

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE - UNIVILLE

**A GESTÃO DO DESIGN COMO GERADOR DE NOVAS OPORTUNIDADES DE
MERCADO NA INDÚSTRIA GRAMPEL**

LARISSA ANGEOLETI SCHULENBURG

JOINVILLE

2015

LARISSA ANGEOLETI SCHULENBURG

**A GESTÃO DO DESIGN COMO GERADOR DE NOVAS OPORTUNIDADES DE
MERCADO NA INDÚSTRIA GRAMPEL**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, na Universidade da Região de Joinville Univille. Orientador: Professor Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar.

Joinville

2015

Catálogo na publicação pela Biblioteca Universitária da Univille

Angeoleti, Larissa

S562g A gestão do design como gerador de novas oportunidades de mercado na indústria Grampel / Larissa Angeoleti Shulenburg ; orientador Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar – Joinville: UNIVILLE, 2015.

89 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado em Design – Universidade da Região de Joinville)

1. Design - Gestão. 2. Diagnóstico estratégico - Design. 3. Inovação incremental. I. Aguiar, Victor Rafael Laurenciano (orient.). II. Título.

CDD 741.6


Termo de Aprovação

“A Gestão do Design como Gerador de Novas Oportunidades de Mercado na Indústria Grampel”

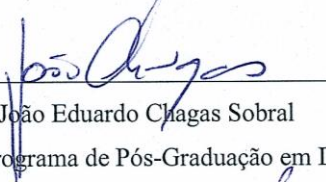
por

Larissa Angeoleti Schulenburg

Dissertação julgada para a obtenção do título de Mestre em Design, aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design – Mestrado Profissional.

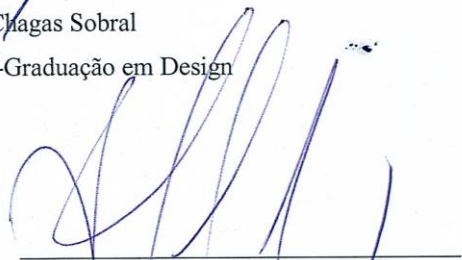


Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)

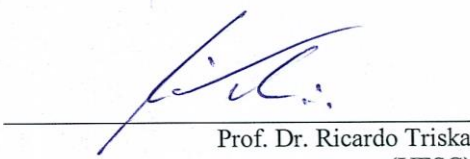


Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Design

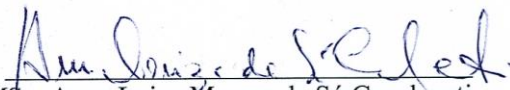
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Victor Rafael Laurenciano Aguiar
Orientador (UNIVILLE)



Prof. Dr. Ricardo Triska
(UFSC)



Prof. MSc. Anna Luiza Moraes de Sá Cavalcanti
(UNIVILLE)

Joinville, 17 de março de 2015

Dedico este trabalho ao meu pai,
Silvio Angeoleti (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

Por fim chega a fase de agradecimentos. Momentaneamente todo trabalho durante o programa do mestrado me parece fácil diante da tarefa de traduzir em palavras os agradecimentos e apontar todos os que colaboraram para que eu chegasse até aqui.

Primeiramente, como auxílio direto, agradeço meu orientador Professor Dr. Victor Aguiar, profissional que além de transmitir conhecimento, também transmite paz e confiança para o processo de ensino e aprendizagem com uma didática funcional. Obrigada pelas orientações e por toda compreensão durante o processo que passei.

Agradeço também a todos os professores do programa de Pós Graduação em Design Profissional da Univille, em especial, João Sobral, Adriane Shibata, Anna Cavalcanti e Marli Everling. Professores de excelência que foram essenciais para que eu concluísse esta etapa.

À Grampel e seus colaboradores por todo auxílio prestado durante a pesquisa, especialmente ao Frederico Niemeyer e Kelly Niemeyer pela cooperação e compreensão durante todo o processo da pesquisa.

Minha mãe Sonia, minha primeira professora, que me ensinou valores pra toda a vida, quem eu admiro, que estará pra sempre ao meu lado e quem eu amo imensuravelmente. Obrigada por me proporcionar a ser quem eu sou hoje.

Minha irmã Vanessa, por ser amiga por opção além de irmã, ser compreensiva nos momentos em que virei as costas ao invés de lhe dar as mãos, de estar ao meu lado acima de tudo e de todos. Ter uma irmã é ter com quem contar, pra quem contar e a quem sempre amar. Obrigada por tudo.

Meu marido Haro, por tudo que passamos durante esse período e ainda assim, incansavelmente, me incentivou nos momentos difíceis, impulsionou-me nos dias de procrastinação e esteve ao meu lado sendo ponderado, calmo, amigo e companheiro. São inúmeros adjetivos que poderia citar. Você foi e é essencial.

Ao meu pai Silvio, que sempre me compreendeu e conversou sobre todos os aspectos da vida, pela compreensão na falta de tempo em estarmos juntos fisicamente. Se encheu de orgulho no início do mestrado, me incentivou e apoiou. Difícil é pensar que hoje não estará presente nessa conclusão. Será pra sempre lembrado e pra sempre amado. (*in memoriam*)

Aos colegas de classe por compartilharem experiências, amizade e companheirismo. Aos amigos e familiares que também colaboraram e se fizeram presentes, meu muito obrigada!

“A ousadia gera riscos. Riscos geram
inovação.”

Autor desconhecido

RESUMO

Com o objetivo de desenvolver a Gestão do Design em nível estratégico, para uma empresa do ramo de serviços de corte à laser em Joinville, desenvolveu-se a presente pesquisa. Após uma tentativa mal sucedida de lançamento de produtos, aproveitando a sucata do processo produtivo, a empresa procurou o Mestrado Profissional em Design da Univille e, após uma pesquisa inicial, o processo foi desenvolvido, tendo como base a metodologia do Design Thinking. Desta forma, durante a imersão, elaborou-se um diagnóstico estratégico, detectando pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, que possibilitaram, na ideação, a elaboração de definições e ações estratégicas. Foi definido na ideação estratégias recomendadas para o desenvolvimento da gestão do design na Grampel. Dentre as recomendações, têm-se a divisão de três principais tópicos: Definições estratégicas; Ações estratégicas e gerenciamento. No que diz respeito as definições estratégicas, indicou-se de forma objetiva as definições acerca do produtos, preço, distribuição e ponto. Quanto às ações estratégicas evidencia-se as atividades de elaboração de projeto de branding, parcerias com designers, projeto de embalagem e reformulação contínua de produtos. O gerenciamento apresenta a organização da logística de transporte e o acompanhamento do canal de vendas *online*. Por fim, na prototipação, por meio de um infográfico, demonstrou-se para a organização, todo o processo de gestão, em nível estratégico, para que a mesma possa implementar e gerenciar todas as etapas. Desta forma, pode-se considerar que os objetivos propostos foram alcançados.

Palavras-Chaves: Gestão do design; Diagnóstico Estratégico; Ações Estratégicas; Inovação Incremental.

ABSTRACT

In order to develop the Design Management at the strategic level, for a company in the business of laser cutting services in Joinville, developed this research. After an unsuccessful attempt to launch products, taking advantage of the scrap from the production process, the company sought the Professional Masters in Design Univille and, after an initial search, the process was developed, based on the methodology of Design Thinking. Thus, during immersion, elaborated a strategic diagnosis, detecting strengths and weaknesses, threats and opportunities, that made it possible in the ideation, the development of definitions and strategic actions. Defined in strategic ideation recommended for the development of Grampel in design management. Among the recommendations, have been the three main topics of division: policy settings; Strategic actions and management. As regards the strategic definitions, indicated to objectively definitions about the product, price, distribution and point. As for the strategic actions it is evident the activities of development of branding project, partnerships with designers, package design and continuous product reformulation. Management presents the organization of transportation logistics and monitoring the online sales channel. Finally, the prototype through an infographic, it was demonstrated for the organization, the entire process management in a strategic level, so that it can deploy and manage all steps. Thus, it can be considered that the proposed objectives were achieved.

Palavras-Chaves: Design management; Strategic Diagnosis; Strategic Actions; Incremental Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sede Grampel.....	16
Figura 2 – Caçamba de descarte	18
Figura 3 - Descarte.....	19
Figura 4 – Estoque de resíduo para descarte	19
Figura 5 – Os quatro diferentes tipos de mudanças.....	31
Figura 6 – Etapas da metodologia Design thinking	45
Figura 7 – Fluxograma administrativo	56
Figura 8 – Material descartado.....	57
Figura 9 – Material descartado.....	58
Figura 10 – Material descartado.....	59
Figura 11 – Projetos desenvolvidos	60
Figura 12 – Projeto de Plano de Corte	62
Figura 13 – Painel semântico produtos decorativos de alumínio	67
Figura 14 – Mapeamento perfil de clientes.....	71
Figura 15 – Modelo de Processo para Criação da Gestão do Design.....	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Posicionamento atual Grampel	17
Quadro 2 – Requisitos para Sustentabilidade em Produtos	29
Quadro 3 – Fatores de Gestão e Inovação	34
Quadro 4 – Abordagem comparativa entre conceito da Gestão e do Design	37
Quadro 5 – Relação de pontos estratégicos	38
Quadro 6 – Análise Externa e Interna	48
Quadro 7 – Exemplos de abordagens para definir segmentos	50
Quadro 8 – Requisitos analisados internamente	53
Quadro 9 - Máquinas Grampel	55
Quadro 10 – Pontos Fortes e Pontos Fracos	61
Quadro 11 – Características do retalho	63
Quadro 12 – Requisitos e restrições	65
Quadro 13 – Quadro da análise externa	70
Quadro 14 – Oportunidades e Ameaças	72

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 UMA NOVA ATUAÇÃO DE MERCADO PARA A GRAMPEL	15
1.1 O Início do projeto	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	24
2.1 Gestão e Inovação	24
2.2 Gestão e Sustentabilidade	27
2.3 Gestão e Novos Paradigmas.....	30
2.4 Gestão do Design.....	33
2.4.1 Níveis da Gestão: Estratégica, Funcional e Operacional	40
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
4 RESULTADOS	52
4.1 Imersão: Diagnóstico da situação atual.....	52
4.1.1 Diagnóstico Estratégico	52
4.2 Ideação: Construção da solução corporativa	73
4.2.1 Considerações para Criação da Gestão do Design na Grampel.....	73
4.2.2 Definições Estratégicas	76
4.2.3 Ações Estratégicas.....	77
4.3 Prototipação	80
4.3.1 Infográfico da Gestão do Design para Grampel	80
CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	86
APENDICÊ 1: Entrevista Primária Com Diretor Frederico Niemeyer	89
APENDICÊ 2: Segunda Entrevista Com Diretor Frederico Niemeyer:	91

INTRODUÇÃO

Da constante busca pela inovação nas organizações emergem novas atuações que vão além dos limites tradicionalmente estabelecidos em determinados campos disciplinares da gestão. Nesse sentido, o design vem se consolidando com novas práticas e atuações mercadológicas. Observa-se que um projeto de design, atualmente, não é mais considerado apenas como um resultado que contemple soluções práticas, estéticas e funcionais. Com a atual discussão das práticas do Design como um serviço, salienta-se a Gestão do Design como crescente campo exploratório e possibilidades de atuação, podendo enriquecer o modelo de gestão que se tinha concebido previamente e tradicionalmente em áreas administrativas.

A presente pesquisa apresenta a empresa Grampel, como foco de estudo a fim de contribuir com a competitividade e produtividade da referida indústria joinvilense. A indústria em questão atua no ramo metal mecânico, realizando prestação de serviços em soluções de cortes à laser. Após contato inicial com a organização, percebeu-se uma interessante oportunidade para o designer operar em parceria com a indústria.

Tal situação decorre do fato da empresa já ter tentado no passado recente desenvolver produtos, aproveitando a sucata proveniente do processo produtivo e assim, criar um novo ramo de atuação. O processo não foi adiante, face a falta de gestão do processo, conhecimento de mercado e foco.

Diante do exposto, surge a indagação da pesquisa, avaliando a contribuição do designer e seu papel junto à indústria: Como desenvolver uma nova atuação de mercado para a indústria Grampel? Nesse sentido, define-se como objetivo geral desenvolver a gestão do design em nível estratégico na Grampel. Para tanto, considera-se a realização do diagnóstico estratégico, definição de estratégias e ações e elaboração de infográfico como maneira de prototipar os resultados.

O capítulo 1 relata o contato inicial da pesquisadora com a empresa, são descritos os serviços, pretensões e histórico da indústria. Dessa forma, têm-se o compilado de informações relevantes ao início da pesquisa referentes a problematização e objetivos, bem como dados da primeira entrevista semi estruturada realizada.

No que diz respeito à fundamentação teórica, no capítulo 2, expõe-se o embasamento dos autores estudados referentes a Gestão e relacionados a temáticas como, inovação, sustentabilidade, novos paradigmas e a gestão do design. Face ao exposto da gestão do design, apresentam-se os conceitos das definições de níveis da gestão do design, os quais forneceram aporte para o desenvolvimento da pesquisa em nível estratégico.

No capítulo 3, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente estudo. Este capítulo considera o desenvolvimento da pesquisa explanando as ferramentas utilizadas para a realização de cada etapa desenvolvida. Explora-se a definição do método da pesquisa, campo de observação, instrumentos e coleta de dados, critérios para a análise dos dados e análise e interpretação dos mesmos.

Por fim, o capítulo 4 apresenta o desenvolvimento da gestão do design em nível estratégico para a Grampel. Este capítulo subdivide-se nas fases amparadas na metodologia do design thinking: Imersão, em que se obtêm o diagnóstico estratégico; Ideação, em que se apresenta as considerações para a criação da gestão do design e as definições estratégicas; Prototipação, em que os resultados são ilustrados por um infográfico.

Neste sentido, a pesquisa contribui para desenvolvimento da ciência e da prática no que diz respeito às áreas de Design, gestão e inovação na indústria, contemplando também um foco do Mestrado Profissional na qual visa atender alguma demanda de mercado, aproximando, desta forma, a academia do mercado.

Quanto a relação da pesquisa com o Programa de Pós-graduação em Design da Univille (Universidade da Região de Joinville), dentre as áreas de atuação, vincula-se à área de concentração da produção do design e contexto sociocultural. Esta área investiga as relações do design com a realidade social, considerando o contexto urbano, o mercado, o comportamento do consumidor, o desenvolvimento de produtos, além de questões simbólicas e estéticas.

1 UMA NOVA ATUAÇÃO DE MERCADO PARA A GRAMPEL

Para discorrer de maneira clara sobre a pesquisa relativa a uma nova atuação de mercado para a indústria Grampel, busca-se primeiramente relatar seu histórico, produtos e serviços. Sendo assim, inicia-se então a abordagem sobre a problemática do estudo proposto na indústria em questão, dispondo também os objetivos da pesquisa neste capítulo.

A Grampel é uma indústria situada em Joinville-SC prestadora de serviços em soluções de Corte a *Laser*. A indústria possui o certificado ABNT NBR ISO¹ 9001/2008, que determina os requisitos mínimos que a indústria deve atender para divulgar que possui um sistema de Gestão da Qualidade e de alto padrão para fins de serviços. Essa certificação ISO baseia-se em 8 princípios para medição da qualidade, são eles: Foco no cliente; Liderança; Envolvimento de todos; Abordagem de processos; Abordagem sistêmica; Melhoria contínua e continuada; Decidir baseado em fatores reais e concretos; Benefícios mútuos entre a organização, clientes e fornecedores.

Para a indústria o ISO representa algumas vantagens que vão desde a melhora da imagem da organização com o mercado em que atua, como também a redução dos números de auditorias dos clientes, os quais normalmente exigem de seus fornecedores antes da formalização de alguma compra ou pedido. A redução de custos por reclamações ou possíveis ineficiências também é outra vantagem que a certificação contempla. Dessa maneira, a Grampel reforça a sua política de comprometimento e qualidade de serviços prestados, buscando sempre uma melhoria contínua de seus serviços e processos.

Focada no ramo metal mecânico, a Grampel atua no mercado desde 1982, inicialmente em um galpão alugado e tendo como razão social Funilaria XV Ltda. Em 1991 passou a ter sede própria com 300m² de área construída e houve a troca da razão social para a atual marca Grampel Ind. E Com. Ltda. Ainda no período da década de 90, a indústria era especializada apenas em estamparia de metais e produzia componentes para compressores; também prestava serviço em expansão

¹ ISO – International Organization for Standardization, empresa de desenvolvimento e publicação de normas internacionais.

de tela para antenas parabólicas. Com o aumento de clientes, em 1998 a Grampel adquiriu, com recursos próprios, um terreno de 7000m², dos quais, 1100m² são de área construída. A figura 1 ilustra a área de galpão da Grampel bem como sua identidade visual atual.

Figura 1 - Sede Grampel



Fonte: GRAMPEL via *e-mail* (2014)

Com a nova sede e com a marca Grampel consolidando-se cada vez mais, algumas empresas da região tornaram-se clientes fidelizados. Esses clientes atuam no segmento de eletrodomésticos, segmento alimentício e indústria odontológica.

De modo a contemplar o posicionamento da indústria Grampel no cenário atual de mercado em que opera, apresenta-se no quadro 1 o seu negócio, visão e missão.

Quadro 1 – Posicionamento atual Grampel



Fonte: Primária (2014)

Para definir suas práticas e ações, a indústria Grampel sintetiza em seu negócio (quadro 1) o foco: Soluções de artefatos por corte a *laser*. Essa definição atende tanto na atuação de prestação de serviços, como também a ideia de desenvolvimento de produtos próprios. Como forma de estar presente na atual competitividade das indústrias, a visão da Grampel abrange ideais de uma proposta idealizada no futuro, atribuindo comprometimento e excelência nos seus serviços e atendimento ao cliente. Na missão é explicitado objetivamente o que é produzido e como a indústria quer ser vista com a sua atuação.

