

# Gerenciando Equipes de Design Interna e Externa no Processo de Desenvolvimento de Produtos: Caso de Duas Empresas Calçadistas do Sul do Brasil

A. Capra<sup>a</sup> e M.M.S. Bernardes<sup>b</sup>

<sup>a</sup>andrea.capraca@gmail.com

<sup>a,b</sup> Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil

## Resumo

Esse artigo trata da inserção do design no processo de desenvolvimento de produtos em duas empresas da indústria calçadista da região do Vale do Paranhana, no Rio Grande do Sul. Essas empresas podem trabalhar com diferentes tipos de equipes, interna, externa ou mista e, entender as vantagens e desvantagens de cada tipo de equipe é fundamental ao determinar a melhor opção para a empresa. Porém, pouco tem-se estudado buscando essa relação entre equipes de design e desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, o objetivo do estudo foi analisar o gerenciamento de equipes de design, interna e externa, no processo de desenvolvimento de produtos de empresas da indústria calçadista. Para isso, um estudo de caso foi realizado através da análise do caso de uma empresa que trabalhava com os dois tipos de equipes. Com a realização desta pesquisa, foi possível estudar a forma de atuação e gerenciamento das equipes interna e externa de design no processo de desenvolvimento de produtos. Os resultados indicam que diferenças nas formas de atuação e gerenciamento de cada equipe estão relacionados com a autonomia decisória conferida para equipe no início do desenvolvimento de novos projetos.

**Palavras-chave:** Equipes de design, processo de desenvolvimento de produtos, gestão de design.

## Managing internal and external design teams in the product development process: the case of two footwear companies in the south of Brazil.

### Abstract

This paper aims at analyzing the management of internal and external design teams during the product development process in two footwear companies of Paranhana Valley in Rio Grande do Sul, Brazil. A case study was conducted in both companies that worked with both types of teams. The study provided a valuable discussion about how a company can work with internal or external design teams or both of them once the literature does not provide sufficient background to this matter. It also discusses the advantages and disadvantages of working with each team. Results indicated that differences in the way of managing the teams are related with the decision-making autonomy given to the members of each design team at the beginning of the development of new projects.

**Keywords:** Design Teams, Product Development Process, Design management.

## 1. INTRODUÇÃO

Em 2010, o Rio Grande do Sul apresentou o quarto maior PIB entre os demais Estados da Federação [17]. Naquele ano, o PIB do Rio Grande do Sul foi responsável por 6,5% do PIB nacional [15]. A economia do Estado tinha o segundo maior parque industrial do Brasil, exportando mais de seis mil produtos e presente em todos os continentes [27], sendo o calçado o principal produto exportado [23]. Apesar disso, o setor calçadista brasileiro vem passando, nas últimas décadas, por um momento singular no que se refere à manufatura, geração de trabalho e renda [22], principalmente no que diz respeito à competição com produtos chineses e indianos.

Há alguns anos, pesquisadores ingleses [26], publicaram os resultados de uma pesquisa, onde compararam aos pares os principais países produtores de calçados no mundo de acordo com a percepção de compradores de calçados internacionais. O Brasil foi comparado à Itália, por serem considerados mercados semelhantes na visão dos pesquisadores. Os resultados demonstram que o Brasil tem desempenho semelhante ou até ligeiramente melhor nos quesitos preço, qualidade, prazo de entrega e pontualidade [8]. Entretanto, a pesquisa também mostrou que, na percepção dos compradores, o calçado italiano é melhor no que diz respeito à inovação. Dessa forma, verifica-se que o aprimoramento da forma na qual o design é gerido dentro de

uma empresa pode contribuir para inserção bem sucedida de um produto em um determinado mercado [9]. Nesse sentido, Berends et al. [5], explica que quanto mais integrada está a equipe de design mais interativo é o processo de produção. Ainda segundo os autores, uma equipe externa pode melhorar o processo de desenvolvimento de produtos através do gerenciamento dessas atividades.

