração do contexto presente.

Em primeiro lugar, conforme as definições estabelecidas pelo Conselho Internacional das Sociedades de Design Industrial (ICSID, 2008) e por Bruce e Bessant (2001) e observando-se os dados coletados nas entrevistas e na análise da documentação acessada, pode-se caracterizar a atividade de design na Electrolux do Brasil como predominantemente **criativa para a concepção e o desenvolvimento de produtos**.

Seguindo esse mesmo ponto de vista, ela se caracteriza por buscar atender às necessidades expressas dos consumidores e assim humanizar e aculturar esses produtos, através da inserção de inovações incrementais, conforme Baxter (1998) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008), inovações estas que são baseadas em pesquisas junto ao consumidor e na observação das tendências de design, já visíveis no mercado.

De modo amplo, quanto à gestão de design, podemos afirmar, com base em Wolf (1998), Blaich e Blaich (1993) e Mozota (2003), que ela cumpre plenamente seu papel de administração de recursos próprios e do processo de design, pois se constitui em um departamento com fontes próprias e cujo plano de trabalho é desenvolvido autonomamente. Além disso, podemos dizer que a sua gestão tem contribuído com as estratégias da corporação, quando ajuda a gerar uma diferenciação em relação aos produtos da concorrência e, ao mesmo tempo, quando ajuda a criar uma identidade própria para os produtos, utilizando as informações da pesquisa de marketing junto ao consumidor.

Segundo os níveis de gestão propostos por Mozota (2003), estratégico, tático e operacional, podemos dizer que não se verifica no estudo realizado uma abordagem do ponto de vista do **nível estratégico**, já que ela não participa da definição da estratégia organizacional e nem fez do design uma competência essencial. Neste sentido, podemos dizer que a abordagem da gestão de design na Electrolux do Brasil se dá muito mais nos níveis tático e operacional.

Em relação ao seu papel estratégico pode-se afirmar que ela introduziu melhorias contínuas na qualidade dos produtos. A gestão de design incentivou a empresa a adquirir novas tecnologias, a utilizar materiais mais resistentes e em conformidade com o uso previsto para o produto, além de contribuir e adaptar suas atividades às novas metodologias introduzidas pela empresa para o desenvolvimento de produtos, como no caso Desenvolvimento de Produtos Integrado a Processos – DPIP.

Mozota (2003) ainda atribui à gestão de design a nível estratégico a responsabilidade de implementar e melhorar a gestão do consumidor. Na Electrolux do Brasil o departamento de design sustenta a gestão do consumidor, orientando sua atuação para ele, transformando as informações sobre os seus quereres em atributos de produtos, buscando soluções para atender no futuro, os quereres que não podem ser atendidos no momento. Para tal, a gestão de design desenvolveu técnicas de observação buscando um design que diminuísse a resistência à mudança, conforme recomendado por Mozota (2003), excetuando-se apenas o fato de que isto não é feito através de um sistema de informações e de que nem há métodos de avaliação, criados pelo design.

Porém, ao desempenhar seu papel no **nível funcional**, a gestão de design ampliou a área de atuação da função, partindo da concepção e desenvolvimento de produtos, com foco no nível operacional, para assumir uma posição de interprete, de tradutor dos quereres do consumidor em produtos, influenciando positivamente no posicionamento competitivo da organização.

A partir do espectro de características da gestão do design a nível funcional, estabelecidas por Magalhães (1998) e Mozota (2003) podemos afirmar que algumas das decisões do centro de design da empresa são realizadas neste nível. Ao conceber produtos, elaborar projetos e participar do desenvolvimento de produtos de forma integrada às estratégias de marketing e as da empresa, o design está contribuindo para o objetivo da organização e para manter e ampliar a participação dela no mercado de eletrodomésticos de linha branca.

Mozota (2003) sugere, porém que, no nível funcional, o design precisa ter três objetivos amplos: (1) definir a estratégia de design em relação à estratégia do negócio; (2) coordenar a estratégia de design com a de marketing, de inovação e com as funções de comunicação e (3) incluir a estratégia do design na estratégia do

negócio quando da implementação desta última. Não há informações sobre a existência de objetivos nem de uma estratégia própria do departamento do design.

Ainda dentro da visão da integração do design a nível funcional, defendida por Mozota (2003), pode-se afirmar que a gestão de design formou e administra uma equipe capaz de atender às expectativas do consumidor, dentro dos objetivos organizacionais. Estes objetivos que incluem o alcance de custos cada vez menores; uma equipe capaz de interagir com as outras áreas, através do trabalho estruturado em células de composição inter-funcional, que permitem o trabalho simultâneo. Estas células foram criadas como parte do Desenvolvimento de Produtos Integrado a Processos, sistema implantado pela iniciativa da Electrolux AB, onde o design foi um dos departamentos participantes e que, em última análise, buscou gerar sinergia e ganhos de produtividade.

Apesar de, segundo Mozota (2003), o papel da função design no **nível operacional** ser bem delimitado dentro da empresa e a gestão realizada com seus recursos próprios, no presente estudo não foram identificados objetivos ou planejamento próprios para o departamento de design. Conforme as entrevistas realizadas, a gestão de design está voltada principalmente, para criação de produtos e para a elaboração e implementação de projetos.

Além disso, segundo Mozota (2003) a gestão de design deve controlar administrativamente três áreas: a do valor agregado pelo design; a dos relacionamentos e a dos processos. Acredita-se que por questões culturais, expressas através das relações hierárquicas e estruturais encontradas nos levantamentos, na Electrolux do Brasil, apenas o controle dos relacionamentos está vinculado ao departamento, estando os demais localizados na Diretoria de Desenvolvimento de Produto e Qualidade. Confirma-se assim que o foco da gestão de design está voltado principalmente para a gestão de projetos, ou seja, para o nível operacional da função. Ademais, a gestão de projetos busca sempre, em última instância, a manutenção da posição da empresa, frente aos concorrentes, e quando possível, o aumento de sua participação no mercado consumidor.

Revedo a descrição de Mozota (2003) em relação à participação do design nos três níveis do produto, pode-se afirmar que o Centro de Design da Electrolux do Brasil tem forte participação no nível do produto final, onde são definidos os atributos físicos. No nível de produto comercial, o design participa diretamente com as questões relativas à qualidade e

indiretamente e de forma não intencional com os aspectos do produto ampliado, o terceiro nível.

Não foi possível detalhar a atuação da gestão de design dentro da teoria do ciclo de vida do produto, como sugerido por Mozota (2003). Em parte porque os lançamentos da empresa, principalmente os atuais, caracterizam-se por uma série de inovações contínuas, isto é, por mudanças incrementais com baixos graus de novidade. (TIDD, BESSAT, PAVITT, 2008).

Para isso a gestão de design utiliza-se amplamente da **força diferenciadora**, aplicando os princípios de design e de estética para diferenciar os produtos, com base nas informações fornecidas pela pesquisa de marketing, reforçando o que Mozota (2003) indica: a forte integração da função design com a função marketing possibilita uma intensa utilização da força diferenciadora.

De acordo com Mozota (2003), uma das características da utilização da força diferenciadora, é a forte utilização dos conhecimentos para a modificação ou para a criação de produtos, diferenciando-os da concorrência, para gerar incrementos de vendas e para inserir melhorias no valor percebido pelo consumidor. Assim, somando-se a isto as informações obtidas durante a pesquisa, é seguro dizer que na gestão de design da Electrolux do Brasil, a força diferenciadora é a mais intensamente empregada. Acredita-se correto afirmar que a gestão de design na organização tem atualmente um domínio da metodologia específica para transformar as necessidades do consumidor em produto, conforme preconizado também por Rossetto, Silva e Souza (2002).

Ao longo dos últimos dez anos, a utilização da força diferenciadora pela gestão de design vem aprofundando seu conhecimento e percepção do consumidor, entregando a ele, no produto que ele adquire, aquilo que ele expressa como desejo durante as pesquisas. Além disso, o design, através de sua força diferenciadora, contribui, mesmo que indiretamente, para o reforço da identidade da marca e da organização, como constatado por Mozota (2003) em sua obra. Ainda com base na citada autora, o aspecto diferenciador do design da Electrolux está fortemente baseado em sua interação com a função marketing onde inicia-se a discussão do comportamento do consumidor.