1.1 O Início do projeto

O início da pesquisa deu-se após convite do diretor da indústria, para uma visita técnica de observação seguida de uma entrevista semiestruturada para fins de diagnóstico inicial. O diretor procurou o programa de Pós Graduação em Design da

Univille com a pretensão de criar produtos próprios além de buscar alternativas viáveis para sua atual capacidade produtiva. Após o convite, a visita de campo ocorreu em julho de 2013, possibilitando um diagnóstico inicial e coletando algumas análises e levantamentos importantes para o desenvolvimento da pesquisa, levando em consideração suas expectativas, interesses e oportunidades aparentes.

Ainda nessa visita, percebeu-se que a indústria gera um alto volume de resíduo, o qual impacta a necessidade de pesquisas que possibilitem minimizar seus efeitos no meio social e ambiental, equilibrando também fatores econômicos.

Conforme ilustra a figura 2, a empresa atualmente descarta uma caçamba de resíduos por semana, o que resulta em 28 metros cúbicos de resíduos por mês. A Grampel utiliza, como matérias-primas principais, o alumínio e o aço, que respectivamente rendem com o descarte o valor de R\$ 2,90 e R\$ 2,10 por kilograma de sucata.

Figura 2 – Caçamba de descarte



Fonte: Primária (2014)

A fim de equilibrar objetivos econômicos e mercadológicos com valores ambientais e sociais, a indústria considerou que os resíduos metálicos poderiam oportunizar, por meio do design, soluções inovadoras de produtos. Observa-se na figura 3 a diversidade de formatos de material descartados pela indústria na

execução de seus processos produtivos, inutilizando materiais com formatos diversos os quais instigam o desenvolvimento de novos produtos pelas características físicas apresentadas.

Figura 3 - Descarte



Fonte: Primária (2014)

Na figura 4 observa-se o grande volume de estocagem de todo material de descarte. Esse material é depositado em recipientes verticais de maneira que ocupe menos espaço fabril possível, ainda assim este material ocupa um espaço considerável, o qual se pretende eliminar ou conceber uma lucratividade maior do que a reciclagem, promovendo uma sustentabilidade mercadológica, além da ambiental.

Figura 4 – Estoque de resíduo para descarte



Fonte: Primária (2014)

Mesmo com as informações cedidas informalmente durante a visita guiada pelo diretor da Grampel, ainda sentiu-se a necessidade de aplicar o questionário para esclarecimentos mais direcionados. As perguntas selecionadas bem como suas respostas, estão transcritas fielmente e dispostas no Apêndice 1.

Com a demonstração constante de interesse pela inovação e mudança de cenário mercadológico em sua indústria, o diretor ainda insiste que possui capacidade produtiva em seu espaço fabril para o desenvolvimento de “produtos de design”. Com esse termo, ele explana que busca inovar seus processos e posicionamento acerca de possíveis desenvolvimentos de novos produtos, derivando sua empresa para uma nova área mercadológica comercializando produtos, além de ser uma prestadora de serviços.

Pode-se constatar durante a visita que a indústria em questão não contempla o design em seus procedimentos e ações em nenhum setor. Fica evidente que a intenção de lançar um produto requer atenção em muito mais aspectos à serem considerados antes da concepção e o lançamento de um artefato.

Percebeu-se, no decorrer da entrevista com as conversas paralelas, a falta de planejamento e o pouco conhecimento na área do design, motivo que poderia causar frustrações futuramente. Nesse sentido foi colocado pela pesquisadora que para lançar produtos é necessário considerar o planejamento e a gestão como pontos indispensáveis para o sucesso destes lançamentos de produtos. Para tanto seria indispensável gerir um processo coeso e estratégico que iria além do desenvolvimento e criação de uma linha de produtos. Alguns aspectos foram questionados, tais como: Comercialização, marca, posicionamento, entre outros fatores necessários para atender o mercado. Sendo esclarecido pela pesquisadora que o papel do design no cenário atual, de novas práticas de atuação, é um profissional capaz de executar um estudo de serviços na área da gestão, com ferramentas e metodologias que contribuam para viabilizar tal projeto com eficiência. A intenção foi demonstrar que apenas criar bons produtos não é segurança de ter um mercado promissor, conforme aponta Mozota (2011, p. 145) “... um bom produto não é suficiente para o sucesso da inovação: Estudos anteriores enfatizam a importância da gestão no desempenho da inovação.”

Com tais informações coletadas e considerando a constatação da inexistente prática do design na vivência atual da indústria, a pesquisadora fez com que

surgisse a indagação: Como desenvolver uma nova atuação de mercado para a indústria Grampel?

A aproximação com a empresa teve como objetivo realizar uma parceria que possibilitasse criar produtos e um novo mercado para a indústria. A intenção de desenvolver novos produtos, demonstrada pelo diretor, está relacionada à capacidade produtiva da empresa. Esta intenção levou ao propósito desta pesquisa, com a premissa de criar um diferencial a partir de um estudo inicial do planejamento de uma gestão para organizar um processo coerente e relevante.

Percebe-se uma oportunidade de mercado promissora para o designer atuar em parceria com a indústria, surgindo a vertente da Gestão do Design, como forma de gerir um novo posicionamento e atuação da indústria no mercado. Conforme investigação preliminar, a área do design com suas novas práticas, tendo a gestão como fator diferencial e de valor agregado, é latente e de grande importância.

Para que a ideia inicial da Grampel no desenvolvimento de produtos obtenha o sucesso desejado, chega-se à conclusão que a presente pesquisa precisa contribuir de forma mercadológica para a indústria, possibilitando planejar este lançamento de produtos com a Gestão do Design guiando e organizando estrategicamente este processo.

Como já mencionado, a Grampel atua como uma indústria prestadora de serviços de Corte a *Laser*, tendo seus lucros na venda de serviços e produção provenientes de terceiros e não possuindo um produto para comercialização independente. De maneira a apontar um lançamento de produto com um planejamento mais criterioso, fica evidente a Gestão do Design como uma questão de embasamento para gerir e organizar essa intenção de desenvolvimento de produtos. Neste sentido, esta pesquisa visa contribuir para o incremento da ciência e da prática no que diz respeito às áreas de Design, gestão e inovação na indústria.

De maneira geral, pode-se caracterizar o designer como o profissional que possui métodos eficientes, não apenas na área de projetos, mas também para estratégias de inovação, concepção de ideias e serviços. Estima-se que cerca de 75% do crescimento no volume de vendas do Brasil, para os próximos anos, virá de novos produtos. Salienta-se ainda que esse dado inclui novas marcas e agrega serviços que contemplem a execução dos mesmos. Aponta-se a inovação como fator essencial para um programa bem sucedido no crescimento de uma

organização e no desenvolvimento de novos produtos guiados pelo Gestão do Design.

O alinhamento estratégico da Gestão do Design para a atuação da indústria Grampel, viabiliza uma oportunidade atrativa de mercado, podendo ainda gerar uma vantagem competitiva com os recursos e capacidade produtiva que a empresa já possui. Investir em gestão guiada pelo Design requer certa ousadia da organização que demonstrou este interesse. Dentro deste contexto inclui-se a gestão do design como uma vertente necessária para guiar o desenvolvimento de produtos, sendo este um dos fatores primordiais para o sucesso e a inovação. Busca-se dessa maneira tornar evidente a importância da Gestão do Design atuando nos processos e serviços para guiar a inovação e o lançamento de produtos.

Para tanto, fez-se necessário um diagnóstico prévio, com um levantamento das expectativas, especificidades e limitações da indústria em questão, para assim poder fomentar a parceria da pesquisa com a prática profissional. Considerando a gestão do Design como um conjunto de atividades estruturadas e planejadas para que uma empresa alcance seus objetivos, têm-se o direcionamento dessa pesquisa: A indústria Grampel, como foco do estudo de caso; a premissa do mestrado profissional buscar a prática aliada ao conhecimento científico, visando atender uma demanda de mercado latente.

Contudo, após a visita à campo e com a primeira entrevista realizada, inicia-se a pesquisa com a abordagem na temática da Gestão do Design com um estudo direcionado para aplicação dessa prática na indústria Grampel, a fim de atribuir apelo mercadológico e econômico, equilibrando valores sociais e ambientais. Pretende-se assim formalizar a nova gestão para a Grampel, bem como estabelecer uma ferramenta para a indústria utilizar e gerir de forma organizada uma nova atuação de mercado de modo efetivo e relevante. Por fim observa-se também durante a pesquisa, como a Gestão do Design pode gerar resultados na otimização da indústria trazendo para a empresa melhores soluções mercadológicas.

Esta pesquisa, portanto, apresenta possíveis interferências do design em uma gestão direcionada, estipulando diretrizes de possibilidades no desenvolvimento de estratégias. Mesmo a pesquisa não tendo o foco no desenvolvimento de produtos, e sim no desenvolvimento da Gestão do Design, algumas alternativas iniciais foram discutidas para serem consideradas. Para efeito deste estudo, será examinado o

resíduo final que não é mais aproveitado pela indústria, afim de explorar como será mais adequado e relevante para a Grampel.

De maneira direta, aponta-se como objetivo geral a questão central de desenvolver, no nível estratégico, a gestão do design para a criação de uma nova atuação de mercado para a indústria Grampel. Esse objetivo desdobra-se especificamente em realizar análise interna de pontos fracos e fortes, avaliar as ameaças e oportunidades, definir estratégias e elaborar um infográfico para apresentação de maneira fluída e com bom senso cognitivo das estratégias da gestão do design para empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente o Design vem sendo discutido quanto às suas metodologias e ações. A gestão do design entra nesse contexto atual de novas práticas do design, permitindo uma atuação inovadora em parceria com indústrias.

Fazer design significa observar necessidades e oportunidades, antecipar cenários e soluções. Fazer design também significa desenvolver uma linguagem projetual compatível com a empresa produtora tendo em conta seu know how fabril e o repertório cultural de seus clientes (GRILLI, 2011, p. 61).

Com o Design obtendo diferentes práticas, tanto no campo da área de conhecimento, como também como ferramenta, a necessidade de observar cenários mencionada por Grilli (2011) contempla sobretudo a importância da observação do contexto industrial que se pretende relatar na presente pesquisa, tendo em vista a relevância profissional de sua atuação no mercado. Para tanto, este capítulo pretende explorar a temática da Gestão, inovação, design e sustentabilidade.

2.1 Gestão e Inovação

A gestão é definida por Chiavenato (2008) como uma ciência que possibilita uma organização de práticas administrativas e que possa gerir pessoas e coordenar tarefas. Para uma organização obter inovação com a gestão, faz-se necessário rever práticas e dimensionar objetivos pretendidos, assim pode-se gerir um processo voltado a inovação e guiado pelo design. Verganti (2009) é um dos autores que aborda a ideia do design além de uma prática de projeto com foco apenas na forma, estética, função, erroneamente formulada e implementada na profissão de design, sendo essa uma definição limitadora. O autor argumenta que diversos especialistas têm reagido a este estigma, expandindo o conceito e englobando quaisquer atividades inovadoras ao design. Sendo assim o autor aponta de maneira a validar outras possíveis atuações do designer, “o primeiro passo foi associar o design à inovação de produtos em geral.” (VERGANTI, 2009, p. 23). Nessa colocação o autor expõe as vertentes possíveis de atuação do designer na inovação de produtos em

geral que pode ir além do projeto. Exemplo disto são as pesquisas de usuários elaboradas pelos designers, planejamento de ações de divulgação, entre outras atividades relacionadas à competência do designer acima do desenho de projeto físico.

Segundo Kotler (2003), outrora as empresas ganhavam batalhas em marketing sendo melhores em qualidade e eficácia, porém atualmente, com a acirrada competição nas organizações, a arma decisiva para a vitória é a criatividade. É nessa vertente que o designer pode contribuir, na capacidade criativa que se atribui às ferramentas e métodos da profissão, em estudos científicos e obtendo pesquisas que propiciem aplicar métodos eficazes na criação do projetos e serviços.

O design fornece um conjunto de ferramentas e conceitos para o desenvolvimento bem-sucedido de produtos e serviços. No entanto, poucos gerentes reconhecem o valor do design(...) O estilo, ou aparência, realmente desempenha papel muito importante em grande quantidade produtos: computadores Apple, equipamentos estéreo Bang & Olufsen, canetas Montblanc, a famosa garrafa da coca-cola, e assim por diante. Na verdade o estilo pode ser um fator fundamental para a diferenciação de produtos (KOTLER, 2003, p. 45).

Mesmo Kotler (2003) apontando o estilo como fator de grande importância para a diferenciação de produtos, a preocupação com o conjunto de ferramentas para a produção desses produtos torna-se fundamental para obter-se resultados satisfatórios na organização. A diferenciação de produtos passa a ser um ponto forte e competitivo para as vendas e para o retorno de todo planejamento e gestão efetuado. Neste contexto têm-se o movimento moderno da arquitetura e design (início do século XX), em que Giedion (*apud* Forty, 2007) apoiou e defendeu o conceito de que a forma segue a função, contrariando as teorias mencionadas anteriormente por Verganti (2009) e Forty (2007), que também critica tal proposição.

Para demonstrar a inconsistência dessa afirmação, Forty (2007) aplica o conceito a outros produtos, como o de uma linha de canivetes direcionados a diversos públicos e segmentos, entre eles, homens, mulheres, meninos, caça, cortes. Sobre essa criação, o autor questiona: “Seria possível dizer que os 131 designs diferentes de canivete da *Montgomery* eram resultados da descoberta de novas maneiras de cortar?” (FORTY, 2007, p. 126).

Dessa maneira percebe-se que Kotler (2003) assim como Forty (2007) apontam o fator de diferenciação em produtos como grande relevância para os resultados mercadológicos que as empresas buscam, e para chegar a estes produtos, é necessário a gestão do design a fim de aprimorar os processos e obter, por meio de pesquisas e planejamentos, os dados necessários para a criação de produtos diferenciados. Portanto a inovação nem sempre condiz apenas com algo exclusivo, o projeto de produto também será eficiente se o designer conseguir traduzir as expectativas de diferenciação e personalização para a linguagem do público alvo do projeto em questão, e atribuindo assim, relevância para o usuário.

Essa diferenciação já no século XIX era o “princípio dos negócios e a chave para o lucro” (FORTY, 2007, p. 123). Dessa maneira tinha-se a possibilidade de estimular a compra não só de acordo com as necessidades individuais de possuir tal produto, pois com o design diferenciado, atribuía-se tendência e moda. O autor afirma que esses aspectos eram algumas das causas que contribuíam de maneira significativa para o capitalismo, oferecendo bens de consumo e variedades de produtos atrativos pela sua diferenciação.

“O capitalismo pode ter sido muito ruim para muitos ofícios e profissões, erodindo suas habilidades, seu status e suas recompensas, mas o design é uma atividade que ele fez florescer.” (FORTY, 2007, p.124). Essa afirmação demonstra sobretudo como o Design em ser um requisito de forte apelo mercadológico, podendo contemplar estética, funcionalidade, diferenciação ou ainda outros predicados para um lançamento de produto de sucesso.

Com o capitalismo gerando lucro pelo volume de vendas, possibilitou-se uma importante acumulação de capital, garantindo assim a possibilidade para os designers criarem mais produtos e executarem suas ideias.

Apesar disto, atualmente constata-se ainda a pouca importância, destinada ao design como campo de estudo para criação de produtos inovadores e diferenciados, participando no processo e na gestão do Design e promovendo relevância mercadológica.

A cultura de inovação que se propõe atualmente não está preparada para a inovação propriamente dita; as organizações esperam respostas dos funcionários pela inovação e não pela equipe toda. Com essa competição pré-estabelecida acaba-se minando a troca de ideias que poderiam gerar inovações (KELLEY, 2007, p.38).

Apona-se essa abordagem de Kelley (2007) como sendo um dos fatores, pelos quais, diante da realidade atual das indústrias e dos designers, a diferenciação de produtos é reduzida pela falta de compreensão da sua importância na gestão deste processo. "...um bom produto não é suficiente para o sucesso da inovação: Estudos anteriores enfatizam a importância da gestão no desempenho da inovação." (MOZOTA, 2011, p. 145). De fato, percebe-se que poucas indústrias possuem a cultura e a gestão do design incorporada nas suas atividades, contemplando o Design apenas como a forma ou relacionado à funcionalidade de artefatos como sendo o principal atrativo das peças concebidas por designers. Com isso as indústrias estão minando outras atuações da profissão, as quais agregam inovação e planejam o desenvolvimento de produtos.

Nesse ponto de vista Mozzota (2011) aponta duas categorias de inovação: A Radical e a Incremental.

A Inovação Radical compreende uma mudança total da forma de atuação da organização, alterando por completo a gestão concebida anteriormente. Para uma empresa tradicional e bem estabelecida, a inovação radical requer ousadia pois segundo a autora, a inércia e a rotina tendem a limitar a visão dos gerentes quanto ao que realmente é possível tecnologicamente.

Já a Inovação Incremental, por sua vez, não é invasiva e tende a preservar os ideais e a marca tradicional da empresa, além de poder ser implementada em um curto prazo de tempo. Na inovação incremental pode-se formular um plano linear, contínuo e seguro, fatores que são de grande importância para gerentes começarem a pensar em inovação sem o medo habitual de investimentos que podem ser errôneos e trazer prejuízos. Contudo, a inovação incremental busca inovação sem alterar drasticamente as habituais ações quanto ao formato e contexto da organização.

2.2 Gestão e Sustentabilidade

Mesmo a sustentabilidade não sendo o foco principal da pesquisa, a temática abordada pretende explorar os conceitos mercadológicos, além de equilibrar valores ambientais. A sustentabilidade agregada ao conceito de um produto também oferece uma diferenciação estratégica, quando se têm esta importância implantada na

concepção de um produto faz-se melhor o aproveitamento da peça no mercado bem como sua capacidade atrativa de venda.

Para Manzini e Vezzoli (2008), a metodologia para desenvolvimento de produto deve contribuir essencialmente com a sustentabilidade aplicada, apontando o processo do *Life Cycle Design*.

A sustentabilidade pelo processo do *Life Cycle Design* defende o desenvolvimento de produtos considerando os impactos ambientais em toda sua fase de concepção (ciclo de vida) avaliando os fatores do seu próprio ciclo de vida tais como: “1- Pré-produção, 2- Produção, 3- Distribuição, 4- Uso, 5- Descarte. Visando assim minimizar todos os efeitos negativos possíveis dessas fases/ciclos.” (MANZINI e VEZZOLI, 2008, p. 23).