Entretanto, a forma na qual equipes de design tem sido gerenciadas no processo de desenvolvimento de produtos na indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul não tem sido trabalhada de forma detalhada em pesquisas desenvolvidas no setor. Além disso, os trabalhos desenvolvidos na área da gestão de design citam a existência de diferentes tipos de equipe de design, porém não explicitam uma relação direta entre o tipo equipe e os processos de produção [20] [3] [14] [18].

Assim, ressalta-se a pouca atenção de pesquisas que estudem a influência da equipe de design no processo de desenvolvimento de produtos, bem como sua influência nos processos de design efetuados por essas empresas. Ainda, a indústria calçadista brasileira vem buscando enfrentar a forte concorrência chinesa, porém o ministério do desenvolvimento brasileiro garante que ela pode ganhar mercado por meio da agregação de valor ao produto, através do design. Se o design é o diferencial competitivo capaz de elevar a indústria calçadista no Estado, a pesquisa na área traz o meio pelo qual o design pode ser melhor explorado.

Dessa forma, esse artigo tem por objetivo analisar como ocorre o gerenciamento de equipes de design no processo de desenvolvimento de produtos da indústria coureiro-calçadista. Além disso, pretende-se explicar como equipes internas e externas podem contribuir para facilitar a consolidação do design nos processos gerenciais de empresas da indústria do setor calçadista.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Setor calçadista no Brasil e no Rio Grande do Sul

A cadeia coureiro-calçadista brasileira é constituída de indústrias que podem ser divididas em quatro segmentos principais [24]: (a) o das indústrias de calçados (de couros ou de materiais sintéticos); (b) o de artefatos de couro (bolsas, pastas, dentre outras); (c) o das indústrias de curtume; e (d) o de componentes para couros e calçados.

Segundo dados publicados na Resenha Estatística de 2009 da Associação Brasileira de Indústrias de Calçados [1], o Brasil é, atualmente, o terceiro maior fabricante de sapatos do mundo (fica atrás apenas da China e da Índia). O Rio Grande do Sul e São Paulo são os principais pólos produtores, ambos com características de clusters [16].

No Rio Grande do Sul, onde há forte impacto da indústria coureiro-calçadista na economia local, o design surge também como um meio de agregar valor ao produto, “uma vez que a expansão e o fortalecimento da indústria de calçados e manufaturados de couro como atividade destacada dependeu sempre da agregação de outros fatores” [8].

Dados de 2009 da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados do Rio Grande do Sul [2] afirmam que o estado conta com mais de 2700 empresas calçadistas, acumulando 35,1% da produção nacional. Em 2009, o estado exportou mais de 51 milhões de pares, sendo responsável por 31% do total exportado no país.

### 2.2 Gestão de Design no Brasil

No Brasil, a Gestão de Design vem sendo analisada com maior ênfase nos últimos anos. O interesse do empresariado pelo tema, influenciado pelos estudos internacionais e pela crescente competição de mercado, o fez emergir através de práticas de gestão [29]. Por outro lado, os estudos desenvolvidos na área da gestão de design ainda são muito recentes [20] [25] [11] [21] [14] [29] [18].

É notório o constante crescimento no número de artigos publicados em cada edição de diferentes congressos envolvendo a gestão de design. Isso demonstra não só o aumento do número de profissionais e escolas de design no Brasil, mas também o número de pessoas envolvidas com pesquisa e trabalhos científicos na área. Observando os números do P&D Design, o maior congresso brasileiro na área de pesquisa e desenvolvimento em design, é visível o crescente aumento do número de artigos submetidos e publicados. Na primeira edição do P&D, em 1994, foram publicados 55 artigos, nenhum envolvendo qualquer assunto relacionado à gestão de design. Em 2006, na sétima edição do congresso, 650 artigos de diferentes áreas foram submetidos, desses, 27 estavam relacionados à gestão de design. Tratando de um tema que aos poucos vem tomando seu espaço em empresas e universidades brasileiras, as publicações nacionais na área da gestão de design ainda não ditam uma linha para onde esses estudos estão progredindo. Talvez isso se deva ao fato de tratar de um assunto novo e praticamente sem bibliografia nacional [29].