Quanto a contribuição com a garantia da identidade da marca, o design busca garantir a mesma qualidade para todos os produtos, independente do segmento para o qual esses produtos são designados – é a contribuição no nível comercial do produto. Ao mesmo tempo,

os produtos são diferenciados através da estética e da tecnologia para atender aos quereres específicos de cada segmento - contribuição no nível de produto final, conforme Porter (1996), - que o marketing transforma em uma oferta ao mercado. Ao mesmo tempo estes procedimentos permitem uma definição estética para cada segmento o que, ainda com base em Porter (1996), reforça e afirma o posicionamento da empresa.

Com base no estudo realizado, podemos dizer que o conhecimento do mercado consumidor é valorizado não só no departamento de design, mas também na empresa como um todo. Assim, a gerência de design optou por uma equipe de designers internos, o que, segundo Mozota (2003), facilita o conhecimento da companhia, do mercado e o aprimoramento contínuo deste conhecimento. Acrescenta-se a isso a facilidade de controle destas informações e da adequabilidade de suas aplicações à concepção e ao desenvolvimento de produtos; a manutenção de relacionamentos inter-profissionais produtivos e maior controle sobre os custos de desenvolvimento e produção, fator extremamente importante para a organização, caracterizando aqui o uso da **força integradora**.

A importância atribuída à manutenção de uma equipe interna de designers foi o fator gerador de um processo seletivo bem cuidado e elaborado, atendendo ao que é recomendado por Mozota (2003). Este processo tem visado não só medir conhecimentos e habilidades técnicas, mas também tem valorizado principalmente, características de relacionamento inter-pessoal e expectativas e possibilidades de integração à equipe.

Após a obtenção do Prêmio Design do Museu da Casa Brasileira, pelo lançamento do refrigerador Spazio Plus 310, que, de forma bem sucedida, buscou utilizar processos de fabricação mais modernos que os anteriores para gerar inovação e enfatizar a diferença em relação aos concorrentes, o departamento de design conseguiu entendimento, credibilidade e apoio, mais fortemente das áreas participantes do processo de desenvolvimento de produtos. Isso se deu através da disseminação de conhecimento sobre tecnologia e processo produtivo pela área de design, para área técnica e de produção. Como colocado por Mozota (2003), quando a importância da atividade de design dentro da estrutura do negócio é entendida pelas demais áreas da empresa, a inserção e o trabalho do design tornam-se bem mais fáceis.

A integração do departamento de design com o de marketing na empresa não é, entretanto, uma via de mão única. A estabilização do departamento de design e sua constante atuação, visando à adoção de novas tecnologias e a patamares adequados de qualidade, contribuíram para a reformulação das estratégias de marketing. As estratégias passaram a incluir o ato de ouvir o consumidor a cerca de suas expectativas e opiniões sobre os produtos da empresa, conforme Wolf (1998).

Pode-se afirmar que há uma forte integração entre as atividades operacionais de marketing e as de design, mas o mesmo não acontece no nível estratégico. Com certeza o departamento de design não possui uma missão específica, delimitada e explícita, como sugerida por Mozota (2003), mas pode-se perceber uma missão inicial, implícita, a detalhar, mas que já pode ser expressa como a concepção e o desenvolvimento de produtos que favoreçam a estratégia competitiva da organização. Por este ângulo, afirma-se então que hoje, o design busca a garantia de que a realização do projeto siga as conformidades do projeto inicial assim como busca mostrar e dar peso e importância ao tratamento das questões de qualidade, como forma de garantia da competitividade. (MOZOTA, 2003).

Quanto às questões relativas à **força transformadora** do design não foram obtidos dados sobre a elaboração e a implementação da estratégia organizacional; não há na área de design uma estratégia definida, nem qualquer dado sobre a participação do design na formulação da estratégia da empresa. Mais uma vez, é possível que isto, em parte, ocorra em função da administração geral da empresa ficar na Europa, onde são tomadas as decisões a nível macro, e a falta de informação para este estudo talvez, se deva às questões ligadas à confidencialidade.

No entanto, a pesquisa identifica um forte foco dos esforços tanto organizacionais, quanto da gestão do design, no presente. Ambas, a organização e a função design, estão satisfeitas com suas atuações. Desde a implantação das “clínicas”, das pesquisas de opinião junto aos consumidores, a empresa tem alcançado sucesso, tem se mantido competitiva, garantindo sua posição no mercado. Tudo o que é esperado da empresa e do Centro de Design é alcançado, não há uma defasagem entre expectativa e desempenho, mas não há uma expectativa nem um objetivo desafiantes. Segundo Hamel e Prahalad (2005), embora esse seja um quadro satisfatório os fatores que o compõe são causas de acomodação e, algumas vezes, da dificuldade em se alcançar sucesso.

Segundo esses autores, a organização para competir precisa ser a responsável número um por sua transformação e precisa regenerar suas estratégias, reinventando seu próprio setor, competindo pela liderança no futuro criando competências essenciais para dominar as oportunidades emergentes, enfrentar incertezas e assim garantir seu lugar no novo espaço competitivo. Não foi identificada na organização, nem na área de design uma intenção ou preocupação em construir tais competências. A organização, principalmente através da atuação integrada de marketing e design, já conhece o que o consumidor espera receber como benefício hoje. De certa forma, criou uma competência ao gerar um método de ouvi-lo e incluí-lo no desenvolvimento do produto. Esta competência não é, porém, suficiente forte para ser considerada essencial, segundo os critérios estabelecidos por Hamel e Prahalad para tal. Esta é uma competência copiável, as relações de causa e efeito são claras, ou seja, ouvir as expectativas do consumidor e inseri-las no produto tem como resultado agradar este consumidor. Mesmo o fato de a gestão de design interpretar corretamente estas necessidades a partir do conhecimento do mercado consumidor, é um fato esperado da função design em qualquer situação ou organização.

O departamento de design é visto na empresa como criador de produtos que atendem às necessidades dos consumidores e, por consequência, da empresa. Esta imagem não foi criada de forma intencional por parte da gerência do design, mas como uma consequência de acontecimentos como o recebimento do prêmio pelo refrigerador Sapazio Plus, a implantação do Desenvolvimento de Produtos Integrado a Processos e o lançamento do primeiro refrigerador *frost-free*, que gerou por sua vez, a necessidade de pesquisa junto ao consumidor.

Do conjunto de habilidades, indicadas por Mozota (2003), como necessárias à gestão do departamento de design, a pesquisa identificou oito: (1) comprometimento; (2) orientação para resultados; (3) orientação para a equipe; (4) a administração da informação, embora sazonal; (5) foco no consumidor e no cliente; (6) construção de rede de relacionamento; (7) habilidades de apresentação e (8) flexibilidade.

Pode-se afirmar, até o momento que a gestão de design alcançou os dois aspectos básicos recomendados por Mozota (2003) para a correta condução do departamento: um desempenho adequado à organização e sua integração a esta mesma organização. Com base nos dados levantados podemos dizer que estes dois aspectos foram atingidos principalmente através da competência na interface com o

consumidor e na construção de uma equipe de especialistas, com as diferentes competências que são importantes para o atendimento das diferentes necessidades da organização e à integração com as diversas áreas envolvidas no desenvolvimento de produto.

Assim, a afirmação de que o design na Electrolux do Brasil tenha uma atuação no nível estratégico não pode ser considerada verdadeira em sua totalidade, embora o estudo encontre esse posicionamento na empresa. O departamento, de forma não intencional, tem identificação com a estratégia e com a identidade cultural da organização, em uma profundidade que permite sua atuação nos níveis operacional e funcional. Ademais, dentro dos papéis que a gestão de design poderia assumir para ter uma atuação a nível estratégico, segundo Mozota (2003), identifica-se que a gestão de design tem a visão estratégica do negócio e que de certa forma, reúne informações de mercado, mas os dois outros papéis sugeridos pela autora, não são contemplados. O design não participa da formulação e da seleção de processos estratégicos. Uma hipótese para que isso ocorra é mais uma vez, o fato de empresa ter sua administração, gerência geral e de design fora do Brasil.

Durante a pesquisa não foram identificadas outras ações do Centro de Design que contribuem para o desenvolvimento e o posicionamento da marca, a não ser no âmbito do produto, como já citado. Isto, mais uma vez, pode ser decorrência do fato da administração geral, de design e de marketing estar localizada fora do Brasil.