Desenvolver produtos sustentáveis requer gerir todo um processo produtivo (gestão do design) com a clareza deste valor agregado. Dessa forma pode-se atribuir um diferencial estratégico que ofereça ao mercado com o design sustentável, como Manzini e Vezzoli (2008, p. 24) apontam: “Em definitivo, o design para a sustentabilidade pode ser reconhecido como uma espécie de design estratégico, ou seja, o projeto de estratégias aplicadas pelas empresas que se impuseram seriamente à prospectiva da sustentabilidade ambiental.”

Entretanto os autores também questionam de maneira direta que nem todo produto que apresente alguma melhoria no viés ambiental pode ser considerado um produto sustentável. O quadro 2 aponta os requisitos que devem ser considerados para essa temática:

Quadro 2 – Requisitos para Sustentabilidade em Produtos

REQUISITOS DE SUSTENTABILIDADE EM PRODUTOS	
A	Basear-se fundamentalmente em recursos renováveis (garantindo ao mesmo tempo a renovação)
B	Otimizar o emprego dos recursos não renováveis (compreendidos como o ar, a água, e o território)
C	Não acumular lixo que o ecossistema não seja capaz de renaturalizar (isto é, fazer retornar as substâncias minerais originais e, não menos importantes, as suas concentrações originais);
D	Agir de modo com que cada indivíduo, e cada comunidade das sociedades “ricas”, permaneçam nos limites de seu espaço ambiental e, que cada indivíduo e comunidade das sociedades “pobres” possam efetivamente gozar do espaço ambiental ao qual potencialmente têm direito (Holmberg, 1995)

Fonte: Manzini e Vezzoli (2008, p. 28)

Ainda que os produtos não atendam aos requisitos apresentados no quadro 2, tem-se a possibilidade de trabalhar a sustentabilidade com o resíduo gerado e descartado pela indústria. Dessa forma têm-se algumas opções quanto ao destino final desse resíduo, dentre elas a recuperação para uma mesma função anterior, venda para reciclagem, ou redesign para uma nova função, isto é, permitir um projeto para conceber algo novo.

Contudo, aponta-se que a gestão do Design pode contemplar também o viés sustentável como meio de grande impacto para diferenciação na atual competição no cenário mercadológico.

Geralmente quando se fala em sustentabilidade, o tema logo migra para ecologia. No entanto, sustentabilidade é uma questão primordialmente econômica, afinal o respeito ao meio ambiente e as boas práticas sociais não se justificam para uma empresa se não houver sustentabilidade financeira que em boa parte é alcançada com eficiente gestão de recursos e a escolha correta de matérias-primas e tecnologia (GRILLI, 2011, p. 43).

O crescente uso da palavra sustentabilidade a fim de relacioná-la ao desenvolvimento de produtos, fez com que o setor de marketing de algumas empresas se apropriasse desse conceito para dar aparência de ecologicamente

correto a um produto ou serviço que na realidade não é. Cabe ao designer a missão de assegurar a correta utilização do termo para determinado produto, ou então a diferenciação será apenas um apelo enganoso de marketing.

Já foi destacado que os milhões de produtos desenvolvidos para melhorar a qualidade de vida das pessoas acabam impactando de alguma forma no meio ambiente. Por isso, o grande desafio do design atualmente é analisar e aplicar técnicas para o desenvolvimento de produtos e serviços, além de buscar a minimização de resíduos e impedir ou reduzir os impactos ambientais causados na fabricação dos mesmos. (SHIBATA, 2011, p. 53)

Com a premissa de o designer fomentar a gestão e criar produtos diferenciados em determinada indústria, é necessário aliar objetivos sociais, ambientais e econômicos, sustentabilidade não alimenta práticas empresariais se não obtiver lucros.

2.3 Gestão e Novos Paradigmas

O mundo empresarial, especificamente a indústria, deve estar em constante adaptações de novas práticas para assim se manterem competitivas no mercado atual. Para Chiavenato (2008) as organizações ainda adotam modelos de gestão típicos da década de 1930 a 1960 considerados ultrapassados e retrógrados em um mundo de negócios de transformações contínuas.

Chiavenato (2008) aborda que os novos paradigmas estão surgindo com as mudanças que estão ocorrendo nas empresas, sejam elas por forças internas ou pelas externas e demandas da acirrada competição atual. Para o autor, paradigma pode ser compreendido como: “Um conjunto de regras que define fronteiras entre o que é certo e errado, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que se deve fazer e o que não se deve fazer.” (CHIAVENATO, 2008, p. 08). Sob esse ponto de vista, o paradigma das empresas, atualmente se depara com a dúvida de como agir de maneira correta e gerir uma mudança com êxito. Os paradigmas definem como é a cultura organizacional de uma empresa e segundo o autor “a mudança dessa cultura organizacional é quase sempre a mudança de paradigmas.” (MARQUES *apud* CHIAVENATO 2008, p.173).

O autor ainda classifica essas mudanças nas organizações em: Físicas; Lógicas; Estruturais e Comportamentais. Conforme demonstra a figura 5.

Figura 5 – Os quatro diferentes tipos de mudanças



Fonte: Chiavenato (2008, p. 18)

A mudança física apresenta aspectos do processo de transformação do ambiente da organização, essa mudança sugere novos objetivos e métodos assim como na mudança lógica, que difere da física no quesito estratégico, considerando novos valores, missões e visões da organização em questão. Nas mudanças estruturais a transformação visa redesenhar novos cargos e órgãos dentro da organização, reduzindo níveis hierárquicos e agregando novas redes de comunicação. Para agregar novas habilidades é necessária a mudança comportamental, com a qual obtêm-se novas tarefas e atividades nas relações interpessoais e sociais.

Mesmo com tais conceitos de classificação das mudanças na gestão das organizações, Chiavenato (2008) aponta que as empresas precisam, primeiramente, saber administrar as mudanças de maneira positiva, e, não de maneira reativa, pois

no fundo acredita-se que atualmente, administrar empresas, é administrar continuamente mudanças.

O sucesso empresarial reside na maneira de conduzir as mudanças de forma melhor do que fazem os concorrentes, como se estivéssemos em plena Fórmula 1. Da mesma maneira como o esporte é movimento, é ação, é mudança, é competição, a administração contemporânea também se caracteriza pela rapidez, pela inovação e pela criatividade nas soluções que devem ser prontas e ágeis. Essa agilidade é que permite as manobras necessárias para ganhar o campeonato. (CHIAVENATO, 2008, p. 19).

O desenvolvimento organizacional para mudanças proposto pelo autor, apresenta algumas características necessárias para a gestão da empresa e entre elas o agente de mudança, que centraliza em uma pessoa o papel de estimular e coordenar a mudança dentro da organização. Sugere-se ainda que esta pessoa seja um profissional de fora da empresa, que possa atuar de forma independente e sem hierarquias que possam vir a minar a geração e condução de ideias inovadoras. O autor traz como exemplo um modelo que teve ampla aplicação. Trata-se de desenvolvimento organizacional por meio dos seguintes fatores: “Diagnóstico; Planejamento da ação; Implementação; Ação.” (Lawrence e Lorsch *apud* CHIAVENATO, 2008 p. 20).

No primeiro estágio, o diagnóstico, faz-se o processo de levantamento da situação atual e primeiras ideias de intervenções. É, portanto, diagnosticar a situação real e atual e conceber a situação desejada. Na etapa seguinte, planejamento da ação, delineiam-se as ações e intervenções práticas capazes de modificar a organização da maneira desejada. Na implementação, como o próprio nome sugere, começa-se a adotar e praticar as mudanças e ações planejadas. E, por fim, a avaliação finaliza o processo ponderando os aspectos positivos e negativos da nova prática da gestão.

Apesar destes estágios apresentados possuírem características distintas, o autor aponta que eles podem se sobrepor entre si, pois não é claro a delimitação entre eles. Os estágios proporcionam um conjunto de conceitos e práticas que permitem compreender quais os passos iniciais que a organização deve seguir para começar uma nova gestão.

De um modo mais amplo, o objetivo de uma organização é atender às suas próprias necessidades e, ao mesmo tempo, às necessidades da sociedade por meio da produção de bens ou de serviços, pelos quais recebe uma compensação monetárias. (CHIAVENATO 2008, p. 188)

Assim como Manzini e Vezzoli (2008), Chiavenato (2008) também defende o ponto de vista mercadológico no qual a compensação monetária deve ser considerada para sustentar a organização em um ciclo que envolve pessoas, Manzini e Vezzoli (2008) ainda apontam que apenas a sustentabilidade como fator de boas práticas ambientais, ainda não seja inteiramente suficiente para uma empresa quando não há lucros.

Apointa-se que um novo modelo de gestão de reestruturação organizacional, Chiavenato (2008) denomina como sendo reengenharia. “A reengenharia é a mudança radical dos processos de trabalho da empresa e a implementação de novos projetos totalmente diferentes e inovadores.” (CHIAVENATO, 2008, p. 196). O autor aborda que algumas empresas americanas no início da década de 1990, desenvolveram um processo de mudança organizacional extremamente revolucionário, ao qual se deu o nome de reengenharia. Essa definição surgiu como uma resposta ao crescente desafio japonês, criando assim uma nova arquitetura e fisiologia para a empresa. O termo reengenharia utilizado pelo autor, sugere um modelo de gestão que altere as práticas habituais de uma organização visando uma inovação.

2.4 Gestão do Design

A Gestão do Design trata da implementação do design em uma empresa de forma articulada e planejada. Mozota (2011), assim como Verganti (2009), afirmam que o design não é mais relacionado apenas como a forma de um produto mas também como um processo criativo e uma ferramenta de gestão inovadora e eficiente.

Kistman (2007) aponta que inicialmente é preciso esclarecer que a gestão do Design não deve ser compreendida como a gerência de um escritório de Design, nem vista como uma nova educação de gerentes dentro da empresa. A gestão do Design deve ser entendida como uma competência central guiada pela coordenação

criativa de ferramentas e recursos pensados também pelo viés da inovação. Retomando Mozota (2011), a autora aponta que se pode englobar também aspectos dos processos empresariais, com inovação e desenvolvimento, modificando uma estrutura tradicional de uma determinada empresa agregando ferramentas e metodologias do design em seus processos a fim de propor melhorias mercadológicas.

Para tanto destaca-se também o desenvolvimento de novos produtos por meio da gestão e inovação guiada pelo design. Importantes fatores são listados no quadro 3 e de grande valia ao ser explorado o tema:

Quadro 3 – Fatores de Gestão e Inovação

FATORES DE GESTÃO E INOVAÇÃO	
1	Vantagem competitiva do produto;
2	Compreensão das necessidades, desejos e preferências dos usuários com forte orientação ao mercado;
3	Forte esforço no lançamento;
4	Pontos relacionados com tecnologia e sinergia;
5	Sinergia de Marketing;
6	Mercado Atraente;
7	Apoio e comprometimento da alta administração.

Fonte: Mozota (2011, p.98)

O designer cria produtos compreendendo as necessidades e desejos dos usuários, conforme aponta o quadro 3. Conseqüentemente a esta questão, pode-se obter vantagem competitiva pela visão mercadológica na exploração de um projeto criado com as preferências do usuário. Para tanto o designer possui instrumentos capazes de propor uma divulgação atraente ao mercado considerando diversos fatores que fazem parte de um briefing de projeto, além das necessidades dos usuários, do mercado e da tecnologia disponível.

Desde a concepção de um produto até a fase de distribuição e vendas, o design agrega valor em a conversão de um projeto que envolva diversos profissionais. O designer e o marketing são responsáveis pelas ações estratégicas comumente compartilhadas, fica aparente a alta expectativa de ser obter sucesso no desenvolvimento e inovação da organização guiada por essas duas áreas do conhecimento.

Mozota (2011) aborda estudos com técnicas de observação e avaliação sensorial, afirmando que o design traz novos métodos para a pesquisa de marketing, os quais combinam com a metodologia e teorias do estudo do design, dessa forma demonstra-se a importância de o design e o marketing realizar parcerias para um projeto de sucesso.

Um exemplo no qual o design e o marketing são fortemente úteis a fim de fortalecer uma marca, pode ser visto no reposicionamento da marca de sapatos Melissa. A Melissa surgiu em 1979, é uma marca de calçados de plásticos produzidos pelo grupo Grendene. No mercado atual, a Melissa virou ícone da moda e referência de comportamento. A empresa com ideias inovadoras em marketing e design, trouxe ao mercado um produto novo: Sapatos feitos de plástico. Trazendo outra inovação para a venda de seus produtos, começaram a comercializa-los com um brinde vendo-se cada vez mais em um mercado competitivo, no qual apesar do êxito obtido, começaram a enfrentar problemas de valor percebido, sendo necessário recuperar o prestígio e reposicionar a marca.

Uma das ações foi buscar parceria com diferentes designers renomados para fornecer um impulso necessário e agregar valor ao produto, consequentemente a marca. Contudo não bastava ter produtos superiores se a distribuição, canais de comunicação fossem os mesmos. Neste ponto demonstra-se o resultado de uma boa parceria do design e marketing, com ambas as ações e setores em um mesmo refinamento e objetivo. A empresa então iniciou a distribuição em níveis de quase exclusividade. Buscou também uma exposição de produtos diferenciada e valorizada e logo a marca já estava sendo vista por outro tipo de público, conforme o planejamento que se tinha.

Todas as ações implementadas buscaram solucionar o problema inicial de se ter um produto de plástico com preços superiores e por vezes vistos como abusivos, modificando o pensamento a partir do valor percebido superior que a marca trouxe ao mercado. O lançamento de coleções inovadoras de sapatos assinados por

designers destacou a marca, permitindo uma rentabilidade maior com esta vantagem competitiva de mercado.

Pelo foco da empresa, buscou-se ideias diferenciadas para a aplicabilidade da inovação e gestão. Entretanto, o processo criativo para obter ideias inovadoras começa, segundo Mozota (2011), com a existência de um problema ou material a ser explorado para então poder destrinchar possíveis soluções inovadoras acerca das necessidades. Como a premissa do designer em seus métodos e ações é a resolução de um problema, principalmente no que tange soluções criativas, a aplicação prática do design na indústria visa resolver determinado problema, que pode ser tanto por meio dos materiais a serem explorados, a fim de criar produtos ou projetos, como no desenvolvimento de um processo com foco na gestão empresarial. Mozota (2011), ainda aponta a substituição da criação de produtos para a criação de serviços, com o designer buscando soluções por meio da Gestão e assim propor possíveis interferências relevantes mercadologicamente para a indústria.

Ainda nessa vertente de design e marketing como uma parceria entre setores, relaciona-se também a inovação em design com o marketing estratégico, pois ambos tem a premissa de um estudo planejado afim de acomodar um ambiente empresarial orientado pela questão mercadológica, equilíbrio do desenvolvimento seguro e lucrativo.

Mozota (2011) defende que o posicionamento da empresa bem como suas pretensões, devem ser levados em consideração para poder explorar da melhor maneira possível as tecnologias. Quanto mais radical for a inovação pretendida ou proposta pelo designer, maior as interferências em seus processos tornando proporcionalmente maior, para o designer ou para o profissional à frente desta gestão, a responsabilidade do sucesso.

Ao criar um produto melhor e/ou otimizar o processo da empresa, o designer desenvolve uma inovação que pode obter sucesso no desenvolvimento de produtos implementados com as ações da Gestão do Design.

“A gestão do design está diretamente relacionada ao processo de mudança de um modelo taylorista, hierárquico para um modelo organizacional plano e flexível, que incentiva a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos.” (MOZOTA, 2011, p. 91).

Essa maneira atual de abordar a gestão nas organizações, permite contribuir com a visão inovadora corporativa que caracteriza a profissão do designer, assim a criatividade torna-se um ponto forte como ferramenta potencial a ser explorada.

Mozota (2011, p. 95) também afirma que a gestão do design vai além da “realização de tarefas administrativas rotineiras” a característica diferenciadora é a implementação de maneiras pelas quais o design contribui com valor estratégico na corporação por meio da coordenação dos recursos e organização sistêmica das atividades e atuações, tendo o profissional liberdade para atuar de acordo com as necessidades da indústria.

Em teoria, o modelo de gestão administrativa baseia-se mais no controle e planejamento do que na criatividade, que segundo Mozota (2011) este modelo é visto como *taylorista* enraizado nas organizações tradicionais que buscam uma hierarquização de cargos e funções limitando o profissional apenas na execução de suas tarefas destinadas. Os modelos propostos de gestão guiada pelo Design, favorecem uma estrutura mais leve e simples a qual apresenta o foco na criatividade, facilitando a empresa desenvolver ideias inovadoras.

Para ilustrar tais conceitos, apresenta-se no quadro 4, uma abordagem comparativa dos conceitos de gestão e do Design, individualmente.

Quadro 4 – Abordagem comparativa entre conceito da Gestão e do Design

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de solução de problemas.	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Pode-se considerar então, que os conceitos apresentados compartilham competências comuns, entretanto a atuação do designer considera com maior ênfase a criatividade, desenvolvendo ferramentas amplamente estudadas para poder aplicar em um processo de gestão inovador.

Martins e Merino (2011) possuem o ponto de vista semelhante ao de Mozota (2011) e Verganti (2009) considerando que atualmente o design é abordado em conceitos que são além de forma e função.

Caracteriza-se “produto” não somente toda peça física que possa ser oferecida no mercado, como também processos e serviços, exemplo disto seriam viagens, ou mesmo serviços de investimentos *online*, dentre tantos outros que são dados como produtos. Estes exemplos citados apresentam atividades que não resultam em propriedade (MARTINS e MERINO, 2011. p. 126).