As pesquisas desenvolvidas no Brasil ainda estão focadas na análise sobre a inserção da gestão de design na indústria nacional. Nesse sentido, é importante observar que nenhum desses trabalhos foca na participação e influência dos diferentes tipos de equipe de design no processo de desenvolvimento de produtos. Os estudos citam a existência dessas equipes, mas sem detalhar como trabalham, são gerenciadas e qual seu papel diante o processo de produção.

Finalmente, não existe uma definição brasileira de gestão de design e muitos aspectos envolvendo as diferentes fases do processo de design precisam ser trabalhadas individualmente, buscando um conhecimento aprofundado de toda a cadeia.

### 2.3 Equipes de Design

Considera-se que empresas desenvolvedoras de produtos podem trabalhar com equipes de design internas, externas ou mistas. No primeiro caso o designer é contratado como funcionário da empresa. No segundo, o designer é terceirizado ou é contratada uma agência de design que presta serviços à empresa. Em uma equipe mista ocorrem as duas situações, o designer contratado pela empresa pode contar com o apoio de uma agência especializada terceirizada. Portanto, entender as vantagens e desvantagens de cada tipo de equipe é fundamental ao determinar a melhor opção para a empresa.

A equipe interna de design corresponde à existência de um departamento de design ou área inclusa em um departamento técnico ou comercial ou um departamento em contato direto com a alta gerência de uma empresa [13]. A melhor integração do designer com as práticas empresariais e com a equipe de desenvolvimento de produtos, o maior compromisso com a empresa e a maior capacidade de lidar com problemas em todas as fases de desenvolvimento são pontos fortes para o estabelecimento de uma equipe interna de design [13].

Para Ulrich e Eppinger [28] somente as maiores organizações tem capacidade para sustentar financeiramente uma equipe interna de design, pois um departamento de design pode gerar um alto custo para a empresa se mal estruturado e desorganizado. Porém, se o tamanho da equipe e o ideal dos funcionários está alinhado a estratégia empresarial, uma equipe interna pode trazer muitas vantagens [28]. Borja de Mozota [6] explica que o design como departamento independente na estrutura da empresa terá clientes internos, como os responsáveis pela gestão de marca.

Best [4] explica que não é incomum uma empresa convidar uma consultoria externa de design a fim de orientar uma proposta para a estratégia de design. Ainda segundo a autora, ganhar valiosos *stakeholders* de outras unidades de negócio pode ser crucial ao sucesso da estratégia de design. Uma consultoria de design de fora pode oferecer propostas com maior nível de objetividade, pois estarão livres da pressão interna dos departamentos ou políticas empresariais [4], constituindo, dessa forma, uma equipe de design externa.

Para Borja de Mozota [6], em um primeiro projeto desenvolvido por uma empresa, é comum contratar um designer externo para minimizar os riscos do uso do design pela primeira vez. Para a autora terceirizar o design também facilita a integração com um nível hierarquicamente mais alto, gera maior flexibilidade, bem como supervisão por um quadro de design e mais controle sobre os custos do projeto. Berends et. al. [5] explica que designers externos sugerem atividades, propõem fases para essas atividades e podem estar envolvidos no planejamento e monitoramento de processos de design. Ao se trabalhar com uma equipe externa, as atividades puramente de design são desenvolvidas fora da empresa, entretanto o design é gerenciado dentro da empresa [13]. Best [4] explica que uma equipe terceirizada pode trabalhar tanto em projetos de curto prazo quanto em projetos mais longos, o que possibilita uma flexibilidade financeira maior para a empresa. Porém, ao se trabalhar com pequenas empresas com limitações de recursos, a contratação de designers externos pode levá-las a focar, apenas, em resultados de curto prazo [7].