Aparentemente, a Electrolux do Brasil não tem uma política de inovação definida, relacionada à gestão do design, mas, neste aspecto, vem conseguindo manter sua posição no mercado através de inovações incrementais rápidas e simples, conforme apontado por Baxter (1998) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008). A inovação na empresa se dá através de um processo coletivo e interativo, como descrito em Mozota (2003) em sua obra; envolvendo não só design, marketing, engenharia e qualidade, mas também as áreas de suprimentos e finanças. Neste processo o design divide com o marketing e a engenharia a gestão de pesquisa e desenvolvimento.

Seguindo-se o modelo de seis fases sugerido por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) para uma inovação eficaz buscou-se identificar durante a pesquisa como a empresa identifica novas oportunidades de mercado. Porém as informações não

foram totalmente disponibilizadas. Com base nas informações coletadas, pode-se afirmar que a empresa e a gestão de design utilizam-se das informações advindas das clínicas, pesquisa junto ao consumidor, e das informações contidas nas mídias especializadas em tendências atuais e em design, para selecionar suas oportunidades.

Como identificado por Mozota (2003), a utilização consciente das informações de pesquisa pela gestão de design, sua integração com o consumidor e sua filosofia orientada ao usuário garantem alguma competitividade, embora com limites quanto à originalidade e com conseqüentes limites à diversificação. A autora também alerta que a velocidade no processo de inovação garante a eficiência das organizações. Na Electrolux do Brasil, como uma decorrência das novas condições do mercado nos últimos dez anos foi implantado o Desenvolvimento de Produtos Integrado a Processos – DPIIP, que diminui o intervalo entre os lançamentos de novos produtos. Outros fatores que cooperam com a diminuição dos períodos entre os lançamentos de novos produtos são: a composição e a manutenção de uma rede de fornecedores, a intensa participação da gestão de design na definição de materiais, de processos e acabamentos. A externalização do design entre parceiros e fornecedores não ocorre.

Para garantir uma seleção adequada das oportunidades de inovações, a gestão de centro de design busca a melhor combinação entre as exigências do consumidor, os princípios de design e as competências organizacionais. Quanto ao desenvolvimento do produto, as atividades de todas as áreas aí envolvidas são realizadas de forma simultânea, o que, segundo Mozota (2003), é condição para um modelo de inovação eficaz. Além disso, assim fica garantida a integridade do processo e a certeza de que todos os envolvidos têm acesso às informações.

Embora a participação da gestão do design na geração da comunicação do produto ao mercado seja destacada pelos autores estudados, não foram obtidos dados sobre este aspecto, sendo ela realizada pela área de Marketing.

A revisão das experiências do processo de inovação, conforme especificado por Mozota (2003) E Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é feita de maneira geral pela área de Qualidade com a utilização das Instruções Gerais de Validação de Projetos. De forma mais específica, a gestão do design, a cada processo de inovação, avalia as oportunidades que deixaram de ser atendidas visando gerar novas soluções para atendê-las.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa foi realizada com o objetivo de identificar e descrever **como a gestão de design, através de suas práticas nos três níveis de atuação em uma organização, gera as forças coordenadora, transformadora e diferenciadora, em uma companhia industrial do setor de eletrodomésticos de linha branca, de modo a possibilitar que a organização atinja seus objetivos e que o design possa se posicionar a nível estratégico.**

De modo geral, podemos dizer que o nível operacional é o mais bem articulado na empresa, sendo seguido pelo nível funcional ou tático. A atuação no nível estratégico é baixa. Isso pode ser visualizado na Figura 28, a seguir, onde foi elaborada uma relação entre as práticas da gestão de design da Electrolux do Brasil nos níveis operacional, tático e estratégico com a geração das forças competitivas do design para a organização: a força diferenciadora, a força coordenadora e a força transformadora.

	PRÁTICAS DA GESTÃO DE DESIGN
FORÇA DIFERENCIADORA	
Operacional	<p>A estética vem sendo utilizada na diferenciação do produto, principalmente desde o lançamento da linha Spazio. Esta estética também é responsável pela definição da identidade dos produtos.</p> <p>Os produtos são concebidos de modo a garantir o posicionamento competitivo da organização. A gestão de design busca sempre garantir que a identidade da organização esteja presente nos produtos, enfatizando a diferenciação.</p>
Funcional	<p>A função design tem uma forte interação com marketing. A realização das clínicas que estão sob responsabilidade de área de marketing, conta com a participação bastante ativa do design. A troca de informações sobre o mercado e o produto é constante o que garante o nivelamento adequado. Estas informações são compartilhadas por todos os setores envolvidos no desenvolvimento do produto e também são utilizadas para a definição de preço.</p>
Estratégico	<p>Os projetos incluem a etapa de definição de conceito para o desenvolvimento de produtos, baseada nos resultados da pesquisa.</p>

PRÁTICAS DA GESTÃO DE DESIGN	
FORÇA COORDENADORA	
Operacional	<p>O líder de design vem, ao longo do tempo, formando uma equipe de habilidades múltiplas, como por exemplo, um grupo voltado para as definições de acabamento e materiais e outro para interface com o usuário. As equipes também são multifuncionais.</p> <p>Contribuiu para introduzir o trabalho por projetos.</p> <p>Delimitou um espaço no seu método para gerar criatividade, através dos estudos de tendências e nas reuniões de projeto.</p>
Funcional	<p>A coordenação do design é totalmente integrada à estratégia da empresa e as ações da sua aplicação são realizadas em sinergia com as outras áreas, como marketing e qualidade.</p>
Estratégico	<p>Desde o lançamento da linha Spazio, o setor de design vem introduzindo inovações significativas nos produtos de forma integrada com outras áreas e cooperando com a introdução pela empresa de processos de inovação tecnológica; processual e de gestão.</p>
FORÇA TRANSFORMADORA	
Operacional	<p>Os produtos desenvolvidos pelo setor de design seguem a estratégia da empresa. e, ao longo do tempo mudaram a visibilidade da empresa sobre o mercado e do mercado sobre a empresa.</p> <p>A principal mudança, ao longo do tempo, na visão da empresa foi a de que na contratação do designer a empresa não considerava o usuário, o consumidor no desenvolvimento do produto e hoje o desenvolvimento é feito com base neste consumidor.</p> <p>Com a utilização de desenhos, protótipos e painéis, aliados às pesquisas realizadas junto ao consumidor, o design diminui a incerteza embutida no lançamento de um novo produto.</p>
Funcional	<p>O design tem estratégias próprias advindas da estratégia da empresa. Quando a estratégia da empresa era recuperar sua parcela de mercado, no caso, através da melhoria dos produtos, a estratégia do design foi dar mais qualidade ao acabamento dos produtos e</p>

PRÁTICAS DA GESTÃO DE DESIGN	
	introduzir a estética no seu desenvolvimento, criando uma identidade para o produto, para que a empresa pudesse recuperar sua parcela de mercado. Atualmente o mesmo acontece para a manutenção do posicionamento “pensando em você”
Estratégico	Ao longo do tempo o design tem se tornado uma competência ao dominar conhecimento sobre o mercado e a capacidade de traduzir as expectativas desse mercado em produtos.

FIGURA 28 – QUADRO SOBRE AS PRÁTICAS DA GESTÃO DE DESIGN EM CADA NÍVEL DA ORGANIZAÇÃO E SUAS FORÇAS.

FONTE: A AUTORA (2009)

De acordo com as estas informações podemos concluir que em cada nível de atuação do design, uma de suas forças se manifesta com maior intensidade. Conforme os dados contidos na tabela apresentada, percebe-se que no nível operacional a força diferenciadora se manifesta com maior intensidade. No nível funcional, a força coordenadora e no nível estratégico a força transformadora.

Especificamente neste caso, observa-se que as forças geradas pelo design poderiam ter um efeito mais intenso na organização, como por exemplo, na própria relação do produto com o consumidor, conforme o que encontramos na literatura, pela incorporação de novas formas de inovação, que atualmente se encontram apenas como incrementais.

Não há no departamento de design uma preocupação com a antecipação ou com a construção do futuro. As ações e mesmo as antecipações de curto prazo estão baseadas nas necessidades presentes, identificadas nas clínicas. Desta forma, como apresenta a literatura, um esforço no sentido de se introduzir esses elementos seria importante, para termos uma aceção plena da gestão do design.