No contexto da prática do design na gestão aponta-se algumas decisões estratégicas que fazem parte do processo em relação ao desenvolvimento de produtos oferecidos no mercado, conforme listados no quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Relação de pontos estratégicos

<p>Atributos do produto: definir um produto envolve definir os benefícios que ele oferecerá (envolve comunicação e entrega).</p> <p>-----</p> <p>A qualidade também deve ser considerada, por ser uma das mais importantes ferramentas de posicionamento. Qualidade é quando nossos clientes voltam e nossos produtos, não.</p> <p>-----</p> <p>Características: características que podem ser acrescentadas são ferramentas competitivas de diferenciação – há que identificá-las por levantamentos periódicos.</p> <p>-----</p> <p>Design: belo e bom, em toda sua complexidade.</p> <p>-----</p> <p>Experiência do cliente (deve-se pensar além das especificações técnicas, em como as pessoas se beneficiarão dele).</p> <p>-----</p> <p>Branding: Criar e gerenciar marcas é uma tarefa importante na qual o design tem grande participação. É a base sobre a qual pode ser composta toda uma história relacionada à qualidade especiais de produtos. Envolve proteção legal e estratégias de produtos.</p> <p>-----</p> <p>Embalagem: De conter a proteger produtos passou a ser, também, uma ferramenta de marketing. Possui várias tarefas de vendas, desde atrair até descrever o produto para efetuar a venda, pelo reconhecimento imediato. Em um supermercado que tem em média 16 mil itens, o consumidor passa por 300 mil itens por minuto.</p>
--

Nesta abordagem aponta-se que a Gestão do Design deve considerar como fator essencial, o desenvolvimento acerca da comunicação visual e identidade gráfica da empresa. O autor também defende que a pretensão à inovação que os gestores de design devem contribuir, necessita contemplar a gestão desde a identidade gráfica e arquitetônica permeando na construção de uma identidade coletiva e organizacional.

Vários fatores podem contribuir na formação dessa imagem da empresa, como por exemplo, peças publicitárias, identidade visual e suas aplicações, posicionamento de mercado, entre outros. Entretanto é recorrente a dificuldade de integração e entendimento dos designers e os gerentes já atuantes na organização. Martins e Merino (2011) coloca, como principal motivo desse obstáculo as diferenças cognitivas que ambos possuem:

- Os designers, em sua maioria veem na gestão dos diretores os aspectos racionais e financeiros;
- Os administradores, compreendem o design somente por qualidades artísticas.

Mesmo com tais divergências, ambas as atuações de gestores citadas apresentam grandes semelhanças, a integração delas visa agregar muito na gestão da organização e atribuir ideias inovadoras. Para tanto, faz-se necessário criar uma relação entre o design e a identidade e cultura da empresa para dessa forma obter uma parceria transformadora com a introdução de novas estratégias na gestão guiada pelo Design. Mozota (2011), Martins e Merino (2011), Verganti (2009), definem a Gestão do Design como um programa de atividades de uma empresa com o Design aplicado nas suas metas e na coordenação dos recursos nos diversos níveis de atividades.

Neste contexto é necessário esclarecer que “A gestão de design não é apenas um departamento ou instância administrativa. É um recurso estratégico e um poderoso processo organizacional” (PHILLIPS, 2008, p. 114). O autor ainda explica a gestão de Design como uma mentalidade de criação de atitudes, transmitindo ética, responsabilidade social e profissionalismo, fatores esses que devem ser planejados para a empresa que deseja destacar-se no mercado.

2.4.1 Níveis da Gestão: Estratégica, Funcional e Operacional

Avendaño (2002) diz que o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação são características da Gestão do Design e esse processo interage com diversas etapas do processo projetual. Dessa maneira a gestão envolve vários níveis organizacionais e a prática dessa gestão sob o ponto de vista organizacional é abordada em três diferentes níveis: Operacional, Tático e Estratégico. (MARTINS e MERINO, 2011; MOZOTA, 2011; AVENDAÑO 2002)

No nível Estratégico, Mozota (2011) explica que é onde ocorre o planejamento de metas e objetivos. Nível de postura proativa que investe em pesquisa e desenvolvimento. Decisões e questões a longo prazo visando crescimento e sucesso do negócio. Gimeno (2000) assim como Martins e Merino (2011) apontam sobretudo a aplicação do design nessa estratégia, como produto, comunicação do produto e imagem corporativa.

Importante ressaltar que este nível é complementar ao diagnóstico estratégico. Nesta fase as estratégias são pensadas como ações, diferentemente do diagnóstico estratégico no qual se tem um levantamento de dados e informações que servirão de subsídio para a estratégia do nível relatado.

Com isso, faz-se necessário obter os dados do diagnóstico para então iniciar o nível estratégico quando já se entende a necessidade de idealizar as ações alinhadas as necessidades, oportunidades e fraquezas.

Ainda que se faça estratégias voltada para a organização, para que este serviço seja realmente funcional e traga satisfação na sua vivência prática, Preece, Rogers e Sharp (2005) sugerem que dois aspectos sejam considerados: O gerenciamento da expectativa e o sentimento de apropriação. Mesmo com os autores apontando aspectos pautados à produtos, relaciona-se com um ambiente industrial e à organizações, tendo em vista diversos fatores pertinentes aos usuários (colaboradores) que configuram a indústria como um todo no planejamento de seus serviços.

O gerenciamento de expectativa é o processo de certificar-se que as expectativas do usuário, neste caso sendo funcionários, em relação ao serviço a ser implementado sejam realistas, sem que haja surpresas quando usuários testarem, pois se eles se sentem desconfortáveis por processos inviáveis podem oferecer resistência ou rejeita-lo antes mesmo de sua implementação. Nesse sentido, a

aproximação do ambiente industrial durante o desenvolvimento do projeto ajuda a gerenciar esta expectativa, por meio de verificações constantes das funções e necessidades e expectativas pertinentes.

O sentimento de apropriação consiste no envolvimento do usuário com o produto/serviço a partir do atendimento de suas expectativas, desejos e necessidades. Caso eles sintam terem contribuído para o desenvolvimento da nova gestão que será praticada ou sintam terem sido atendidos, provavelmente vão sentir-se seus donos, mostrando-se mais receptivos e contribuindo para o sucesso desta gestão.

Contudo, entende-se esse nível como o desenvolver de todas as estratégias pretendidas, planejando atividades, ações e práticas em diferentes setores da indústria e gerando possibilidades para Gestão do Design.

O nível Funcional ou Tático é responsável por coordenação e execução do planejamento e decisões. Este nível promove a interação entre os dois outros níveis. Mozota (2011) ensina que nesse item deve-se integrar métodos e ferramentas de design, sendo o nível intermediário, o qual faz a ligação entre o nível estratégico e o operacional. Visa, sobretudo organizar as ideias geradas para que se possa rever a viabilidade e relevância do processo. Têm-se então como principal atividade e função obter um direcionamento estruturado das ações pensadas no nível Estratégico. Desse modo organiza um escopo do processo para melhor definição das etapas e direcionamento final da Gestão do Design.

Já no nível Operacional, Mozota (2011) trata como nível de implementação das novas ideias. Reúne informações e integra os colaboradores das atividades para participarem do processo. Best (2006) nomeia esta etapa como Gestão da Implementação de Design e afirma que o foco deste item é centrado na gestão de agendas, projetos e possibilidades.

O nível operacional, fomenta toda ação da Gestão do Design, é importante que esse nível a organização esteja completamente ciente das atividades estipuladas, de modo que a indústria consiga aplicar a gestão corretamente. Este último nível, visa a coordenação organizada de tudo que foi planejado, já que se tem definido todas as ações e então se faz necessária a prototipação da gestão. Dessa forma pode-se integrar os colaboradores corresponsáveis e assegurar informações de todo o processo da Gestão à ser implementada. Como forma de implementação percebe-se que esse nível exige ilustrar as atividades, como uma prototipação da

gestão do design. Atualmente se tem diferentes maneiras de conceber uma ideia em protótipo de modo que os receptores compreendam de maneira prática em sua totalidade. Existe a possibilidade de protótipos por meio de croquis, painéis visuais, maquetes eletrônicas, infográficos, entre outras opções. Como o protótipo neste caso visa representar um serviço, faz-se necessário a boa representação das estratégias a fim de poder operacionaliza-las de maneira adequada.

As estratégias fomentadas em uma prototipação representam as atividades necessárias para a realização e implementação da Gestão do Design. Ela oferece um auxílio no planejamento do conteúdo para a indústria e possibilita que os gestores e colaboradores visualizem a estrutura e conteúdo para executarem as ações. Com a ferramenta prototipagem de serviço pode-se também acompanhar o processo e assegurar-se da correta viabilização. Essa ferramenta auxilia a compreensão de maneira fluída e com bom senso cognitivo, para entendimento e aplicação sem ruído, ou duplas interpretações por parte da organização.

Percebe-se que o que os autores definem como níveis, pode-se compreender como etapas de um processo de desenvolvimento e implementação da gestão do design, pois no nível estratégico, são tomadas decisões à partir de análises que, por sua vez irão gerar desdobramentos no nível tático e, por fim, a operacionalização no nível operacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para realização do desenvolvimento das análises da Grampel e para que a pesquisa pudesse contribuir de forma efetiva com a indústria, descrevem-se os procedimentos adotados, tais como a definição do método da pesquisa, campo de observação, instrumentos e coleta de dados, critérios para a análise dos dados e análise e interpretação dos mesmos.

Optou-se como modalidade de pesquisa o estudo de caso com abordagem qualitativa exploratória por meio de instrumentos de observação e entrevistas. A escolha do método de estudo de caso deu-se pela intenção de investigar e descrever o caso de uma indústria da região a qual procurou a pesquisadora com interesse em novas atuações e propostas mercadológicas. O estudo de caso contempla a pesquisa também pelo fato de relatar as observações e intervenções que se pretende adotar para atender a demanda da indústria em questão.

Uma das características do método estudo de caso é a “capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p. 27). Dessa forma, conhecer em profundidade a situação (caso) que se pretende estudar e assim poder relatar possíveis intervenções ou soluções. O Estudo de caso também caracteriza-se por apresentar uma “perspectiva pragmática, que visa simplesmente apresentar uma perspectiva global, tanto quanto possível, completa e coerente, do objeto de estudo do ponto de vista do investigador” (FONSECA, 2002, p.33).

Segundo Gil (1995) um estudo de caso não necessariamente precisa ter um roteiro de etapas para seu desenvolvimento, entretanto sugere-se quatro fases que contemplem um delineamento deste modelo de pesquisa, as quais são: Delimitação do caso, Coleta de dados, Análise e interpretação dos dados, elaboração do relatório. Esse formato, porém, foi adaptado às necessidades da presente pesquisa, relacionando a Gestão do Design à metodologia do design *thinking* e suas etapas, considerando-o um objeto de estudo específico.

A presente pesquisa tem a intenção de formalizar estratégias para o planejamento da Gestão do Design na nova atuação da indústria. A proposta de construção de investigação neste estudo de caso na indústria foi amparada inicialmente pela visita a campo para fins de diagnóstico prévio, partindo para a

pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em livros já publicados e artigos científicos. As fontes bibliográficas de livros fornecem referências e abordagens necessárias sobre o tema de estudo. Conforme Fonseca (2002, p. 32) “A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.” Dessa forma recomenda-se que um trabalho científico sempre contemple uma pesquisa bibliográfica para que o pesquisador possa ter embasamento do que já se estudou sobre determinado assunto e temática e assim direcionar com maior propriedade as demais necessidades da pesquisa.

A estrutura da pesquisa fornece um auxílio para a pesquisadora obter um planejamento efetivo desse novo segmento proposto. O embasamento teórico da Gestão e o Design, sobretudo com a dualidade de algumas vertentes que englobem Design e inovação, Design e sustentabilidade, Design e novos paradigmas.

A pesquisa caracteriza-se por ser qualitativa exploratória, pois os “dados não são analisados estatisticamente”. (MALHOTRA 2005, p. 113). É importante frisar que a Grampel, campo do estudo, buscou amparo do designer, visualizando a necessidade de um profissional da área de conhecimento específica para a criação de produtos, o qual possibilitou iniciar a parceria com a pesquisadora junto do programa de mestrado. Como ponto de partida recomendado para o estudo de caso, fez-se necessário uma pesquisa preliminar de observação buscando delimitar o campo de estudo além de obter informações, do problema a ser trabalhado e verificando as reais perspectivas da indústria ainda que de forma superficial. Por isso a pesquisa exploratória nesta fase compreende as pretensões da indústria de maneira pouco profunda como um primeiro contato. Posteriormente a pesquisa se foi aprofundada e contemplou a etapa de imersão, com análise interna e externa utilizando-se de um formulário para aplicação de entrevista com o proprietário e diretor.

A entrevista aplicada por meio de um questionário estruturado, consiste em conhecer a perspectiva do entrevistado. “De natureza subjetiva, a entrevista constitui um dos mais úteis instrumento de coleta de dados na área de ciências sociais aplicadas, na qual se incluem as ciências gerenciais.” (BERTUCCI, 2013, p. 61). Os dados coletados no diagnóstico e análise externa e interna foram interpretados com a utilização da ferramenta SWOT. O modelo SWOT é utilizado como uma ferramenta de grande importância para delinear uma definição de estratégias para a empresa

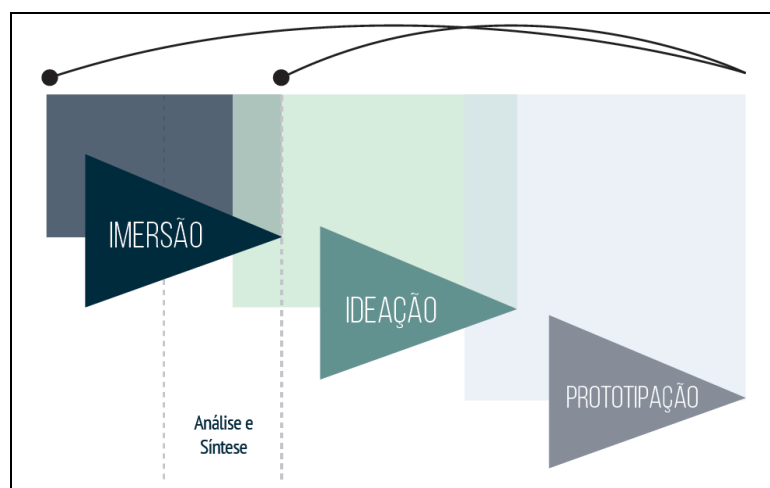
atingir suas metas. Com esta ferramenta obtêm-se um quadro objetivo do cenário interno e externo relacionados à organização e que possam influenciar o negócio.

Pode-se visualizar esses fatores na matriz *SWOT* em formato de tabela, dividida em quatro quadrantes os quais formam a sigla *SWOT*. Com a sigla *SWOT*, têm-se respectivamente a origem dos termos ingleses: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (Ameaças). É uma ferramenta de grande importância para o planejamento estratégico empresarial pois permite observar os fatores internos e externos e os elementos que os contemplam. (OLIVEIRA, 2010).

Para a realização das definições estratégicas para a nova atuação mercadológica da Grampel a pesquisa utilizou-se de pressupostos metodológicos do *design thinking*, como um suporte para o projeto centrado na necessidade da indústria.

A utilização desta metodologia possibilita desenvolver o projeto de gestão considerando as etapas voltadas com ênfase no design. Como aborda Brown (2010), o design não constitui como uma simples resposta a problemas. A ideação de alternativas inovadoras para problemas mais complexos projeta uma habilidade de desenvolver soluções realmente funcionais e criativas. Contudo, tem-se o intuito de propor intervenções estratégicas para nova atuação da Grampel na gestão do design e amparada pela utilização do *design thinking*. A metodologia é utilizada fundamentalmente para a prática de identificar respostas e estratégias divididas em fases, conforme ilustra a figura 6.

Figura 6 – Etapas da metodologia Design thinking



Fonte: Primária (2014) Baseado em Vianna (2012, p. 18)

É importante observar, conforme pondera Vianna *et. al.* (2012), que as etapas que compõem o modelo mental do *Design Thinking* não são lineares, pois possuem uma natureza bastante versátil e não obrigatória ou imposta. Tais fases podem ser configuradas de acordo com a necessidade e natureza do problema em questão.

No caso da Grampel, objeto de estudo da presente pesquisa, a fase de imersão, constituiu na a aproximação com o contexto do problema, tem como objetivo o entendimento inicial do contexto e as análises necessárias. As informações coletadas durante a pesquisa e nomeada de imersão têm a finalidade de identificar *insights* e organizá-los de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliam na compreensão do problema.

A segunda fase, ideação, destina-se à identificação de oportunidades que irão nortear a geração de soluções e ideais. A fase de *Ideação*, tem como intuito gerar ideias e estratégias para o problema da Grampel e, para isso, utilizam-se as ferramentas para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto analisado. Por sua vez, a fase de *Prototipação* tem como função auxiliar a validação das ideias geradas e criar uma ferramenta visual de fácil percepção da gestão elaborada para a Grampel.

A elaboração do diagnóstico estratégico contempla a fase de imersão dentro da metodologia do design thinking. Para tanto é necessário um levantamento das expectativas, especificidades e limitações da organização considerando diferentes segmentos. Com a aparente necessidade de uma coleta de dados para esta fase, apontou-se como ferramenta principal a Entrevista. A entrevista aplicada por meio de um questionário estruturado consiste em conhecer as perspectivas dos entrevistados e o cenário de possibilidades da indústria. Com este processo, foi possível levantar os aspectos que o modelo de gestão que se programou poderá, de fato, contemplar as pretensões e necessidades da organização em questão.

Esta fase também se entende por ser primordial ao se levantar uma perspectiva que possa ajudar a organização nas demais fases. Estratégia nada mais é que um processo articulador visando resultados, Aaker (2001) completa como sendo a intenção de definir metas para dar andamento a fases seguintes, possuindo assim respaldo do conhecimento de cenários para praticar as estratégias propriamente ditas.

Para um diagnóstico estratégico, relata-se nesta fase um breve escopo da teoria do Planejamento Estratégico de Marketing. O Planejamento de Marketing visa a conceituação básica de uma organização, determinando missão, visão, valores e a própria definição do negócio. A declaração de missão deve ser bem difundida principalmente entre os colaboradores, para assim desenvolver o senso comum nas ações compatíveis com o coletivo, toma-se como exemplo ou declaração de missão de O Boticário: “Criar produtos e serviços que enalteçam a beleza e promovam o bem estar das pessoas, traduzindo essa intenção em valores percebidos pelos clientes, para conquistar sua fidelidade e assegurar o crescimento e a rentabilidade do negócio” (SILVA, 2006, p.27). Portanto a missão é a razão de ser da organização e como ela quer ser contextualmente, em uma frase concisa, reunindo as qualidades do produto ou serviço.