O presente trabalho contribui para que se tenha uma descrição das práticas da gestão de design e de como estas práticas, com maior ou menor dificuldade, foram incorporadas à organização, de modo a gerar forças competitivas. Ao mesmo tempo pode-se identificar como estas práticas e suas forças interagem com outras práticas e forças dentro da empresa e como elas se acomodam em um arranjo para a consecução dos objetivos organizacionais. O trabalho também mostra que algumas ações da organização como um todo por vezes contribuem e por vezes

prejudicam o surgimento das forças e suas integrações. A partir dos dados levantados, pode-se perceber uma mudança acentuada na atuação da gestão de design, após a compra da REFRIPAR pela Electrolux AB.

A partir de agora é importante que surjam novas pesquisas no campo da gestão de design para verificar e confirmar a intensidade das forças geradas em relação às práticas em cada nível em que a função design atua; assim como detalhar cada um dos aspectos responsáveis pela geração das mesmas em cada nível, como por exemplo, o entendimento e o conhecimento do comportamento do consumidor; a integração e a responsabilidade pela política de inovação.

É importante também que os próximos trabalhos avaliem como a estratégia, o estilo de gestão e as políticas adotadas pela organização influenciam a integração e o surgimento das forças do design.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, David. A. **Criando e administrando marcas de sucesso**. Tradução Eduardo Lassere. São Paulo: Futura, 1996.

ALBUQUERQUE, Gustavo. **Práticas de gestão de design na Electrolux do Brasil**. Centro de Design Industrial da Electrolux do Brasil. Curitiba, 06 out. 2009. Entrevista concedida à Sandra de Brito da Silva.

BATISTA, Waldemar Braga. Desenho industrial, liberalismo e autonomia profissional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 5., 2002, Brasília, DF. **Anais...** Brasília: UNB, 2002. 1 CDRom.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto: guia prático para o desenvolvimento de novos produtos**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.

BERTOLA, Julio. Eugênio. **Práticas de gestão de design na Electrolux do Brasil**. Centro de Design Industrial da Electrolux do Brasil. Curitiba: 10 ago. a 23 set. 2009. Entrevista concedida a Sandra de Brito da Silva.

BLAICH, Robert; BLAICH, Janet. **Product design and corporate strategy: managing the connection for competitive advantage**. New York: Mc Graw- Hill, 1993.

BONELLI, Regis. **Fusões e aquisições no Mercosul**. Rio de Janeiro: IPEA, 2000. Relatório de Pesquisas.

BRUCE, Margaret; BESSANT, J.R. **Design in business: strategic innovation through design**. Essex: Pearson Educated Limited, 2001.

CELASCHI, Flaviano. **Dentro do projeto: apontamentos de mercadologia contemporânea**. Material para leitura prévia, encontro sobre gestão de design. Porto Alegre: Unisinos, 2008. Notas de aula p. 89.

CHIAMULERA, Clécio Luiz. Cooperar para competir. **Revista FAE Business**, Curitiba, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/fae_business.asp>. Acesso em: 2 out. 2008.

CHURCHILL, Gilbert Jr; PETER, Jean Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. Tradução: Cecília C. Bartalotti e Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLIPPING ELECTROLUX DO BRASIL. **Arquivo de Clipping da Biblioteca da Electrolux do Brasil**. Curitiba: Electrolux do Brasil, 1989 a 1996.

CNI - Confederação Nacional das Indústrias. **Links temáticos>Design>Programas de Design, Associações e Centros>Prêmio**. Disponível em: <<http://www.cni.org.br>>. Acesso em: 10 mai. 2008.

CRAVENS, David W. **Marketing estratégico**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1994.

DALBERTO, D. **A gestão de design integrada à inovação em benefício das PME's**. Disponível em:

<www.designbrasil.org.br/ppd/opinião/exibir.jhtml?idArtigo=777>. Acesso em: 10 mai. 2008.

DEMARCHI, Paula Perfetto; REGO, Raul Amaral. Estrutura organizacional para empresas inovadoras propícias ao desenvolvimento de design. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 3., 2002, Rio de Janeiro. **Anais ... 2002**. Rio de Janeiro, 2002.

DEMARCHI, Paula Perfetto; REGO, Raul Amaral. Marketing e design: ferramentas de integração organizacional nas empresas. In: V CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 3., 2002, Rio de Janeiro. **Anais 2002**. Rio de Janeiro, 2002.

DIMINGO, Edward. **The fine art of positioning**. The Journal of Business Strategy, marc./apr. 1993, p. 34-8. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1706336>. Acesso em mar. de 2007.

DUYSTERS, Geert; HAGEDOORN, John. **The effect of core competence building on company performance**. Netherlands: Faculty of Economics and Business Administration, MERITY, University of Limburg, 1996, p. 1-37

ELECTROLUX DO BRASIL. **Arquivo da Diretoria de Desenvolvimento de Produto e Qualidade**. Curitiba: Electrolux do Brasil, 2004 e 2005.

ELWOOD, I. **O livro essencial das marcas**. Tradução de Henrique Amat Rego Monteiro. São Paulo: Clio Editora, 2004.

FARIAS, P.D.; CALDAS, A. A utilização do design como ferramenta de gestão na pequena empresa de confecção do vestuário. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2006.

FERIGOTTI, Cristina Maria.Souto. Aprendizagem e acumulação de competências inovadoras em produtos da Electrolux do Brasil (1990 a 2003). **RAC-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p.110-8, jan/abr. 2007.

FRANCIO, Rogerio. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/portal/empresas/depoimentos.jhtml?idLayout=1009&id=5152>>. Acesso em: 11 mai. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORB, Peter. **Design management**. New York: Van Nostrand, 1990.

GUIMARÃES, Luiz Eduardo; MOODY, Stanley. O design realizado por fabricantes de artefatos de couro em Walsall, Inglaterra. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 5., 10 a 13 out. 2002, Brasília. **Anais...** Brasília: UNB, 2002. p. 708-715.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao. **Competindo pelo futuro:**

estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HERTENSTEIN, Julie. H.; PLATT, Marjorie. B.; VERYZER, Robert. W. The impact of industrial effectiveness on corporate financial performance. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, p. 3-21, 2005.

HOOLEY, Graham.J.; SAUNDERS, John. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ICSID - International Council of Societies of Industrial Design. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31>>. Acesso em: mai. 2008.

INFORMATIVO MENSAL ELECTROLUX DO BRASIL. **Electro News**. Curitiba: Electrolux do Brasil, 2003 a 2005. Coleção Electrolux do Brasil.

INFORMATIVO MENSAL PROSDÓCIMO. Curitiba: Electrolux do Brasil, 1983 a 1995. Coleção Electrolux do Brasil.

INFORMATIVO REFRIPAR. Curitiba: Electrolux do Brasil, 1979 a 1991. Coleção Electrolux do Brasil.

KISTMANN, Virginia. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa. 2001. 236 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, na área de Gestão do Design), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

KISTMANN, Virginia. **Design management at prosdócimo**. Colônia, Alemanha: 2007. Transparências Color.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEMOS, Roselie de Faria. Dissertação (Mestrado em Administração), Programa de Pós Graduação em Administração e Negócios, Universidade Regional de Blumenau-FURB, 2006.

LÖBACH, Bernd. **Design industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Blucher, 2001.

LORENZ, Christopher. **The design dimension**: the new competitive weapon for product strategy and global marketing. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 1990.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas. **Design estratégico**: integração e ação do design industrial dentro das empresas. Rio de Janeiro. SENAI/DN, SENAI CETIQ, CNPq, IBICT, TIB. 1997.

MALLICK, D. N. The design strategy framework. **DMI- Design Management**, Boston, mar./apr. 1988.

MARTINS, Marco Antonio V.. **Gestão do design: a indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca.** Disponível na internet. <<http://webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/eletro.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2008.

MARTINS, Marco Antonio V.. Análise da inserção do design na indústria. In: 6º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN – P&D, 1, 2004, São Paulo. Anais... São Paulo: FAAP, 2004. CD-Rom.

MARTINS, Rosane F.F. **A gestão do design como estratégia organizacional.** 2004. Tese (Doutorado em engenharia de produção, na área de gestão de design), Universidade Federal de Santa Catarina: 2004.

MASCARENHAS, Henrique Ribeiro. **O Setor de Eletrodomésticos da Linha Branca: um diagnóstico e a relação varejo-indústria.** 2005 - 238f. Dissertação (MPFE) - Escola de Economia de São Paulo: 2005. Disponível em: <http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2059/henriquemascarenhasturma2003.pdf>. Acesso em out. 2007.