O diagnóstico estratégico por ser um entendimento em profundidade do ambiente de mercado interno e externo, pode contemplar outras ferramentas de coleta de dados e interpretação dos mesmos no decorrer dessas análises. Entretanto é indicada uma contextualização no que diz respeito às análises de ambiente externo e interno voltado ao diagnóstico estratégico, conforme abordagem de Aaker (2001).

A análise interna e externa devem ser alinhadas e utilizadas de modo à auxiliar no diagnóstico estratégico de uma organização, sobretudo pelo fato de oferecer informações do ambiente (interno e externo) direcionado aos problemas e pretensões da indústria e para, dessa forma, poder efetuar um diagnóstico com maior relevância para o direcionamento da Gestão do Design.

A análise interna deve estar amparada com os objetivos, forças e competências de um negócio. Esta análise baseia-se nas informações atualizadas e específicas da indústria e tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos pertinentes da situação da organização.

Já a análise externa envolve analisar oportunidades e ameaças do ambiente externo, principalmente quatro tópicos, cuja execução individual e com profundidade variam, dependendo da indústria e identificação de oportunidades que ela oferece. Esses tópicos apresentados no quadro 12 contemplam: a análise de clientes, análise da concorrência, análise de mercado e análise de ambiente. Aaker (2001, p. 31) ainda complementa a análise externa afirmando:

Uma ameaça é uma tendência ou ocorrência que, na ausência de uma contrapartida estratégica, resultará em um período de retração das vendas atuais e dos padrões de lucro. Por exemplo, a preocupação dos clientes com as calorias e colesterol representa uma ameaça à indústria de laticínios.

Neste contexto, o sucesso de uma estratégia está diretamente ligado a importância dessas análises, pode-se dessa forma antecipar uma situação percebida no cenário mercadológico, observando os clientes, e assim prever ameaças e direcionar as soluções estratégicas para a indústria não ser surpreendida após o planejamento efetuado.

Em síntese, apresenta-se no quadro 6, as análises interna e externa e os tópicos que as contemplam.

Quadro 6 – Análise Externa e Interna

ANÁLISE INTERNA	ANÁLISE EXTERNA
Análise de clientes: Segmentos, motivações, necessidades não satisfeitas.	Análise de performance: rentabilidade, vendas, análise de valor acionário, satisfação do cliente, qualidade de produto, associações de marcas, custo relativo, novos produtos, qualificação e performance de empregados, análise de portfólio de produtos.
Análise da concorrência: identidade, grupos estratégicos, desempenho, imagem, objetivos, estratégias, culturas, estrutura de custos, forças, fraquezas.	Determinantes das opções estratégicas: Estratégias atuais e passadas, problemas estratégicos, limitações e capacidades organizacionais, recursos e restrições financeiras, forças e fraquezas
Análise de mercado: tamanho, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, estrutura de custos, sistema de distribuição, tendências, fatores chaves do sucesso.	
Análise de ambientes: tecnológico, governamental, econômico, cultural, demográfico, cenários, áreas com uso intensivo de informações	

Fonte: Primária (2014) Baseado em Aaker (2001, p. 30)

Na análise externa, primeira coluna do quadro 6, é exposto um ambiente de análise que está fora do alcance de controle da indústria, entretanto afeta diretamente seu comportamento e planejamento, por isso, esta análise foca em observar cenários da concorrência, clientes, mercado e ambientes tecnológicos, culturais, econômicos, dentre outros aspectos que forem relevantes para o diagnóstico estratégico voltado à indústria, para dessa forma poder atuar adequadamente com os fatores identificados.

Na segunda coluna do quadro 06 têm-se a análise interna, a qual buscará saber os recursos que contemplarão o diagnóstico e facilitarão destacar os determinantes estratégicos na indústria. Os determinantes variam desde limitações e capacidades organizacionais, até as restrições financeiras. No aspecto de análise de desempenho, observam-se as demandas internas de vendas, qualidade, empregados e aspectos ligados ao desempenho interno da indústria.

A tarefa de diagnosticar e identificar tais segmentos, passíveis de atuação, é considerado difícil por Aaker (2001), o autor defende que nos diversos contextos existem infinitas possibilidades.

A análise do cliente entra em uma perspectiva de análise externa para melhorar as decisões de onde e como se deve competir. Entretanto essa análise caminha juntamente com uma definição interna das pretensões da indústria. Dessa forma identifica-se grupos de clientes que poderão ser alvos nas estratégias. Para tanto, o autor divide essas percepções de análises em oito segmentos: Geográfica; Tipo de organização; Tamanho da empresa; Estilo de vida; Sexo; Idade e Ocupação. Estes itens são explorados com o foco no cliente e exemplificados no quadro 7.

Quadro 7 – Exemplos de abordagens para definir segmentos

CARACTERÍSTICAS DOS CLIENTES	
Geográfica	Opção da empresa por atuar em determinadas regiões devido alguns fatores decisivos. (Ex. público alvo, fator climático, etc)
Tipo de Organização	Necessidades estruturais e culturais.
Tamanho da Empresa	Demanda que consegue atingir.
Sexo	Diferenciação por meio do sexo, por meio de gostos, pretensões.
Idade	Diferenciação entre crianças e os mais experientes.
Ocupação	As necessidades de copiadoras de documentos para advogados em comparação à banqueiro.
ABORDAGENS RELACIONADAS AO PRODUTO	
Tipo de usuário	Comprador de ferramentas elétricas – construtor de casas, reformador, proprietário
Utilização	O cliente que tem grande demanda em um determinado segmento.
Benefícios demandados	Consumidores que se preocupam com benefícios adquiridos em funções superiores ao uso comum de um produto.
Sensibilidade a preço	Compradores que optam pelo menor preço independente de outros fatores.
Concorrente	Usuários de produtos concorrentes.
Aplicação	Usuários de serras profissionais em contrapartida aos proprietários domésticos com uso esporádico.
Fidelidade a marca	Os fiéis à marca de um determinado produto em contrapartida aos compradores do menor preço.

Fonte: Primária (2014). Baseado em Aaker (2011, p. 56)

No diagnóstico relacionado ao produto, também se contempla uma análise externa direcionada aos produtos comercializados vistos que precisam atender as demandas internas da indústria. Nesta análise os itens norteadores dividem-se em: Tipos de usuários; Utilização; Benefícios demandados; Sensibilidade a preço; Concorrente; Aplicação; Fidelidade a marca, também exemplificados no quadro 7 para melhor compreensão.

A percepção da motivação do cliente de comprar determinados produtos assim como a razão que o leva a comprar, auxilia planejar o diagnóstico de quais competências e ações são necessárias para competir mercadologicamente. “Pode-se indicar também possíveis vantagens competitivas sustentáveis. As motivações podem ser identificadas por meio de abordagens de pesquisa de marketing, tais como colocar perguntas sobre a importância de atributos ou perguntas de escolha excludente” (Aaker, 2001, p. 65). O nível de profundidade dessas análises vai depender estritamente das necessidades da indústria.

4 RESULTADOS

O presente capítulo relata as fases de imersão, ideação e prototipação, propostas nos procedimentos metodológicos e que completam o formato para a pesquisa prática. Para o desenvolvimento do processo de gestão do Design pretendido na Grampel, enfatiza-se que a proposta foi realizada no nível estratégico. Na fase de imersão foi realizado o diagnóstico estratégico seguido da fase de ideação em que aborda-se considerações do embasamento teórico quanto a criação da gestão do design. Por fim, apresenta-se as definições estratégicas e a prototipação em que elaborou-se um infográfico, desenvolvido pelas definições estratégicas estipuladas a fim de ilustrar os resultados obtidos.

4.1 Imersão: Diagnóstico da Situação atual

Iniciou-se o desenvolvimento da Gestão do Design para a Grampel com a coleta de dados. Conforme apontado nos procedimentos metodológicos, esta fase de imersão desmembrou-se em análise interna e externa, utilizando-se de um diagnóstico estratégico. As análises foram realizadas utilizando-se da ferramenta *SWOT*, da qual resulta um quadro direto e objetivo das ameaças e oportunidades, forças e fraquezas, podendo assim, direcionar as definições estratégicas.

4.1.1 Diagnóstico Estratégico

A análise interna é um dos elementos que fornece subsídios para criação do quadro *SWOT*. Para tanto apresentam-se os pontos fortes e pontos fracos coletados e identificados internamente, desde a etapa inicial da pesquisa, até o aprofundamento dos estudos.

Identificam-se como pontos fortes na análise interna, os fatores e diferenciais da Grampel que podem significar vantagem competitiva. Como pontos fracos relacionam-se algumas deficiências e limitações que possam intervir no desempenho de mercado e no cenário em que a Grampel poderá atuar.

A realização desta análise está direcionada ao problema de pesquisa e considera como foco principal o objetivo de desenvolvimento em nível estratégico da gestão do design para a Grampel. Neste viés, consideram-se as ações compatíveis com uma possível atuação mercadológica para o desenvolvimento de produtos direcionados ao novo mercado de atuação, a fim de estipular metas para o andamento das fases seguintes.

Os métodos utilizados para a análise interna no decorrer da pesquisa foram relatos, observações e entrevistas, dos quais apresentam-se os resultados coletados.

A análise contemplou tópicos apontados por Aarker (2001), Mozota (2011), Martins e Merino (2011) autores que discorrem sobre os possíveis requisitos para diagnóstico estratégico organizacional. Tendo em vista os assuntos pertinentes explorados na fundamentação teórica, elaborou-se o quadro 08 com os requisitos principais de análise interna realizados na Grampel.

Quadro 8 – Requisitos analisados internamente

REQUISITOS	FOCOS DA ANÁLISE
Design	De que maneira a indústria contempla ou imagina como ferramenta?
Branding / Posicionamento	Como se planeja o posicionamento de marca?
Máquinas	Quais equipamentos e Instalações?
Materiais	Quais especificidades do material a ser explorado?
Mão de Obra	Qual seria a capacitação e desenvolvimento dos profissionais?
Meio Ambiente	Como se fomentará a sustentabilidade econômica e ambiental?
Gerenciamento e Lançamento de Produtos	Como gerir a nova atuação?
Marketing	Como lançar campanha e vender produtos?

Fonte: Primária (2014)


No requisito Design, foram interpretados os dados coletados por meio de observações durante visitas na empresa e complementado com entrevista por meio de um questionário semi-estruturado. Destaca-se na entrevista, um ponto no qual o diretor da empresa relata que a Grampel não possui um produto próprio e como os serviços prestados não são seriados, a indústria fica limitada a trabalhar com um grupo específico de clientes. Devido à realização de compras esporádicas e não seriadas desses clientes, foi mencionado pelo entrevistado que há períodos em que os profissionais e maquinários apresentam tempo ocioso na produção. O diretor em sua fala também demonstrou interesse e possibilidade de criar um centro de design dentro da sua indústria. O entrevistado demonstra pouco conhecimento sobre design e as habilidades do profissional dessa área, porém interpreta como uma profissão indispensável no desenvolvimento de produtos e como fator de grande impacto mercadológico perante a concorrência. Com isso aponta ainda um fator que o instigou investir em design, citando a concorrência desleal dos produtos importados da China e afirmando o “design” como um aspecto de diferenciação de produtos com valor agregado.

Quando questionado sobre *branding*, ainda conforme entrevista com o diretor, considerando a possibilidade de atuação de um novo mercado, o gestor da Grampel discorre sobre inúmeras possibilidades de desenvolvimento de produtos, comparando marcas do segmento decorativo do mercado da região. Neste cenário ele afirma a necessidade de realmente posicionar a Grampel em um novo mercado com uma nova marca.

Quanto aos materiais foi declarado pelo gestor que o aço e alumínio, materiais utilizados em seus processos, fazem parte de sua maior motivação para a criação da nova atuação mercadológica. Esses materiais são vistos como nobres em diversos produtos no mercado de segmentos decorativos, demonstrando ser o campo de atuação ideal imaginado por ele. Partindo da premissa de que se tem o material a ser explorado, iniciou-se a busca por informações referentes aos maquinários, que auxiliou no levantamento de dados.

Com soluções de cortes a laser de alta tecnologia, a Grampel atende toda a região sul do país com serviços de corte, dobra e solda de chapas planas de aço com processos metal-mecânicos e maquinários específicos de alta *performance*, conforme relacionado no quadro 9.

Quadro 9 - Máquinas Grampel

MÁQUINAS GRAMPEL 	
MÁQUINAS	POTÊNCIA / FORÇA / CAPACIDADE
Laser Bystronic	2200 watts, Mesa 1500 x 3000 mm corta até 12,7 mm em aço 1020
Prensa Excentrica	65t
Prensa Excentrica	40t
Prensa Excentrica	25t
Guilhotina	Motor 15cv. campo de corte 760 x 3000 até 6,35 mm
Dobradeira	130 T. campo de dobra 3000mm dobra até 12,7 mm
Dobradeira CNC	100 T. campo de dobra 2000mm dobra até 8mm
Solda MIG	200 amperes
Solda TIG	200 amperes
Plasma Manual	Corta 1", pressão de ar variavel
Torno Mecânico	Até 2000mm com base no mancal
Fresa CNC	Mesa 400 x 900mm
Calandra	Calandra até 6,35 x 1200 x 3000mm
Empilhadeira	2500kg
Furadeira	Motor 0,75 cv, 5 velocidades, até 2200 rpm

Fonte: Primária (2014)

Os materiais que a Grampel utiliza nos maquinários apresentados no quadro 1 são: Aço carbono, cortando na espessura de até 15,87mm, Aço inox, com espessura de até 6,35mm e o Alumínio, espessura de até 4mm. Para que se possa fabricar e entregar as peças totalmente prontas para o cliente, a Grampel executa serviços além de corte a laser, como também soldas, dobras e furação, considerando estas operações como refinamento e acabamento de algumas peças.

Como apoio na realização dos seus serviços, a indústria contempla a mão de obra com um setor de engenharia de processo onde emprega 4 colaboradores com formação na área de projetos metal mecânicos. Este setor realiza projetos com *softwares* e sistema de apoio. Os softwares utilizados nos processos e alinhados na comunicação com os maquinários são: *SolidWorks*, *Lantek* e *Autocad*. O *SolidWorks* e *Autocad* são softwares que desenvolvem projeto de peças tridimensionais e bidimensionais, já o *Lantek* é utilizado na programação, gerenciamento e automatização de máquinas, distribuindo em linha de produção as peças projetadas.

Além do setor de projetos, quatro vendedores completam o quadro de funcionários, prospectando clientes e efetuando pedidos que chegam via internet e contato telefônico. A figura 7 ilustra o fluxo administrativo, destacando a chegada de pedidos, à Grampel.

Figura 7 – Fluxograma administrativo



Fonte: Primária (2014)

O setor administrativo da Grampel conta com seis funcionários, que atuam de forma individual nas funções definidas como financeiro, compras, recepcionista e recursos humanos. A Grampel possui no total 38 funcionários, formando o quadro operacional de mão de obra para as máquinas e produção.

Atualmente a Grampel não possui um gerenciamento de lançamento de produtos, pois a indústria não desenvolve produtos próprios nem seriados, apenas presta serviços a outras indústrias de acordo com a demanda externa de pedidos realizados.

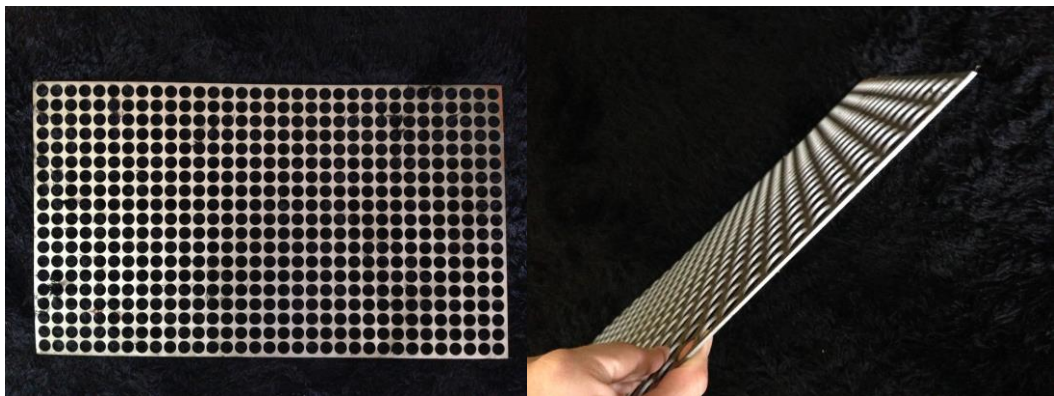
Considerando que se trata de uma empresa prestadora de serviços e que não tem produtos próprios, a empresa não investe significativamente em marketing, possui o quadro de vendedores atuando na prospecção constante para fidelizar clientes. Em paralelo utiliza uma rede social para divulgar e manter um contato de relacionamento e mantém um *site* para formulário e pedidos eletrônicos.

Quanto a questão ambiental, o gestor relatou sua preocupação com o grande acúmulo de descarte de materiais. Por se enquadrar em uma indústria metalúrgica, as atividades realizadas na Grampel precisam estar amparadas e geridas por lei

ambiental exigida para as atividades da indústria. A Licença Ambiental de Operação (LAO) autoriza e permite o funcionamento de equipamentos de atividades e serviços e dá continuidade ao licenciamento efetuado. Por isso a LAO possui prazo de validade, pois acompanha por meio de vistorias, se a indústria atende as restrições e contribuições ambientais.

Os resíduos industriais da Grampel são recolhidos por empresas certificadas, a empresa vende a sucata mediante a emissão de nota fiscal da empresa compradora, para assim comprovar o correto recolhimento do material descartado. Estes resíduos apresentam formatos, peso e espessuras variadas. Essa variação é devido a prestação de serviços de acordo com a demanda de pedidos específicos. A figura 8 demonstra um formato específico de material descartado pela indústria.

Figura 8 – Material descartado



Fonte: Primária (2014)

O descarte da peça ilustrado na figura 0 é proveniente de um processo para criação de peças cilíndricas que formarão o componente de uma máquina industrial de embalagens plásticas. O processo é feito com chapas de aço de 4mm e o corte efetuado faz com que a chapa resultante tenha o formato característico de cartelas vazadas. Esse tipo de descarte não tem certa rotina de pedidos, em média recebe-se um pedido a cada trimestre para a prestação desse serviço, resultando em cerca de 40 peças ao final de cada trimestre.

Outro material de recorrente saída de pedidos e, conseqüentemente, sobras peculiares, é apresentado na figura 9.

Figura 9 – Material descartado



Fonte: Primária (2014)

O descarte desse material é recorrente, cerca de 90 peças mensais, variando em medidas e refugos. A Grampel possui um cliente fidelizado no segmento de andaimes o qual utiliza essa chapa de alumínio com texturização para revestimento de pisos. Outros formatos foram encontrados nas caçambas de descarte, entretanto foi inviável mensurar durante a pesquisa, as medidas e rotinas de rejeite de todos os materiais descartados. Todavia, a figura 10 mostra a caracterização de outras peças rejeitadas.

Figura 10 – Material descartado.



Fonte: Primária (2014)

Quando o gestor da Grampel foi questionado sobre possíveis compras de materiais, referindo-se a chapas novas para a fomentação da nova atuação mercadológica, ele relatou ser possível, considerando necessário em casos específicos, visto a inviabilidade de rotina nos descartes e o forte interesse de possuir produtos próprios, independente das limitações de materiais e processos atuais. Neste ponto o gestor relatou que já projetou alguns produtos, tanto utilizando resíduos como investindo em sobras de chapas no próprio processo de produção. Para ilustrar os produtos desenvolvidos foi cedido o projeto elaborado e foto do produto desenvolvido, conforme figura 11.

Figura 11 – Projetos desenvolvidos



Fonte: Primária (2014) com base em pesquisa na Grampel

Quando questionado sobre os resultados obtidos com estes produtos o gestor não soube expor o que não conduziu o processo adiante. Relata a dificuldade de vender e precisar de uma equipe para oferecer esses produtos ou ainda definir onde vender e como proceder, além do segmento em que atuar. Percebeu-se também a falta de foco no desenvolvimento desses produtos, elaborado com o setor de engenharia de processos sem dar a devida importância para o processo criativo e diferenciação das peças. Os projetos foram desenvolvidos com base em cópias de outras empresas, redesenhando as peças.

Após a observação interna na Grampel inicia-se a compilação dos pontos fortes e fracos detectados. Para ilustrar em tópicos, apresenta-se o quadro 10.

Quadro 10 – Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Apresenta Recursos Industriais e Financeiros Adequados	Inabilidades Técnicas de Produtos Fora do Contexto Metal Mecânico
Aspira Desenvolver e Investir em Nova Atuação Mercadológica	Falta de Definições Estratégicas de Design e Branding
Considera Branding e Design como Fatores Importantes	Baixo Investimento em Design e Pesquisas de Mercado
Conhecimento Amplo da Matéria Prima	Falta de Designers para Desenvolvimento de Produtos
Possibilidade de Planejamento Sustentável pela Sucata e Resíduos	Falta de Posicionamento de Mercado e Foco no Segmento de Produto
Possibilidade na Competitividade de Produtos pelo Custo	Impossibilidade de Divulgação de Processos e Serviços em Profundidade para Terceiros (parcerias)

Fonte: Primária (2014)

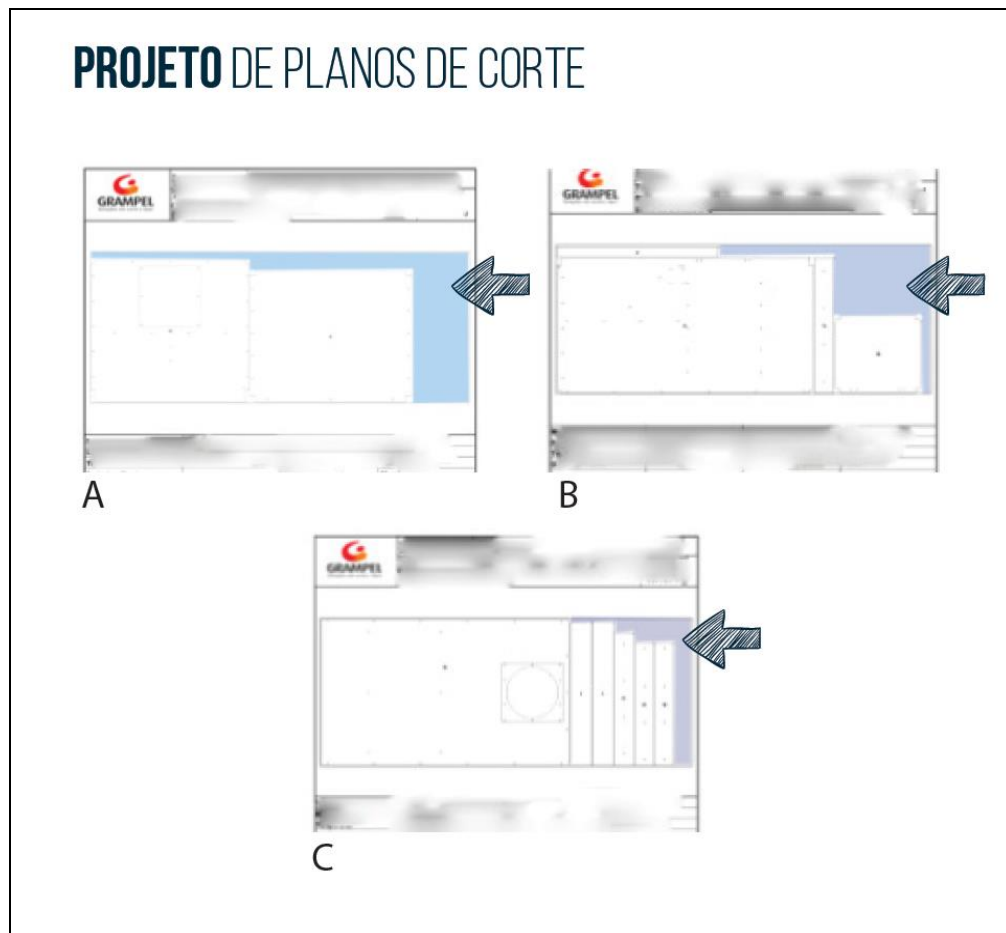
Os pontos fortes e fracos relacionados no quadro 10 foram pautados com as visitas, observações e relatos coletados de acordo com os requisitos estabelecidos para análise interna e apresentado no quadro 8. Assim sendo, os focos de análise como design, branding/posicionamento, materiais, gerenciamento e lançamento de produtos, mão de obra, máquinas, marketing sustentabilidade foram contemplados dentro da relação dos pontos fortes e pontos fracos.

Diante disto, foi necessário obter um levantamento claro e objetivo de requisitos e restrições no ponto de vista projetual, considerando o material a ser trabalhado.

Para definição dos requisitos mínimos projetuais, primeiramente realizou-se um levantamento da capacidade produtiva e volume de descarte do principal material, que será utilizado para a nova atuação. A figura 12 ilustra um compilado de

projetos de um determinado cliente que realiza pedidos rotineiramente, sendo recorrente para a Grampel a realização destes planos de corte.

Figura 12 – Projeto de Plano de Corte



Fonte: GRAMPPEL via e-mail (2014)

Devido à diversidade de itens (sucata descartada) optou-se como ponto de partida deste estudo, pela matéria-prima mais rotineira e em maior volume de descarte. Os três exemplos apresentados foram escolhidos por caracterizarem o maior número de repetição de pedidos de um determinado cliente, sendo os projetos A, B e C, as três variações de pedidos.

A área destacada em cor é onde se tem retalho de descarte da chapa, ou seja, o pedido realizado pelo cliente não utiliza 100% da chapa, resultando em sobras do material alumínio. A chapa recortada tem a medida de 3005x1205x1.55, (milímetros). Nos exemplos ilustrados tem-se um aproveitamento de em média 85% da chapa, dado levantado por meio do *software Lantek* dentro do setor de engenharia de processos da Grampel.

Quanto as características relatadas até o momento referentes ao material de descarte que fomentará um possível desenvolvimento de produtos com foco na gestão estratégica do design, verificaram-se duas possibilidades. Para tanto elaborou-se uma comparação considerando as duas opções do retalho de chapas, conforme ilustrado no quadro 11.

Quadro 11 – Características do retalho



Fonte: Primária (2014)


No quadro 11 foi ilustrado o retalho da Pré produção e da Pós produção, concluindo-se que a pré produção será a melhor opção passível de intervenção para desenvolvimento de produtos. Para estipular as características quanto ao material e ao processo que poderá ser utilizado na nova atuação mercadológica, considera-se o fator importante do aproveitamento de retalhos da Pré produção dos pedidos que são efetuados recorrentemente à Grampel. Essa forma de aproveitamento evita o retalho, já que a empresa inclui o projeto de novos produtos e/ou suas partes, na produção articulada com os pedidos, gerando assim uma competitividade mercadológica pelo melhor aproveitamento da chapa do alumínio. As peças de retalhos Pós produção são descartes do material provenientes de pedidos e o qual

não se pôde integrar os espaços vagos para aproveitamento na linha de produção, visto apresentar um custo elevado por terem baixas dimensões.

Sendo assim, indica-se o aproveitamento melhor da chapa na própria linha de produção (Pré produção).

Face ao exposto, as características do material e processos partem do princípio de estipular um direcionamento para a presente pesquisa obter foco em determinado campo possível dentro da viabilidade da Grampel. Todavia, têm-se as peças de retalho relacionadas e a necessidade de implementar as características projetuais para o desenvolvimento de produtos com foco na gestão estratégica do design. Por isso, definiram-se particularidades do material e processos para projeto de produtos com base nos planos de cortes do cliente que demanda maior volume de pedidos e descartes. Pela análise de pedidos deste cliente, constatou-se uma demanda significativa de pedidos com retalhos de descarte passíveis de intervenções. Neste sentido, após a possível criação de produtos e dentro das características e particularidades do material, salienta-se a possibilidade do produto ser planejado no setor de engenharia de processos, considerando o aproveitamento da chapa na linha de produção e evitando o descarte final de retalho. Para tanto, apresenta-se no quadro 12, as características estipuladas quanto a demanda de material disponível à ser aproveitado na nova gestão proposta.

Quadro 12 – Requisitos e restrições

SUCATA CLIENTE: X	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="336 450 710 533">Exemplo de Plano de Corte de um Determinado Pedido</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="884 421 1166 465">- Material: Alumínio <li data-bbox="884 528 1345 622">- Dimensões Recorrentes: 15x40cm - 30x30cm - 50x30cm <li data-bbox="884 685 1289 786">- Produção Mensal: 80 peças (para cada dimensão) <li data-bbox="884 848 1161 893">- Espessura: 1,5mm <li data-bbox="884 956 1241 1050">- Processos: Corte à laser, dobra e solda.

Fonte: Primária (2014)

Diante das características apresentadas no quadro 13, obteve-se um foco direcionado de intervenção para possíveis criações de produtos, contemplando medidas, material, espessura e processos de produção que poderão ser utilizados. Como já mencionado, o material foco é o alumínio. Diante da análise dos pedidos rotineiros de um determinado cliente, estipularam-se as áreas livres da chapa de alumínio que podem ser aproveitadas, dessa maneira têm-se as medidas de 15x40cm, 30x30cm, 50x30cm. Estas medidas são recorrentes nas sobras de chapas de pedidos possuindo uma produção mensal de 80 peças para cada dimensão. Observando variáveis de volume de produção, têm-se a sobra de 240 peças por mês nas três dimensões, podendo ser considerado 24m² de área de chapa de alumínio por mês para ser trabalhada. A chapa do alumínio para este caso apresenta a espessura de 1,5mm e pode ser considerado no processo de corte à laser, dobra e solda.

Tais características apresentadas fomentam uma maneira de esclarecer a real capacidade produtiva, possibilidades e limitações da Grampel para o novo

mercado. Desse modo, as informações ordenadas das características podem vir à fazer parte de um possível *briefing* para o designer de produtos que criará as peças para o novo mercado de atuação.

Com isso, têm-se a necessidade de iniciar a pesquisa referente a análise externa e assim direcionar ainda mais o posicionamento e possibilidades de atuação.

A análise externa, dentro da ferramenta *SWOT* é responsável por identificar ameaças e oportunidades impostas pelo cenário externo. Permite a organização de ideias a fim de poder tirar proveito de oportunidades apontadas ou precaver-se de possíveis ameaças.

Diante das características levantadas na análise interna, considerou-se primordial que a análise externa contemplasse produtos com a mesma matéria prima, ou seja, o alumínio. Dentro deste contexto observaram-se as opções consideradas nos relatos do diretor, direcionando a análise pelo material com pequenas dimensões, processos utilizados de corte à laser, solda e dobra bem como a espessura definida, aspectos restritivos da Grampel.

O alumínio é um material reciclável, para fabricação de novas peças e produtos, ele passa por um processo de fundição para gerar o material em estado líquido. Após o estado líquido são realizados procedimentos que podem gerar produtos por meio de moldes ou em chapas para voltar a cadeia produtiva industrial. Por isso este material é considerado 100% reciclável. Entretanto a intenção de utilizar o alumínio no processo de produção da indústria, não contempla a fundição do material e sim o aproveitamento melhor da chapa dentro do próprio processo de corte. Todavia, após a criação e comercialização do produto, o mesmo ainda pode voltar a cadeia produtiva sendo descartado e voltando ao processo de reciclagem e fundição descritas.

Diante da intenção de contemplar os requisitos e restrições, tem-se na análise externa a compilação de alguns produtos dispostos no mercado com a utilização do material foco da pesquisa. Consideram-se ainda fatores como montagens e desmontagens de peças bem como a composição com outros materiais. Dessa forma podem-se oferecer maiores diferenciações de produtos atribuindo o material de base, o alumínio, em aproveitamento de chapas de retalhos. A possibilidade de aplicar outros materiais que a Grampel não contempla em seus processos,

possibilita uma maior diferenciação e criatividade, pois o designer terá menos restrições para criar.

Para ilustrar alguns produtos no mercado apresenta-se na figura 13 um painel semântico com semelhanças de fabricação a partir das características restritivas da Grampel e selecionados conforme definições do material.

Figura 13 – Painel semântico produtos decorativos de alumínio



Fonte: Primária (2014)

O painel ilustrado na figura 13 foi elaborado com registros fotográficos da pesquisadora e com consultas em sites de busca de imagens como tendências, sendo selecionadas as que condizem com o material alumínio, recortes a laser e peças relativamente pequenas. Diante deste ponto de partida, visualizam-se possíveis atuações para o mercado de produtos em alumínio. Pode-se perceber alguns segmentos de atuação dentro do mercado decorativo como: Decoração de parede, decoração com velas, decoração com letras, porta livros e decoração de bolos de casamentos.

Contudo, percebe-se que o campo da decoração possui variáveis de comercialização, podendo contemplar utensílios, funcionalidade, apelo emocional entre outros fatores, diversificando segmentos. Ainda neste contexto, Lobach (2001) também aborda a temática de produtos diferenciados por meio do design, e aponta como objetivo buscar diferentes versões de produtos, diferenciando sobretudo pelo público alvo, atendendo a um usuário. “No mundo competitivo, não é lucrativo simplesmente copiar o design alheio. A originalidade das soluções impulsiona os negócios, revertendo beneficentemente para quem soube investir nesse nicho.” (Nese 2010, p. 67). Por isso é importante salientar que a busca de imagens realizadas direcionaram uma base de segmento de possível atuação e que a Grampel já havia fabricado alguns produtos do segmento decorativo (apresentados na análise interna), utilizando-se de cópias de concorrentes, não buscando originalidade e valor agregado às peças.

Para possíveis atuações de mercado, atribuindo dados mercadológicos e definição de melhores estratégias no contexto econômico, estima-se o ramo de decoração como muito atrativo e com alto potencial de rentabilidade. Percebe-se ainda que o alumínio é bastante utilizado como material no segmento decorativo, já que o material possibilita o manejo diversificado, durabilidade, resistência e rigidez. Ainda nesse contexto, podem-se inserir segmentos mais objetivos, como exemplo, coleções personalizadas, temáticas com datas festivas, entre outras opções de criação e desenvolvimento de produtos. Não há impedimento quanto a atuação simultânea nos segmentos decorativos em geral, conforme direcionamento de algumas lojas.

Para análise externa visualizar possíveis concorrentes de atuação, foram selecionadas duas empresas para verificações de suas estratégias. As empresas foram selecionadas por comercializarem peças com os requisitos estabelecidos na pesquisa e produtos relacionados ao painel ilustrado na figura 11, sendo premissa: Material alumínio, corte a laser e pequenas dimensões. Para denominar as empresas em questão, utiliza-se as letras X e Y, dessa forma evita-se a divulgação sem a prévia autorização legal.

A empresa X iniciou suas atividades em Santa Catarina na década de oitenta. Cria, desenvolve e distribui objetos de decoração para todo Brasil em formato de lojas multimarcas e franquias. Os produtos comercializados são em diversos materiais, além dos artefatos em alumínio, com madeiras, tecidos e plásticos.

Salienta-se que as peças são criadas sugerindo experiências de consumo diferenciadas ao público, celebrando temáticas como família, amigos, laser, bons momentos e satisfação. Em apenas quatro anos a empresa já havia desenvolvido um sistema de franquias possuindo quinze lojas durante este período. Atualmente são 145 lojas exclusivas em todo Brasil, comercializando também em formato de *e-commerce* juntamente com outras marcas não próprias. A equipe contempla 750 profissionais distribuídos em escritórios de franquias, escritório de criação de produtos e centro de distribuição. O crescimento e consolidação da empresa X são atribuídos ao fato de permanecerem com a premissa e essência do design, sendo referência em inovação, design e diversão no desenvolvimento de produtos.