MATUSITA, Ana P. **Mudança estrutural no setor de linha branca nos anos 90:** características e condicionantes. Campinas: UNICAMP: 1997.

McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento:** estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Trad. Outras Palavras Consultoria Lingüística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Tradução: Luciana Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design manegement:** using design to build brand value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

MOZOTA, Brigitte Borja de. The four powers of design: a value model in designer management. **Design Management Review**; spring, 2006.

MORAES, Marcia B. **O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira.** Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção). Pontifícia Universidade católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2007.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia.** INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa: ISCTE, 2001.

NIEMEYER, Carla. **Marketing no design gráfico.** Rio de Janeiro: 2AB, 1998.

OBJETO BRASIL. **Design brasileiro:** monitoramento de projetos e impactos alcançados. Objeto Brasil/UNIEMP. São Paulo, mar. 2003.

ONO, Maristela et al. **Contextualização da arte, da técnica e da tecnologia no design industrial:** um estudo de caso na empresa Electrolux. Curitiba, 1997. Disponível em:

<http://www.ppgte.ct.utfpr.edu.br/revistas/edutec/vol2/artigos/contextualizacao.pdf>. Acesso em mar. 2007.

ONO, Maristela Mitsuko. **Design industrial e diversidade cultural**: um estudo de caso na Electrolux do Brasil S.A. e Multibrás S.A. Curitiba. Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, 1999.

PORTER, Michael. What is the strategy. **Havard Business Review**, nov./dec., 1996.

PUC-RIO. Disponível em: <<http://www.dad.puc-rio.br/dad07/index.php?pag=pos01>>. Acesso em: mai. 2008.

REDE DESIGN BRASIL. **PBD**: Programa Brasileiro de Design. Disponível em: <<http://www.design.mdic.gov.br/index.htm>>. Acesso em: mai. 2008.

RELATÓRIO ANUAL ELECTROLUX DO BRASIL. Curitiba, 1993.

RELATÓRIO ANUAL ELECTROLUX DO BRASIL. Curitiba, 1994.

ROSSETTO, Carlos Ricardo; SILVA, Claudete Barbosa da; SOUZA, José Waldemar Gonçalves. Integrando o design ao ambiente empresarial. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN E 5º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN – P&D, 1, 2002, Brasília. Anais... Distrito Federal: AEnD-BR, 2002. CD-Rom

SANTOS, A. F. **O design como diferencial competitivo**. 2ed. Itajaí: Univale, 2000.

SERRALVO, Francisco Antonio; FURRIRER, Márcio Tadeu. **Fundamento do posicionamento de marca**: uma revisão teórica. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/>. Acesso em: dezembro de 2005.

SIFFERT, F. Nelson; SILVA, Carla S. **As grandes empresas nos anos 90**: respostas estratégicas a um cenário de mudanças. Secretaria de Desenvolvimento Regional do BNDES. 1999. Disponível em: http://www.fundoamazonia.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro/eco90_11.pdf. Acesso em fevereiro de 2008.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. Tradução Lene Belon Ribeiro. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SOUZA, Lucilene Inês Gargioni de; AMBONI, Ivonete Maria Gargioni; MERINO, Eugênio Andreas. O design, como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN E 5º CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN – P&D, 1, 2002, Brasília. **Anais...** Distrito Federal: AEnD-BR, 2002. 6p CD-Rom.

TEIXEIRA, J. A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, na área de Gestão de Design), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. São Paulo: Bookman, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Sistema de bibliotecas. **Normas para apresentação de documentos científicos**: v.2: Teses dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos, v 3: citações e notas de rodapé ; v4: Referências v. 9: Redação e editoração. Universidade Federal do Paraná. Curitiba: UFPR, 2007.

WOLF, Brigitte. **O Design management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WOLFF, Fabiane. O valor do design na geração de *performance* das empresas. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZATTI, D. Disponível em:

<<http://www.designbrasil.org.br/portal/empresas/depoimentos.jhtml?idLayout=1009&id=4373>>. Acesso em: 10 mai. 2008.

ZILI, G. **Gerente do Centro de Design Industrial da Electrolux do Brasil**. Curitiba: 28 out. 2009. Entrevista concedida à Sandra de Brito da Silva.

APÊNDICE 1 - Quadro de trabalhos em gestão de design

REFE-RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
Nascimento (2001)	A incorporação do design por uma indústria moveleira voltada para o segmento popular: um estudo de caso no pólo moveleiro de Arapongas.	A inserção do design na indústria, mas não da gestão estratégica do design.
Mello, 2003	Aspectos relativos à promoção do design no Brasil visando a área da gestão: o caso da empresa vencedora do prêmio CNI José Mindlin 2000.	Gestão do design e promoção do design.
Luza (2003)	A visão empresarial sobre o designer na indústria moveleira: Um elemento agregador de valor	“A análise do papel que o designer exerce junto à indústria moveleira como elemento que agrega valor, no que tange aos serviços prestados a este setor, na visão empresarial.” (LUZA,2003)
Martins (2004)	A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração de design em organizações.	O design como uma estratégia que visa a percepção positiva da imagem da empresa pelo público.
Teixeira (2005)	O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas.	Apresentação do design como elemento estratégico para a melhoria da competitividade.
Minuzzi (2006)	Modelo de um núcleo virtual de estudos em gestão de design.	O desenvolvimento de um modelo de núcleo virtual de estudo colaborativo em gestão de design.

REFE-RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
Lemos (2006)	A inserção do design nas indústrias de utensílios domésticos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.	Comparação dos resultados obtidos por empresas americanas e européias com os resultados obtidos nas empresas catarinenses e gaúchas através da inserção do design.
Silva (2006)	O design como estratégia de diferenciação para micros e pequenas empresas: o caso da indústria moveleira em dois municípios do estado do Amazonas.	Esclarecimento do que é design e a apresentação da sua importância para a estratégia da empresa.
Moraes (2007)	O impacto do design no desempenho de empresas da indústria eletroeletrônica brasileira.	Identificação das relações positivas entre design e o desempenho superior em negócios.
Nunes&Merino (2002)	A contribuição do design ao urbanismo :o exemplo do rio-cidade.	Investigar de que maneira os conceitos da gestão do design podem ser adotados no planejamento urbano, utilizando como exemplo o projeto Rio-Cidade.
Satiro et al (2002)	A importância do design como agregador de valor, contraposta à inobservância de seu agente	Analisar como está a valorização do design e desvalorização do designer.
Martins et Merino. (2002)	A Qualidade Na Imagem Como Valor Percebidolue	Analisar a concepção de qualidade na visão da direção e funcionários de uma farmácia de manipulação alopática de Londrina e compará-las com a per-

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
		cepção de seus clientes e consumidores, relacionando com conceitos sistematizados e mostrando como podem influenciar estrategicamente sua administração.
Lima (2002)	A relevância do ensino da Propriedade Intelectual nos cursos de Design	Introduzir os principais conceitos inerentes à Propriedade Intelectual, suas características e modalidades, tentando elucidar também a importância deste instituto em nossas Universidades através da proposição de uma disciplina autônoma nos cursos de design.
Cavalcanti, V et Andrade,A (2002)	Cultura material brasileira e cultura organizacional: um experimento de estudo para a Gestão em Design	Apresenta conceitos introdutórios, relações e reflexões sobre cultura brasileira e cultura organizacional.
Batista (2002)	Desenho Industrial, liberalismo e autonomia profissional.	Examina as consequências da restauração liberal sobre a formação e a prática profissional de Desenhistas Industriais. Assinala a crescente influência de valores liberais na produção e destinação de seus projetos, implicando na prevalência de estratégias de marketing e na banalização de produtos.