A empresa Y assemelha-se a X no que diz respeito a comercialização de produtos com materiais diversos. No segmento decorativo, a empresa Y destaca peças *wallart*, traduzindo no português literal como arte de parede. Nesta atuação a empresa em questão desenvolve produtos em alumínio e recortes a *laser* para decoração de paredes. Outras peças de utensílios diários e de cozinha também são encontrados em peças de alumínio, entretanto já possuem características que diferem das necessárias para a Grampel, pois são elaboradas com moldes e derretimento do alumínio, não sendo possível fabricá-las com recortes de chapa, solda e dobra. A empresa Y tem sede em Toronto onde iniciou as suas atividades há trinta anos. Com exportação para o mundo todo, é referência em produtos com design criativo, possuindo uma equipe interna internacional de criação, pesquisando demandas que permitem avançar uma ampla gama de clientes e culturas.

Conforme Aaker (2001) a análise externa compila elementos externos à organização que são estratégicos e servem como propósitos de verificação de possíveis oportunidades e ameaças em um comparativo para a organização. Dessa forma, elaborou-se um quadro compilando dados, estratégias e fatores chaves, verificou-se as duas concorrências apuradas, como também o mercado de atuação do segmento decorativo, conforme ilustrado no quadro 13.

Quadro 13 – Quadro da análise externa



Fonte: Primária (2014)

Diante das estratégias verificadas na concorrências, conforme quadro 13, percebeu-se a forte preocupação com design no desenvolvimento de seus produtos e divulgação dos mesmos. Ambas empresas possuem centros de criação no qual a pesquisa e renovação constante são premissas para a inovação e consolidação no mercado. As coleções sazonais também fazem parte da inovação constante na estratégias das empresas, desenvolvendo produtos temáticos para determinadas datas de comércio varejista. Outra característica recorrente é a comercialização em lojas físicas próprias e também pela venda *online* em sites *e-commerce*. Observando o mercado externo no segmento decorativo, observa-se também que os produtos possuem apelo emocional e diferenciação com design agregado. Isto se dá pelo fato dos produtos serem sempre projetados e criados com o planejamento devido, em centros de pesquisas de tendências e verificação constante do público alvo e clientes.

Segundo o portal Varejista, em 2013 os brasileiros gastaram 8% a mais em artigos de decoração comparado ao ano anterior. Avalia-se que a classe B é a que

apresenta maior potencial de consumo com cerca de R\$2,3 bilhões gastos em 2013 em artigos de decoração.

Para demonstrar o perfil de possíveis clientes neste segmento de atuação, elaborou-se um mapeamento baseado em percepções obtidas nas análises dos concorrentes verificados, melhor ilustradas na figura 14.

Figura 14 – Mapeamento perfil de clientes



Fonte: Primária (2014)

Conforme Aaker (2001) aborda, alguns consumidores se preocupam em funções superiores e benefícios afetivos ao uso simples e comum de um produto. Tendo em vista a identidade deste perfil abranger homens e mulheres em uma faixa etária ampla, percebe-se que esses clientes tendem a ser pessoas que lidam com tecnologias, pois consomem mais produtos pelo acesso de compras e vendas *online*. Também se verifica que as redes sociais atualmente está presente diariamente na vida das pessoas, as quais buscam socialização, compartilhamento além de entretenimento e lazer no seu cotidiano, reelegendo produtos que emparelhem neste perfil.

Contudo, a análise externa apresenta as oportunidades e ameaças verificadas no mercado externo, no quadro 14 relaciona-se o compilado das verificações realizadas.

Quadro 14 – Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Possível redução de sucata	Evolução de produtos importados da China com valores reduzidos
Sustentabilidade econômica	Cópias de produtos
Diversificação para nova área de mercado promissora.	Falta de conhecimento da concorrência e mercado de atuação
Possibilidade de planejamento sustentável pela sucata e resíduos	Falta de posicionamento de mercado e foco no segmento de produto (novo entrante)
Possibilidade na competitividade de produtos pelo custo	Concorrência estabelecida e posicionada
Possíveis parcerias e contratações	Lojas físicas estabelecidas além de virtuais

Fonte: Primária (2014)

As oportunidades e ameaças embasaram-se na análise de duas possíveis empresas concorrentes. Diante disso, verificou-se estratégias dessas empresas amparadas pelo composto do quadro 8, este quadro deu suporte como foco de análise tanto externa como internamente.

Devido ao funcionamento empresarial da Grampel ser voltado a um sistema de prestação de serviços industriais, a organização não possui um produto seriado, sendo essa a principal oportunidade de articulação. A ação da empresa limita-se a projetos terceirizados e oriundos de empresas que fazem cotação em diversos outros concorrentes do segmento metalúrgico de corte a *laser* como a Grampel.

Com áreas de intervenção dentro da possibilidade de desenvolvimento de produtos e para a consolidação de estratégias, estipulou-se os pontos de maior

necessidade para contemplar a atuação mercadológica pretendida. Primeiramente para a Grampel planeja-se mobilizar um conjunto de ações voltadas para o novo mercado, não apenas correlacionando a sua atual atividade, mas desenhando efetivamente a nova atuação mercadológica.

Organizaram-se neste capítulo, com a utilização da ferramenta *swot*, os dados coletados interna e externamente, para assim fornecer os subsídios necessários à serem considerados as definições de estratégias para a Gestão do Design. Em vista do estudo proposto na Grampel, a análise compreende o formato direcionado a intenção de uma nova atuação mercadológica no desenvolvimento de produtos. Após o levantamento das informações definidas com a ferramenta *swot*, têm-se uma maior compreensão das características que precisaram ser consideradas, possibilitando desenvolver a Gestão do Design em nível estratégico de forma viável e relevante.

4.2 Ideação: Construção da solução corporativa

Para gerar uma nova atuação de mercado para a Grampel, a etapa de ideação requer um processo criativo a fim de criar diretrizes para a gestão, levando em consideração os aspectos levantados nas análises. Primeiramente o capítulo desmembra-se em considerações do levantamento bibliográfico acerca da gestão do Design. Diante disto elaboraram-se as definições estratégicas para a gestão do design na Grampel.

4.2.1 Considerações para Criação da Gestão do Design na Grampel

Tal como a recorrente discussão sobre a definição e práticas do design, a gestão de design também implica a abordagem de diferentes pontos de vistas. Ao se debruçar sobre as teorias de Gestão, Chiavenato (2008) aponta de forma mais direta os itens norteadores para iniciar o processo de gestão, os quais foram explorados anteriormente em maior profundidade e são listados pelas seguintes etapas: Diagnóstico, Planejamento da Ação, Implementação, Ação.

Com a abordagem de Mozzota (2011), Martins e Merino (2011), Avendaño (2002), Best (2006) pôde-se verificar aproximações nas suas colocações quanto a divisão de níveis exploradas na gestão do Design, e aponta-se os seguintes tópicos: Nível Estratégico, Nível Funcional, Nível Operacional.

Em síntese da revisão de literatura de Mozota (2011), apresentam-se também outros tópicos explorados como conceitos da Gestão do Design, os quais aponta-se:

- Implementação e organização criativa de um processo para desenvolver novos produtos e serviços de uma organização.
- Ferramentas estratégicas e ideias por meio de um problema ou material a ser explorado para apontar soluções inovadoras.
- Opção de inovação Radical ou Incremental.
- Parceria de design e marketing como fator enriquecedor para a gestão

Já do contexto de abordagem de Martins e Merino (2011) foram extraídos outras abordagens referentes as atividades da Gestão do Design:

- Design como serviço e processo dentro das organizações.
- Construção de identidade visual/gráfica aplicada na gestão da organização.
- Posicionamento de mercado.
- Aproximação dos profissionais de Design com Administradores.
- Gerenciamento (gestão) do lançamento de produtos.

Com a premissa de o designer criar produtos e serviços diferenciados e aliar objetivos sociais e econômicos, é de fundamental importância a preocupação com o viés sustentável, fazendo dessa possibilidade um valor agregado ao produto, além da contribuição social aplicada no projeto, mesmo que de forma empírica, tendo ênfase no viés mercadológico. Assim como no fomento da inovação, busca-se ser relevante para a indústria Grampel, para a sociedade e para o Design, sobretudo pelo fato de a pesquisa ter o foco na criação do modelo de Gestão do Design em nível estratégico.

Considerando a gestão do Design como um conjunto de atividades estruturadas e planejadas para que uma empresa alcance seus objetivos, têm-se o direcionamento dessa pesquisa para a indústria Grampel, como foco do estudo de caso e premissa do mestrado profissional em buscar a prática aliada ao conhecimento científico.

Para gerir a nova atuação de mercado na indústria Grampel, optou-se pela combinação das diferentes abordagens de Gestão apresentadas até o momento, criando-se um esquema visual da Gestão de Design e com as atividades e ações adotadas para execução de cada etapa, conforme a figura 15.

Figura 15 – Modelo de Processo para Criação da Gestão do Design



Fonte: Primária (2014)

Com o exposto, subdivide-se o esquema visual apresentado na figura 13, nos três níveis: Estratégico, Funcional e Operacional, os quais constituem o embasamento teórico e o desenvolvimento do processo de gestão criado para a Grampel com amparo da pesquisa bibliográfica. Ressalta-se que o foco deste trabalho é o desenvolvimento da Gestão do Design em nível estratégico, visto que este nível, segundo Mozota (2011) é a etapa em que ocorrem o planejamento de metas e objetivos complementando e considerando o diagnóstico estratégico. O nível funcional e o operacional, são responsáveis por desenvolver e implementar, respectivamente, a gestão do design. Estes níveis não serão obtidos no presente estudo, o nível estratégico será o ponto de partida para a empresa implementar efetivamente os níveis seguintes.

Oferecer técnicas, métodos ou ferramentas para as etapas de elaboração da pesquisa permite desenvolver um processo que facilite a coleta de dados e implementações de possíveis soluções para elaboração de uma Gestão do Design. É comum algumas organizações possuírem informações e dados relevantes, mas ainda assim nota-se que elas apresentam dificuldade de transforma-los em soluções práticas. Neste caso, as ferramentas direcionadas para implementar uma Gestão do Design contribuem para ter uma geração de possíveis soluções pertinentes às suas necessidades e integrando as habilidades do designer, de modo a propor uma Gestão do Design diferenciada.

Os níveis apresentados na figura 15 fazem parte da concepção do processo metodológico, relacionando com o desenvolvimento prático proposto para a aplicação da gestão guiada pelo design. Inicialmente, na imersão, fez-se o diagnóstico no nível estratégico, tendo a necessidade de levantar dados para seguir com as definições estratégicas. As definições estratégicas constituem a etapa de ideação, a qual contempla as ideias que se pretende atingir, incidindo pela idealização para executar as metas e finalizando com a prototipação das diretrizes de gestão estipuladas. Portanto as diferentes abordagens, ainda assim, permitem a utilização de ferramentas de Design capazes de fornecer auxílio para cada etapa da gestão sugerida.

4.2.2 Definições Estratégicas

Mozota (2011) sugere que na gestão do design a organização opte pela inovação radical ou incremental e que haja uma parceria entre design e marketing, além de outras recomendações.

Neste sentido, após um extenso processo de diagnóstico e análise realizados na etapa de imersão, foi possível elencar as definições estratégicas necessárias ao processo de gestão do design em nível estratégico para a Grampel.

a) Tipo de inovação

Pela pesquisa concebida no contato com a Grampel, observou-se que a inovação e Gestão do Design pretendida pela indústria contempla o segmento incremental, tendo em vista o receio de riscos elevados em suspender o atual processo para iniciar outro totalmente novo.

b) Produto

Peças seriadas destinadas ao segmento decorativo com foco nas classes A e B. Os produtos (ou seus componentes) deverão ser produzidos no aproveitamento do processo de corte do alumínio, considerando as características restritivas apresentadas.

c) Promoção

Desenvolvimento de uma nova marca (projeto de *branding*) compatível com o novo segmento de atuação.

d) Distribuição

Criação de um canal e-commerce para vendas online.

e) Preço

Preço competitivo considerando o aproveitamento da chapa em linha de produção.

4.2.3 Ações Estratégicas

A partir das definições relatadas, percebeu-se, face ao desconhecimento da Grampel em relação ao processo de gestão do design, a necessidade da definição de algumas ações estratégicas.

No que diz respeito ao produto, o desenvolvimento da Gestão do design em nível estratégico na Grampel tem como foco o mercado de produtos seriados no segmento decorativo para o público A e B, com médio e alto padrão de consumo. A definição de segmento de atuação por meio do material à ser explorado, o alumínio, justifica-se pelas análises realizadas durante a pesquisa, principalmente no que tange os aspectos levantados com a ferramenta *swot*. A partir deste diagnóstico, indicou-se o segmento de atuação para a Grampel gerir o seu posicionamento em algo tangível e palpável. Para tanto, as estratégias para a Gestão do Design basearam-se em produtos seriados no segmento decorativo em geral, podendo durante a implementação e validação, especificamente na criação de produtos, ser afunilado à um ramo mais específico. Considera-se a parceria com (um ou mais) designers de produto para a criação, tal recomendação é sugerida pois dessa maneira, têm-se profissionais capazes de participar das criações de acordo com as

características restritivas apresentadas nas análises internas, bem como potencial competitivo com as criações das empresas X e Y analisadas. Fomentando esta parceria, a organização poderá obter produtos mais competitivos no que diz respeito ao valor agregado do design, além de organizar seus lançamentos com constante renovação de linhas.

Ainda em relação às ações estratégicas, relacionou-se atividades sugeridas considerando o design como serviço e processo dentro da organização. Para gerir a nova atuação de mercado sugeriu-se, principalmente, quatro fatores indispensáveis para a Grampel atuar: Projeto de branding, parcerias com designers, projeto de embalagem, reformulação contínua de produtos. Estes fatores foram indicados ponderando o estudo do referencial teórico, como também a preocupação em considerar as análises realizadas interna e externamente.

Quanto à promoção, o branding, marca e posicionamento fazem parte do processo de reestruturação de mercado. Percebeu-se que a Grampel possui atualmente uma marca imprópria que não caracteriza o segmento proposto para comercialização de produtos, visto que a imagem da empresa está vinculada a prestação de serviços. Diante disto teve-se como primeira sugestão de ação planejar o branding para consolidação da nova atuação. O projeto de *branding* visa selecionar um empresa especializada na área de comunicação, a qual elabore o projeto de maneira condizente para nova atuação de mercado.

A parceria com designer da região para criação dos produtos foi instituída tendo em vista a impossibilidade de contratação imediata de designers para a criação de produtos e também como forma de avaliar a nova atuação mercadológica antes de maiores investimentos e contratações. Planeja-se que a indústria crie parcerias para o desenvolvimento dos produtos de acordo com os requisitos estabelecidos. Dessa forma torna-se evidente a recomendação de que os produtos sejam desenhados por designer, podendo ser avaliada, a questão no decorrer da implementação, a maneira como essa parceria ou contratação seria realizada. Essa parceria pode ser aprofundada e efetivada com profissionais da região ou mesmo estudantes universitários com intenção de obterem desafios acadêmicos e montar portfólios no período de graduação. Tal estratégia vem de acordo com os dados obtidos internamente, visa a economia de recursos poupando a contratação de profissionais e estrutura física na indústria no sentido imediato. Dentro deste contexto, na fomentação de parceria com designers, é importante salientar o

orçamento e viabilidade das peças criadas para avaliar novamente sua real competição mercadológica perante a concorrência. Ainda neste tópico aponta-se a necessidade de elaborar um *briefing* para os designers de produtos compreenderem as características e restrições que devem trabalhar, considerando o material, processos e necessidades explorados nas análises.

A reformulação contínua de produtos destaca a demanda de criação acompanhando tendências e atendendo datas temáticas. Essa indicação sugere um diferencial competitivo para constante reformulação de linhas de produtos, trazendo a ideia de exclusividade e personalização, fatores levantados na percepção do perfil de clientes.

No aspecto da distribuição, para que as peças sejam comercializadas, é inevitável o planejamento de embalagens propícias para o envio, bem como logística de distribuição e estoque. Esta ação pode ser inserida com a parceria com os designers, os mesmos além de desenvolverem os produtos, também contemplariam o projeto de embalagem. Para organizar a logística de distribuição, acompanhamento de pedidos, estoque e envios, tornar-se a incumbência para Grampel, sendo necessário ter um profissional destinado a esta atividade.

Contudo, faz-se necessário o gerenciamento das ações para que se tenha um fluxo contínuo para a comercialização dos produtos. A criação da página de vendas *online* para comercialização das peças desenvolvidas é avaliada pelo fato dos requisitos dos produtos serem de pequenas dimensões, portanto indica-se esse fato como facilitador para obter uma página virtual para compras *online* e distribuição das mesmas. Essa ação visa alcançar uma maior abrangência de vendas e ainda ter como apoio as redes sociais para ser o próprio canal de comercialização além de promoção e divulgação. Dessa maneira pode-se acompanhar e gerir o estoque sem a necessidade de uma loja física o que demandaria orçar uma estrutura e mais profissionais contratados para o processo.

As ações sugeridas serão validadas mediante um planejamento coeso com as demandas necessárias para a atuação de mercado de acordo com as ações sugeridas.

Desse modo, percebe-se a necessidade de uma prototipação da gestão do design para que os colaboradores e gestores possam se debruçar de maneira visual e fluida sobre as ações a serem implementadas.

4.3 Prototipação

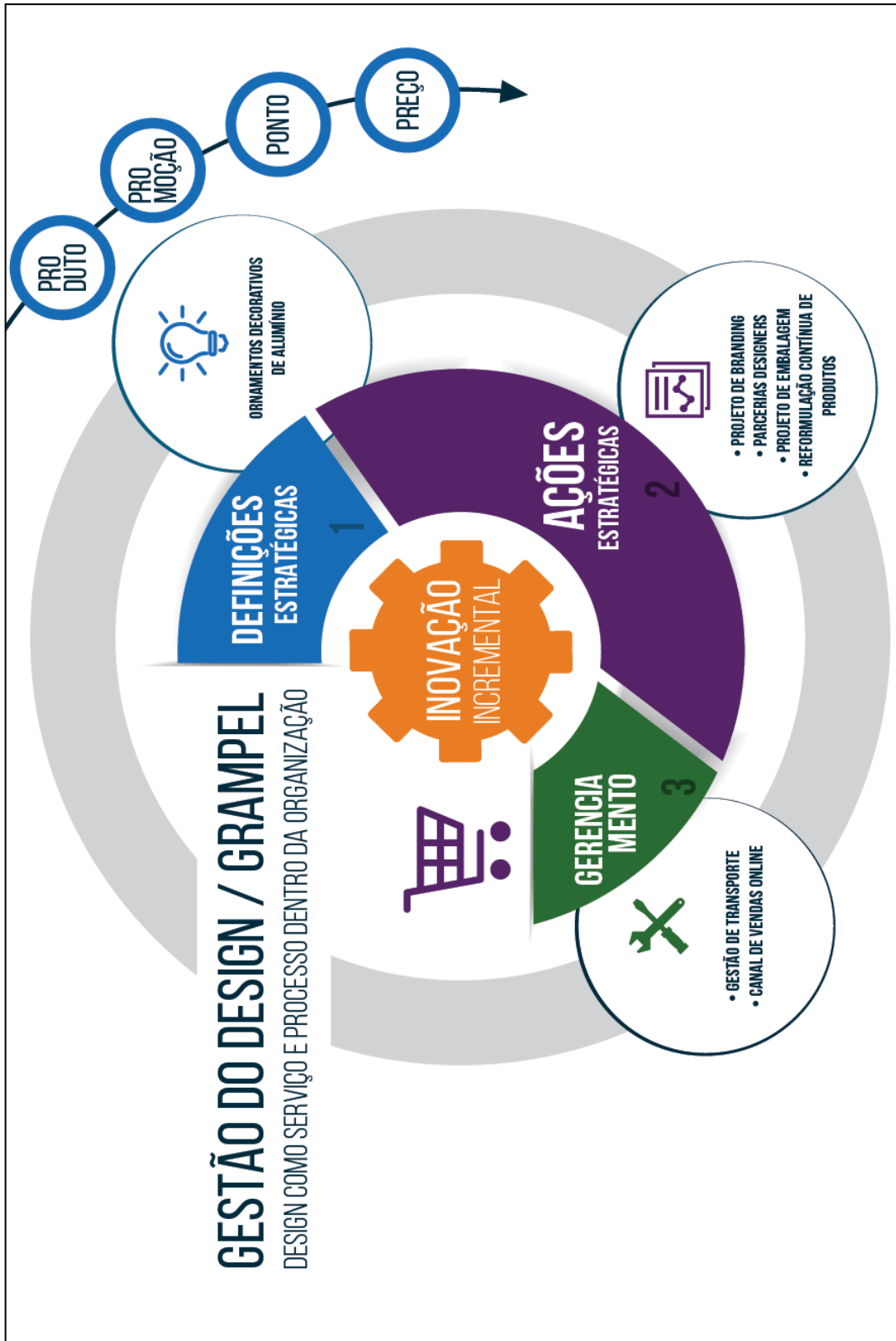
A prototipação contemplou o resultado da pesquisa no desenvolvimento de estratégias do processo de Gestão do Design em nível estratégico direcionado a Grampel. Ilustraram-se as estratégias criadas em formato de infográfico. O infográfico é uma ferramenta que permite ilustrar graficamente de maneira explicativa um determinado tema ou assunto. Dessa forma a prototipação dos resultados da pesquisa visa possibilitar a criação de um modelo de Gestão do Design para a Grampel de modo atrativo e com bom senso cognitivo.

4.3.1 Infográfico da Gestão do Design para Grampel

Para ilustrar a gestão do design na Grampel elaborou-se um infográfico para visualização das estratégias sugeridas. O infográfico elaborado teve a preocupação de amparar as diretrizes hierarquicamente e de forma explicativa.

Considerando o diagnóstico realizado durante a etapa de imersão e todos os dados coletados, foi possível realizar na fase de ideação as definições estratégicas necessárias para a Grampel criar uma nova atuação mercadológica. Neste sentido, a figura 16 apresenta o infográfico desenhado com as sugestões indicadas e relatadas no estudo.

Figura 16: Inforgráfico da gestão do design para Grampel



Fonte: Primária (2014)

Optou-se por dividir em três principais campos, sendo: Definições estratégicas, Ações estratégicas e Gerenciamento. Além disso contemplaram-se as divisões com o composto de marketing de maneira a organizar os quatro principais pilares de segmentos de atividades mercadológicas: Produto, Promoção, Ponto (distribuição) e Preço. Estes estão inseridos no primeiro espaço destinado às definições estratégicas e são relativas ao campo coerente ao novo posicionamento da Grampel.

Sendo assim:

- Produto, relativo ao mercado de atuação: Produtos seriados sendo ornamentos decorativos de alumínio.
- Promoção, relativo às metas e ações estratégicas: A Grampel deverá desenvolver uma ação que a consolide no mercado por meio de um projeto de *branding*, fomentando as parcerias com designers para criação de produtos, planejando embalagem e reformulando produtos, buscando uma constante inovação para competitividade de mercado e tendo o design como serviço e processo dentro da organização.
- Ponto, relativo à gerenciamento e distribuição: Implementa-se o acompanhamento para gerenciamento de transporta, envio, pedidos e gestão de vendas *online*.
- Preço: O preço, ainda que nesta etapa não possa ser desenvolvido, pois ainda não há uma definição de produtos, considera-se uma oportunidade estratégica pelo aproveitamento de chapa em linha de produção, podendo obter valores competitivos comparados ao mercado.

O infográfico ilustrado com as diretrizes sugeridas possibilita uma visualização mais atrativa do processo de Gestão para que os gestores consigam interpreta-lo de maneira mais rápida e clara, considerando as etapas no seu processo diário de implementação como apoio nas divisões e execução de tarefas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o propósito do estudo realizado na Grampel era o desenvolvimento da Gestão do Design em nível estratégico, pode-se considerar que tal objetivo foi alcançado.

O plano de Gestão do Design para a indústria contempla propostas de novos produtos a partir do redimensionamento de seu fluxo de produção e tratamento de resíduos. Para tanto, fez-se necessário um extenso processo de estudo e análises para realização e desenvolvimento da Gestão do Design em nível estratégico para a atuação da indústria Grampel. Dessa maneira, a presente pesquisa utilizou do aporte teórico da gestão como uma oportunidade atrativa de estudo para viabilizar a nova atuação de mercado pretendida. As diretrizes sugeridas no desenvolvimento da Gestão do design para a Grampel, foram ilustradas em formato de infográfico como uma maneira de promover um entendimento linear do processo para os gestores e colaboradores da indústria. Ainda assim, percebeu-se que o infográfico também compreende um formato de possível leitura para outras indústrias apoiarem-se como inspiração ou orientação para novos mercados de atuação, adaptando-se o necessário para cada caso.

A Grampel buscou parceria com o Mestrado Profissional em Design da Univille após a tentativa sem sucesso de desenvolvimento de novos produtos. No decorrer da pesquisa foi observado o motivo pelo qual impossibilitou a nova atuação foi a falta de organização e análises pertinentes do seu próprio processo. De acordo com essas análises realizadas em fase de imersão, obteve-se o diagnóstico constatando oportunidades e ameaças como também também recomendações do seu atual processo de gestão.

Dentro deste contexto elimina-se a ideia do desenvolvimento de produtos ser necessariamente, o fator primordial para o sucesso e a inovação de uma organização. Buscou-se por meio da pesquisa, tornar evidente a importância da Gestão do Design atuando nos processos e serviços para guiar a inovação e o sucesso no desenvolvimento de novos produtos e mercados.

Pelo recente surgimento e discussão da real atuação acerca do design em áreas administrativas, é recorrente a dificuldade de integração e entendimento dos

designers com os profissionais gestores já atuantes na organização. Visto que a gestão do design visa organizar e coordenar atividades criativas da organização e com ferramentas desprendidas da concepção tradicional administrativa. Pelo viés administrativo é recorrente deparar-se com gestores não aptos a algumas mudanças estratégicas. Porém percebeu-se que com a visão interdisciplinar dessa atuação e buscando ferramentas propícias, podem-se agregar maiores possibilidades de atuação dos profissionais junto as indústrias gerando resultados mais inovadores.

Neste sentido, esta pesquisa contribuiu no desenvolvimento da ciência e da prática no que diz respeito às áreas de Design, gestão, inovação e marketing na indústria. O estudo sugere ainda ser pertinente aprofundar algumas abordagens teóricas, visto que a pesquisa limitou-se ao nível estratégico, podendo enriquecer em desdobramentos futuros com os pilares da sustentabilidade, desenvolvimento de produtos e outro campos de conhecimento que o designer pode contribuir junto da indústria.

Quanto a contribuição e relevância para a empresa, percebeu-se que para o processo de desenvolvimento de produtos com foco da nova atuação mercadológica existem procedimentos que podem ser inicialmente inviáveis à empresa. Entretanto salienta-se a preocupação de buscar uma solução do ponto de vista científico, que não poderia se sobrepor a um processo de gestão estratégica do design e nem contemplar conveniência para a indústria, o que causaria frustrações futuras.

Observa-se também que é fundamental o estudo mais aprofundado das possíveis combinações com um profissional designer de produtos, a fim de validar ainda mais diferentes aplicações, possíveis criações e segmentos.

Ao concentrar-se no objetivo de uma inovação incremental para a Grampel observou-se uma otimização nos seus processos, com o aproveitamento da matéria-prima e contemplando métodos industriais mais sustentáveis. Nota-se ser necessário verificar no Pós produção a na Pré produção, expostos nas características do estudo, que as peças de retalhos possuem demandas variadas devido a Grampel ser uma prestadora de serviços. No possível desenvolvimento de produtos recomenda-se a atualização rotineira quanto a real demanda da Grampel em determinado período.

Pessoalmente, a contribuição desta pesquisa foi, primeiramente, apropriar-se do conhecimento acerca da Gestão do Design em maior profundidade, além de teorias relacionadas a estratégias e diagnósticos em organizações. A aproximação

com a indústria fez com que amadurecessem novos questionamentos acerca do ambiente mercadológico. Pode-se perceber o quanto a pesquisa acadêmica pode contribuir nas organizações e quanto os profissionais com experiência e vivência, porém longe da ciência, podem enriquecer um estudo aprofundado de uma determinada problemática. Ainda para a contribuição pessoal, ressalta-se a pretensão de dar continuidade no processo de estudo iniciado com a indústria, possibilitando a real aplicação das ações sugeridas.

Repensar os processos de gestão por meio do design representa possíveis melhorias e inovações em uma organização, dessa maneira pode-se garantir maior competitividade mercadológica e ainda contribuir de maneira acadêmica para possíveis novos desdobramentos de estudo.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

AVEDAÑO, Luiz E. C. **Gestão do Design**. Desine. n.3, 2002. Disponível em: <http://www.dezine.com.br/zine/003/avedano_003.htm> Acesso em: 03 jul. 2014.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos: Ênfase na Elaboração de TCC de Pós Graduação Lato Sensu**. São Paulo: Atlas, 2013.

BEST, Kathryn. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Londres: Ava Publishing, 2006.

BROWN, Tim. **Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. Barueri, 2008.

FALKEMBACH, Gilse A. M. **Concepção e Desenvolvimento de Material Educativo Digital**. C Congresso Brasileiro de Comunicação Alternativa. Gramado: UFRGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013.

FREITAS, Alvaro. **ISO 9001:2008 – Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. 2011. Disponível em: <<http://academiaplatonica.com.br/2011/gestao/iso-90012008-sistemas-de-gestao-da-qualidade-requisitos-0-introducao/>> Acesso em: 29 jun. 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORTY, Andrian. **Objeto de Desejo: Design e sociedade desde 1970**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GIL, AC. **Como elaborar projetos e pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

GIMENO, José Maria Ivañez. **La gestión del diseño la empresa**. Madrid: McGraw Hill, 2000.

GRILLI, Silvia. **Um Designer sozinho não faz milagres**: Ensaio sobre o design de produtos e o mercado. São Paulo: Edições Rosari, 2011.

JOHNSON-LAIRD, P.N. **Mental Models. Cognitive Science** . Harvard Univers. Press, Cambridge, Mass, 1997.

KELLEY, Tom. **As 10 faces da inovação**: estratégias para turbinar a criatividade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

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

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z**. São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 2003.

LÖBACH, Bernd. **Design Industrial**: Bases para configuração de produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

LUPTON, Ellen. **Graphics Design Thinking**: Intuição, ação, criação. São Paulo: G. Gilli, 2013.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

MANZINI, Ezio. VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de Produtos Sustentáveis**: Os requisitos ambientais dos produtos industriais. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2.ed. Londrina: EDUEL, 2011.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão do Design**: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NESE, Luigi. **O Design como Serviço Essencial**. in Innovation Idea Brazil, São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico. Conceitos, metodologia e prática. Edição 28. São Paulo: Atlas, 2010.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing**: A gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2008.

PORTAL GRAMPEL. Soluções em Corte a Laser (Joinville, SC). Disponível em: <www.grampel.ind.br> Acesso em: 14 out. 2013.

PORTAL GRENDENE. Disponível em: <www.grendene.com.br> Acesso em: 20 mar. 2014.

PREECE, J.; ROGERS, Y.; SHARP, H. **Design de Interação**: além da interação homem-computador. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SHIBATA, Adriane. **Gestão do design e sustentabilidade**: um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana. Rio de Janeiro, 2011. Tese de Doutorado. Departamento de Artes & Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2011.

VERGANTI, Roberto. **Design-Driven Innovation**: changing the rules of competition by radically innovating what things mean, Boston. Harvard Business Press, 2009.

VIANNA, Maurício *et. al.* **Design Thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIANNA, Mauricio et al. **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WRIGHT, Peter.; MARK J. Kroll.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em <<file:///C:/Users/DELLPC/Downloads/guia-ambiental-facisc-12-final-web-1.pdf>>. Acesso em: 01.05.14

YIN, Robert **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. Traduzido por Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

APENDICÊ 1: Entrevista Primária Com Diretor Frederico Niemeyer

1. Fale o que é a Grampel, seus produtos, serviços e sua história.

A Grampel iniciou suas atividades em 01 de setembro de 1982, em um galpão alugado, tendo como sua razão social inicial Funilaria XV Ltda. Com o passar do tempo, passou a funcionar em sua sede própria, com 300m² de área construída em 1991. Neste ano, deu-se a troca da sua razão social para Grampel Ind. e Com. Ltda.

Focada no ramo metal mecânico, especializada em estamparia de metais e produzindo componentes para compressores, paralelamente, prestava serviço em expansão de tela para antenas parabólicas. Devido ao aumento no número de clientes, tanto da região, como de outros estados, em 1998 foi adquirido, com recursos próprios, na rua Santa Catarina, nº 6342, bairro Santa Catarina, um terreno de 7000m², dos quais, 1100 m² de área construída.

Prestava serviços de corte, dobra e solda de chapas planas de aço através de máquinas convencionais, como guilhotina, prensa excêntrica, prensa viradeira. Vendo seu mercado crescer e para melhor atender a demanda de seus clientes, em 2005, foi adquirida uma puncionadeira CNC italiana. No ano seguinte, a Grampel adquiriu uma máquina suíça de corte a laser, para beneficiamento de chapas de aço plano de diversas espessuras e medidas, oferecendo aos clientes soluções completas na fabricação de peças em chapas planas de aço carbono, inox e alumínio.

A Grampel sempre trabalhou na busca da satisfação de seus clientes, estimulando o desenvolvimento dos colaboradores Considerando as exigências do mercado, a Grampel se viu na necessidade de implantar o processo de certificação da NBR ISO 9001. A implantação e acompanhamento do sistema de gestão integrada propicia vantagens competitivas, sendo melhor gerenciar potenciais riscos do que suas consequências, fortalece a sua imagem, agrega valor aos produtos e serviços já oferecidos, promove a melhoria contínua dos processos internos e a satisfação dos clientes, razão pela qual é compromisso formal da direção.

2. Qual a principal concorrente atual?

Oculto

3. Quais os principais clientes?

Oculto

4. O que motivou a Grampel a buscar uma nova atuação de mercado?

Fato de sermos prestadora de serviços, ou seja, não possuímos um produto próprio e os serviços prestados não são seriados. O que nos deixa a mercê de um grupo fechado de clientes.

5. O que/como imagina ser essa nova atuação?

Por meio do desenvolvimento de produtos próprios, de modo que não dependa de setores de compra de outras empresas, e sim do público final.

6. Existe tempo ocioso de profissionais e maquinários em certo período do ano/mês?

Sim.

7. Existe a intenção/possibilidade de criar um centro de criação com designers dentro da Grampel?

Sim.

8. Como imagina canal de comunicação, divulgação e vendas?

Através de site, lojas de departamentos do ramo.

9. Para equilibrar valores mercadológicos é necessário otimizar tempo e processos com o lucro do novo negócio, é viável hoje interferir no processo para esta nova atuação?

É viável mediante um planejamento, analisando as possibilidades e a probabilidade de atuação no mercado, ver o ciclo de vida do produto.

10. Quem imagina de concorrentes futuros?

Oculto

APENDICÊ 2: Segunda Entrevista Com Diretor Frederico Niemeyer:

Questionário semi estruturado

1. De que maneira a indústria Grampel imagina o Design como uma ferramenta que possa auxiliar nesse novo mercado pretendido?
2. O Senhor imagina como deveria ser um posicionamento da marca? Seria vinculada a atual marca da Grampel?
3. A disponibilidade dos materiais pode ser acompanhada com certa rotina de descarte? Seria investido na compra de novos materiais?
4. Como imagina a capacitação e profissionais para atuarem nesse novo mercado?
5. A Grampel hoje tem certificação ambiental pela imposição municipal ou pensa no meio ambiente como fator que possa agregar mais à sua marca?
6. Que competências a Grampel teria como aliada no desenvolvimento de produtos?

AUTORIZAÇÃO

Nome do autor: Larissa Angeóleti

RG: 5216707

Título da Dissertação: "A GESTÃO DO DESIGN COMO GERADOR DE NOVAS OPORTUNIDADES DE MERCADO NA INDÚSTRIA GRAMPEL"

Autorizo a Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE, através da Biblioteca Universitária, disponibilizar cópias da dissertação de minha autoria.

Joinville, 17 de abril de 2015.



Larissa Angeoleti