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
Medeiros (2002)	Design e globalização: o design de embalagem para alimentos no contexto da globalização.	Levantar questões que possam servir de base para o debate da relação entre o Design e o atual contexto da globalização, procurando apresentar alguns tópicos relacionados à inserção de produtos alimentícios nacionais no mercado globalizado, onde novos paradigmas nas relações comerciais e de exposição de produtos, como a internet, influenciam diretamente o perfil sintático e simbólico dos produtos.
Brasil et Ritto Mestran- do. (2002)	Estratégia e Design nas Organizações	Tratar as relações do design com uma dessas dimensões, qual seja a das estratégias organizacionais e seu respectivo planejamento.
Demarchi et all (2002)	Estrutura Organizacional para Empresas Inovadoras Propícias ao Desenvolvimento de Design.	Analisar a organização qualificando uma organização inovadora.
Pereira et al (2002)	Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação.	Propor um modelo para implementação da gestão do design nas organizações.
Mínuzzi & Pereira. (2002)	Gestão do Design x Designers - entre a teoria e a prática	(Não foi encontrado o objetivo no artigo. Apresentamos a conclusão) Um departamento de Design como setor estratégico, reunin-

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
		do uma equipe competente e bem instrumentalizada, pode incrementar a competitividade da empresa, desde que seja capaz de gerenciar adequadamente as informações disponíveis e possa antecipar intervenções competitivas sob a forma de inovações, em uma ação integrada e respaldada pela direção.
Pedrosa & Pequini (2002)	Gestão em Design – uma estratégia de competitividade	Estudar a gestão de design como diferencial para o desenvolvimento das organizações modernas, considerando metodologia, ferramentas de qualidade e técnicas de design, como também, marketing, administração e produção. Pretende ainda mostrar que o design precisa assumir um papel decisivo na definição do mercado, necessidades do consumidor, atributos dos produtos e serviços e até mesmo no atendimento pós-venda.
Demarchi & Rego (2004)	Marketing e Design: Ferramentas de Integração Organizacional nas Empresas	Analisar a função do designer no Desenvolvimento de Novos Produtos (DNP) e as técnicas por ele utilizadas, bem como as formas de integração das funções de Marketing e Design em

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
		empresas do ramo de refrigeração.
Kistmann & Fontoura (2004)	Na contramão do método (ou, quando a incerteza passa a ser a certeza, os métodos de design andam na contramão)	Discute as relações entre o Design enquanto atividade projetual e os métodos nela utilizados. Parte da revisão do conceito de método e o compara aos elementos definidos na metodologia clássica projetual. A seguir, a partir da identificação na prática de exemplos que tipificam as situações analisadas, tenta estabelecer parâmetros para o uso da metodologia projetual.
Souza, Amboni, Merino (2004)	O design, como elemento integrador e diferenciador nos produtos e empresa.	Abordagem sobre o papel do design no contexto de estratégias das empresas, como fator de integração das informações interdisciplinares e multidisciplinares, dentro de uma filosofia de qualidade.
Peleteiro, Pequini. (2006)	O Design como instrumento estratégico de promoção de competitividade industrial	Apresentar o Design como um instrumento de fundamental importância para a garantia da competitividade empresarial.
Ishikawa, et al (2006)	O Design Estratégico em uma Indústria de Calçados – Um Estudo de Caso	Apresentar o processo de gestão do design em uma indústria
Guima-	O design realizado por fabricantes	Muitos pequenos fabricantes

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
rães et Moody. (2006)	de artefatos de couro em Walsall, Inglaterra	ainda estão reticentes em contratar esses profissionais. Para evitar o uso de designers, pessoas sem treinamento formal em design— empresários ou seus empregados— são obrigados a se envolver com essa atividade. A essas pessoas chamamos “designers não-profissionais”. Este artigo argumenta ser necessário que organizações de apoio empresarial reconheçam esse conhecimento não formalizado para que possam produzir intervenções mais eficazes.
Cerqueira (2006)	A Gestão de Projetos de Produtos Manufaturados na Indústria de Transformação de Polímeros do Estado do Rio de Janeiro: Um Estudo de Caso.	Examina as estratégias de inovação tecnológica adotadas pela indústria de transformação de polímeros do estado do Rio de Janeiro, tendo como objeto a gestão de projetos de produtos manufaturados, produzidos utilizando plásticos ou borrachas.
Pereira, et al. (2006)	A importância da interação entre Design e Engenharia para a certificação de produtos moveleiros – Projeto PRÓ-UBÁ	O texto apresenta os mecanismos criados para essa integração e circulação de informações, almejando o aprimoramento da prática interdiscipli-

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
		<p>nar e,</p> <p>por fim, a certificação dos produtos.</p>
Farias, P. (2006)	A Utilização do Design como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa de Confeção do Vestuário	<p>Análise da utilização do design em seis (06) indústrias de confecção com objetivo de verificar o grau de verticalidade e especialização do confeccionista; observar se a indústria tem uma visão artesanal apoiada no “know how” do proprietário e avaliar a capacidade de evolução do potencial competitivo dentro dos limites tecnológicos e recursos humanos.</p>
Gomes, Maria et al	Gestão, Design e Formação Profissional	<p>Abordar um conjunto de requisitos relacionados e primordiais que possibilitem o alcance da excelência em gestão do design, o designer como um diferencial para o empresário na gestão da sua empresa, estudo aspectos importantes que viabilizem a formação profissional, no curso de Design, com foco na Universidade do Estado da Bahia, a influências das novas tecnologias, surgidas e materializadas ao longo das décadas de existência</p>

REFE- RÊNCIA	TÍTULO DA DISSERTAÇÃO	FOCO
		deste curso.
Maga- lhães, Cláudio (2006)	Gestão de design para pequenos negócios. Estudo de caso do setor hoteleiro da cidade de Florianópolis	Identificar os limites e distinguir os conteúdos tratados dentro da recente área da pesquisa em gestão em design.
Souza, Paulo (2006)	Design e gestão socialmente responsável: bases para discussão	Busca-se uma estruturação teórica, metodológica e conceitual que permita identificar caminhos para uma atuação socialmente responsável por parte do design industrial.
Cardozo et Kist- mann	Modularização e Design: O Caso da Volkswagen do Brasil	Estuda a correlação entre o conceito de modularização e a gestão do design, como estratégia utilizada para melhorar o desempenho de uma montadora de automóveis no Brasil aponta a integração do design com as estratégias gerais da empresa e o sistema produtivo adotado.
Wolff, F (2006)	O Valor do Design na Geração de Performance das Empresas	Avaliar a gestão de design nas empresa analisar diferentes modelos de gestão de design nas empresas e propor um modelo preliminar de como seria o processo ideal de gestão de design.

APÊNDICE 2 - Protocolo

PROTOCOLO PARA COLETA DE DADOS

Fase	Responsável	Objetivo	Contato	Recursos	Recomendações e Observações
Conato inicial	Sandra	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do projeto; • definir quantas e que pessoas entrevistar; • agendar as primeiras entrevistas, definir número de pessoas que responderão ao questionário e datas para o teste e a aplicação; • definir um local para trabalho e guarda de materiais na empresa 	Responsável por design na empresa e pessoas por ele indicadas. Orientadora do projeto	<ul style="list-style-type: none"> • Laptop, • datashow, • cópias do projeto, • agenda do projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar relatório
Treinamento de estagiários	Sandra	<ul style="list-style-type: none"> • Informar e capacitar os estagiários para atuar no projeto 	Estagiários	<ul style="list-style-type: none"> • Local; apresentação do projeto; orientações e instruções escritas para o estagiário 	
Entrevista.	Sandra	Coletar dados diversos, conforme roteiros de entrevista.	Todos os colaboradores da empresa selecionados para a entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Local; • Mapa de marcação de entrevistas • Roteiros de entrevista; apresentação do projeto • Filmadora, gravador de som; 	<ul style="list-style-type: none"> • Marcar entrevista com 3 dias de antecedência e com intervalo mínimo de 15 min. entre elas • Dar preferência a um local que não seja o local de trabalho do entrevistado • Chegar ao local da entrevista com no

Fase	Responsável	Objetivo	Contato	Recursos	Recomendações e Observações
Entrevista (cont)				<ul style="list-style-type: none"> • Material para anotações 	<p>mínimo 20 min de antecedência, para preparação do equipamento e material.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Durante a entrevista, anotar somente o imprescindível • Fazer anotações chave no intervalo entre as entrevistas. • Reservar um tempo no final do dia de entrevistas para o registro de informações importantes.
Pesquisa documental	Sandra	Coletar dados históricos e atuais sobre a empresa em geral e sobre a função design. Validar os dados das entrevistas	Responsáveis do setor onde estão arquivados os documentos e artefatos	<ul style="list-style-type: none"> • Máquina fotográfica; copiadora; • Formulário para registro 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter registros precisos sobre os locais onde os documentos e os artefatos arquivados. • Usar registros físicos quando houver necessidade de anexar algum material. Os registros digitais devem referenciar o registro físico.
Questionário	Sandra	Coletar informações entre colaboradores de funções que não interagem com a função design		<ul style="list-style-type: none"> • Cópia do projeto • Questionário • Local para realização do teste. • Carta de encaminhamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Manter um blog com: instruções sobre como responder o questionário, com base nas observações feitas durante o teste e outras consideradas necessárias e com instruções sobre devolução. • Enviar carta de encaminhamento e disponibilizar mais um canal de comunicação.

APÊNDICE 3

ROTEIROS PARA COLETA DE DADOS EM ENTREVISTAS E PESQUISA DOCUMENTAL

Informações comuns:

São informações constaram de todos os levantamentos.

- data e hora
- nome do respondente
- data de nascimento:
- cargo, funções e tempo de trabalho na empresa
- e-mail e fone
- principais dados da formação profissional (com datas)

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS GERAIS

Possível respondente: um administrador geral, um executivo, um gestor (que pode ser do próprio depto de design). Algumas perguntas serão respondidas pela pesquisadora pela pesquisa no site, documentos da empresa ou da observação direta não participativa.

- Nome da empresa:
- Localização:
- Telefone:
- Site:
- Setor:
- Número de empregados:
- Faturamento:
- Tipo de administração.
- Organograma
- Layout
- Missão, visão e objetivos da empresa
- Amplitude da atuação
- Participação no mercado
- Concorrentes
- Abertura à inovação e a mudança
- Processo para formulação das estratégias
- Investimento da empresa em Design (aplicações)
- Principais fatos que são considerados marcos na história da Electrólux

Estas informações também serão coletadas para os anos de 1987, 1996 e outros anos que evidenciem sua importância durante o levantamento.

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DE DADOS HISTÓRICO

Possíveis respondentes: colaboradores e ex-colaboradores das áreas de Design, Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, Engenharia de Produção; executivos e ex-executivos.

Esta coleta visa obter dados que propiciem o entendimento e a possibilidade de descrição da história do design na empresa, como consequência das mudanças vividas pela empresa nos seguintes períodos: de 1987 a 1996; de 1996 a 2006 e de 2006 aos dias de hoje (período considerado atual). Assim sendo, para cada item abaixo discriminado deve-se também buscar coletar:

- os resultados para a empresa como um todo
- as consequências e implicações para a área de design

Itens principais

- Situação geral da empresa em 1987
- Principais transformações ocorridas entre 1987 e 2009.
- Retrato da Refripar de **1987 a 1996** quanto a:
 - Competências
 - Estratégias competitivas adotadas pela empresa
 - Papel e função do design
 - Pesquisa e desenvolvimento de novos produtos
 - Política em relação à tecnologia
 - Estratégias de marketing

Em 1987 a empresa Refripar começa a desenvolver design próprio

- origem da decisão
- a relação da empresa com o design até 1986, quem era designer
 - 1986 a 1996
 - a partir de 1996

Em 1988, um ano mais tarde, a empresa troca informações, faz intercâmbios e benchmarking com a Sony do Japão.

- Os resultados destas operações para a empresa
 - para MKT
 - para Design
 - para P&D
- origem dos dois processos de mudança

1996 – Compra pela Electrolux

- semelhanças e diferenças entre a PRÓSDOCIMO e ELECTRÓLUX
- ajustes – como aconteceram.
- Mudança em relação à missão, visão, estratégia de mercado, objetivos, imagem.

Política de tecnologia da empresa

- descrição
- tendência – pesquisa, experimento, manutenção

Em 1996 a empresa investe em equipamentos e softwares especializados.

- origem da ação
- estratégia por trás da ação

Implantação do DPIP

- processo de desenvolvimento e produção de refrigerador “Elsa”

A empresa passa a fortalecer a capacitação em tecnologia.

- estratégia e política adotadas - quem, como, para que e porque.
- O que foi feito, com que objetivo, por quem, para quem, áreas diretamente envolvidas
- outras ações que influenciaram métodos e processo de desenvolvimento de novos produtos.
- aquelas que influenciaram a capacidade criativa e de geração de idéias
- como influenciaram

Estruturação da tecnologia da informação

- Como
- Objetivo
- resultado

Marca

- Marca Prosdócimo e Electrolux. Descrições. Diferenças. Transição
- Percepção das marcas pelo mercado.

Passa a utilizar o focus-group para ouvir o usuário.

- por quê?
- relacionamento com o usuário naquele momento
- conseqüências.
- relacionamento da empresa com o usuário antes de 1987. De 1987 a 1996
- papel do usuário no desenvolvimento de produtos antes de 1987. de 1987 a 1996

Utiliza a prototipagem. Formalizar os grupos de projeto. Sistematiza as melhorias em produtos e na assistência técnica. Buscar a melhoria da comunicação e cria links para as empresas do grupo e para os especialistas da empresa.

- Origem das decisões e das ações
- objetivo específico da ação
- o que foi mudado com a adoção da ação?
- áreas envolvidas – conseqüências para cada
- Quais os resultados que isso traz para a empresa como um todo?

História do departamento de design

- Quadro de pessoal
- Descrição das atribuições
- Prêmios

Respondentes: Colaboradores e ex-colaboradores da área de design

- Criação em 1987
- Principais transformações – descrição total (o que, por que, como, para que)
- Principais produtos em período ao longo do tempo
- Inserção e penetração do design na empresa
- Contribuições do design (utilizar as questões para o levantamento da situação atual)
- Prêmios
- Principais inovações – absorção pela empresa
- Influência no posicionamento da empresa (ao longo do tempo)
- Influência na política de tecnologia da empresa (ao longo do tempo)

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO DAS PRÁTICAS DE DESIGN

Possíveis respondentes: gestor de design, profissionais de design, profissionais da área de marketing e profissionais de pesquisa e desenvolvimento.

- Posicionamento da empresa – competências, critérios.
 - Quais são as competências estratégicas da empresa?
 - Descrição do segmento de mercado
 - Considera a empresa inovadora – como – exemplo.
 - Qual é a principal base (a principal característica) da gestão da empresa
 - Modelo de gestão da empresa
-
- O quanto a estrutura, a política organizacional e a cultura organizacional favorecem ou não favorecem a participação, ação e a inserção do design.
-
- Taxa de turnover da empresa
 - Índice do custo de desenvolvimento do produto em relação à receita gerada.
 - Relação do aumento de vendas em relação a ações do design – descrever especificar
-
- Quando e como o design foi implantado na empresa.
 - Missão/objetivo do design (na época de implantação e posteriores)
 - Posição do design na estrutura da empresa. (na época de implantação e posteriores)
 - As principais mudanças e fatos ao longo do tempo. (o que; origem; conseqüências)
 - Desde quando existe um gestor de design? Porque surgiu a posição de gestor de design
 - Papel do gestor de design
-
- Missão, objetivo, papel do design
 - Taxa de turnover da área de design
 - Organograma design
 - Objetivos do setor de design atualmente

- Influência do design na empresa. Penetração do design na empresa – serviços para que áreas ou com que áreas da empresa. Como se dá a integração do design com as outras áreas.
 - Qual a relevância do design para os objetivos da empresa. Quais são as principais contribuições do design para a empresa. Entendimento dos outros colaboradores da empresa da função design
 - Relação da função design com a função marketing. Com a função P&D. Como se dá a interação. Contribuições lado a lado.
 - A atividade de design na Electrólux é: uma atividade para solucionar problemas; criativa (inovação; geração de idéias), de coordenação (equipes interfuncionais) – resposta em termos de distribuição percentual. Descrever.
 - Gestão de design é um processo comportamental, lógico, de tomada de decisão um processo para interação interna e externa, operacional - resposta em termos de distribuição percentual. Descrever.
 - Design na Electrólux – é uma fonte de desenvolvimento; agrega valor. Quais são as características da gestão organizacional (na empresa) que permitem este fato.
 - Pesquisas que a empresa realiza ou utiliza.
 - Gestão da qualidade na empresa – estratégia, política e tática. Participativa? Pontos de contato entre gestão da qualidade e gestão de design. Como a gestão da qualidade influencia a gestão de design. Vice-versa. A contribuição do design para a gestão da qualidade.
-
- Política da empresa para a inovação. Objetivo da inovação. Crença da empresa para que a inovação seja bem sucedida. --- Como são coordenados os processos de inovação.
 - Como a empresa estimula a criatividade e a geração de idéias
 - Design conceitual
-
- Marca – benefícios, atributos, promessas. Política. Acompanhamento. Participação do design.
-
- Mudanças na percepção do valor do produto pelo mercado consumidor. 1987. 1996. Outros momentos. Descrição. A participação do design e de outras funções tais como mkt, p&d.
 - Como são definidas as linhas de produto?
 - Diferenciação dos produtos Electrólux, em relação aos concorrentes. Diferenciação visual (ênfase).
 - Princípios do design → utilização.
 - Conceitos de forma, cor, estética e de sociologia dos objetos. Como
 - Simbolismo social contido no produto electrólux – como se confirma esta informação
 - Utilização da forma de maneira estratégica – como: o que há por trás da definição da forma, da cor, da estética.

- Princípios e conceitos de design que agradam, que causa familiaridade, ou que, embora não sejam familiares, atraem.
- Segmentação estética do mercado existe?
- Conhecimento sobre o consumidor e sobre o usuário. Como é formado. Origem e como as informações são recebidas.
- Percepção e relação do consumidor, do usuário com a empresa. Origem, formato informação.
- Relação do design com o consumidor e com o usuário. Origem, formato informação.
- O design contribui para a participação do consumidor na concepção e/ou desenvolvimento do produto
- Quais são os canais de comunicação com o consumidor. Tipo de comunicação. Tipo de assunto

ROTEIRO PARA LEVANTAMENTO SOBRE A ORGANIZAÇÃO

Possíveis respondentes: gestores das principais áreas da empresa e outros colaboradores por eles indicados.

- Descrição do segmento de mercado
- Considera a empresa inovadora – como – exemplo.
- Modelo de gestão da empresa - qual é a principal base (a principal característica) da gestão da empresa.
- Taxa de turnover da empresa
- Características da organização
- Cultura
- Estrutura organizacional
- Estrutura de poder
- Modelo de gestão
- Estratégia – formação, implementação. Planos e táticas
- Posicionamento no mercado - competências, critérios
- Quais são as competências estratégicas da empresa?
- Comunicação corporativa
- O quanto a estrutura, a política organizacional e a cultura organizacional favorecem ou não favorecem a participação, ação e a inserção do design.

APENDICE 4 EXEMPLO DE RELATÓRIO DE BANCO DE DADOS.

coddoc	data	descrição
DC0258	01-jun-80	estande Feira da Indústria Paranaense, foto produtos lado a lado
DC0259	01-out-81	freezer center, primeira escola em congelamento e uso freezer, iniciativa Refripar ampliação mercado freezer doméstico,
DC0261	01-abr-82	aquisição controle acionário Clímax em assembléia dia 12; 60% mercado nacional freezer, 10 geladeira, produz maquina de gelo; Clímax 15% mercado geladeira, marcas Clímax e Gelomatic
DC0260	01-abr-82	exportação esporádica refrigeradores para Paraguai anos 60, 1975 para o Chile maquinas lavar e ferramental, 76 venda US\$13886,24; 1980 US\$ 3.826.369,95 e US\$ 3.108.210,46; aumento 76 a 79 de 617%, 79/80 de 256% e retração em 80/81; prod presentes em 23 países
DC0262	01-abr-82	lançamento refrigerador, 29 Feira Utilidades Domésticas (UD)
DC0263	01-mai-82	29 Feira Utilidades Doméstica (UD), boa aceitação Artcplex; Foto Artcplex
DC0264	01-mai-82	comercial de TV premiado "profissionais do ano"
DC0265	01-jan-84	24 jan inauguração Freezer Center Prosdócimo Curitiba, oitavo do país

APÊNDICE 5 QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ - PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

PESQUISA:

ASTRÊS FORÇAS DA GESTÃO DE DESIGN E A CRIAÇÃO DE VALOR: UM ESTUDO DE CASO NA ELECTROLUX DO BRASIL S.A.

AUTORA: SANDRA BRITO

Prezado senhor(a),

Solicito a sua colaboração preenchendo o questionário abaixo.

Para garantir a validade da pesquisa, ele deve ser preenchido de forma individual, isto é, sem discussão das questões com outros colaboradores. Ao terminar envie somente para um dos seguintes emails até

18.11.2009: sandrabritho@uol.com.br ou sabs.dsgn@gmail.com

Muito obrigada

1. CARGO: _____ DATA DE ADMISSÃO: _____

2. QUESTÕES

2.1 A Electrolux do Brasil é considerada uma empresa inovadora? Como esta característica da empresa pode ser descrita ou identificada?

2.2 Qual o impacto do produto Electrolux sobre o consumidor?

2.3 O que define a identidade do produto Electrolux?

2.4 Em que medida o Design contribui com a estratégia da empresa?

2.5 Existe sinergia entre as áreas envolvidas no desenvolvimento de produtos? Como ela foi sendo formada? (histórica)

2.6 Que contribuições são trazidas pelo Design para o projeto, desenvolvimento, qualidade e aumento das vendas do produto?

2.7 O design criou alguma competência na empresa? Qual?

2.8 Caso queira prestar alguma informação adicional para esclarecer ou complementar os assuntos tratados acima, você pode utilizar este item

Muito obrigada,
Sandra

Quadro 1 - Algumas definições de estratégia na literatura de gestão empresarial

Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade e da decisão
Chandler (1962)	Estratégia é a determinação dos objectivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adopção das acções adequadas e afectação de recursos para atingir esses objectivos	-objectivos -meios -afecção de recursos				Ao mais alto nível da gestão
Learned, Christensen, Andrews, Guth (1965) Andrews (1971)	Estratégia é o padrão de objectivos, fins ou metas e principais políticas e planos para atingir esses objectivos, estabelecidos de forma a definir qual o negócio em que a empresa está e o tipo de empresa que é ou vai ser.	-objectivos -meios	X Nem sempre existe formalização do processo			A estratégia emerge da liderança formal da empresa.
Ansoff (1965)	Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema .	-meios: -produtos/mercado -vector crescimento -vantagem competitiva -sinergia	X			Conselho de Administração
Katz (1970)	Estratégia refere-se à relação entre a empresa e o seu meio envolvente: relação actual (situação estratégica) e relação futura (plano estratégico, que é um conjunto de objectivos e acções a tomar para atingir esses objectivos).	-Definição do negócio -Características da "performance" -Afectação de recursos -Sinergia	X Todas as empresas têm estratégias passadas ou presentes, mas só algumas têm planos explícitos para o futuro			Administração
Steiner e Miner (1977)	Estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objectivos à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objectivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objectivos sejam atingidos.	-Objectivos -Meios	X			Ponto de vista do dirigente máximo

Hofer & Schandel (1978)	Estratégia é o estabelecimento dos meios fundamentais para atingir os objectivos, sujeito a um conjunto de restrições do meio envolvente Supõe: a descrição dos padrões mais importantes da afectação de recursos e a descrição das interacções mais importantes com o meio envolvente.	-Meios	X Algumas organizações não têm estratégias explícitas			Administração
Autores	Definição de estratégia	Componentes	Processo racional/analítico	Processo negociado	Processo aprendizagem	Responsabilidade da decisão
Porter (1980)	Estratégia competitiva são acções ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.		X			Administração
Jauch e Glueck (1980)	Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objectivos básicos da empresa são atingidos.		X			Administração
Quinn (1980)	Estratégia é um modelo ou plano que integra os objectivos, as políticas e a sequência de acções num todo coerente.	-Objectivos -Meios			X	
Thietart (1984)	Estratégia é o conjunto de decisões e acções relativas à escolha dos meios e à articulação de recursos com vista a atingir um objectivo.	-Meios -Afectação de recursos	Processo racional técnico-económico	Processo político de identificação dos actores internos e externos em presença e avaliação do seu poder de influência com vista a encontrar uma base de negociação.		
Martinet (1984)	Estratégia designa o conjunto de critérios de decisão escolhido pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as actividades e a configuração da empresa.		X	Processo político de negociação		Núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade

Ramanantsoa (1984)	Estratégia é o problema da afectação de recursos envolvendo de forma durável o futuro da empresa	-Afectação de recursos	X			
Mintzberg (1988a)	Estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.				X	
Hax e Majluf (1988)	Estratégia é o conjunto de decisões coerentes, unificadoras e integradoras que determina e revela a vontade da organização em termos de objectivos de longo prazo, programa de acções e prioridade na afectação de recursos.	-Objectivos -Meios -Afectação de recursos	X			