Trabalhar com uma equipe externa também tem suas desvantagens. Uma das principais refere-se ao caso de haver uma maior necessidade de gestão quando a equipe de design é terceirizada [12]. Porém, o fato de não precisar instituir um departamento interno e poder contratar agências de acordo com o projeto possibilita uma maior flexibilidade para alocar recursos.

### 3. MÉTODO DE PESQUISA

Para que fosse possível analisar as diferenças ocorridas no processo de produção decorrentes do tipo de equipe, foi desenvolvido um estudo de caso único em uma empresa situada no Rio Grande do Sul do setor coureiro-calçadista. Essa empresa possui duas equipes de design. Uma das equipes desenvolve produtos para a marca própria da empresa (empresa A), atuando como equipe interna. A segunda equipe de design desenvolve produtos para outra empresa (empresa B). Assim, assume o papel de equipe externa para a empresa que a controla.

O estudo envolveu a comparação da atuação da equipe interna e externa, com o intuito de compreender qual a influência do tipo de equipe no desenvolvimento desses processos. Alguns requisitos para garantia de confiabilidade dos dados analisados referentes às duas equipes de design

participantes dessa pesquisa precisavam ser controlados, de forma que o estudo mantivesse seu foco na comparação das equipes e análise da existência e forma de emprego da gestão de design. Para isso, definiu-se como estratégia para aumentar a confiabilidade dos dados, desenvolver o estudo em uma empresa que possuísse as duas equipes de design, interna e externa. Com isso, teve-se a garantia que o produto final desenvolvido e o principal canal de vendas das empresas participantes era o mesmo. Para efeitos do estudo, decidiu-se delimitar o escopo do estudo para o segmento de calçados femininos, tendo este lojas físicas da empresa como o principal canal de vendas. No caso estudado, as duas equipes produziam para o mesmo segmento de mercado (nesse estudo classes A e B) e; o processo de desenvolvimento de produtos dessas equipes eram realizados de forma similar. Desenvolveu-se o estudo com uma amostra não probabilística definida por conveniência. Apesar de os resultados não serem passíveis de generalização, nesse caso, a riqueza das discussões sobre a forma de atuação das duas equipes na mesma empresa, vem a explicitar lacunas e oportunidades para a realização de trabalhos voltados à atuação das mesmas.

Os dados foram coletados através da realização de entrevistas em profundidade. Buscou-se entrevistar o gestor da empresa para que ele pudesse explicar a forma pela qual desenvolviam os processos de desenvolvimento de produtos. Esta etapa possibilitou a identificação das principais pessoas envolvidas no processo, para que fossem entrevistados posteriormente.

As entrevistas em profundidade constituem uma “forma não-estruturada e direta de obter informações” [19], permitindo o conhecimento geral da estrutura da empresa analisada. Após a primeira entrevista, outros funcionários citados como participantes do processo foram entrevistados com o objetivo de confirmar dados e facilitar a compreensão das etapas do processo de desenvolvimento de produtos, unindo mais fontes de evidência.

Um protocolo semiestruturado foi desenvolvido para essas entrevistas. Para a montagem do protocolo de entrevistas considerou-se a existência de 3 fatores-chaves apresentados por Bruce et. al. [10], denominados por *sourcing, briefing e evaluating*. O trabalho dessas autoras foi escolhido uma vez que é um dos poucos que explicita claramente a forma na qual o design é gerenciado no processo de desenvolvimento de produtos. Além disso, Bruce et al. [10] realizaram, no trabalho, diversos estudos casos, facilitando assim possíveis comparações com trabalhos futuros.

Para o presente trabalho, todos os funcionários participantes do estudo, nas duas empresas, foram entrevistados com base no mesmo roteiro para que as entrevistas fossem desenvolvidas da mesma forma. Esse roteiro foi dividido em três blocos: o primeiro com informações específicas e pessoais do entrevistado. O segundo com informações relativas à empresa, contemplando os três fatores-chave resultantes do estudo de Bruce, Cooper e Vazquez [10]. O terceiro com questões específicas relacionadas ao processo de desenvolvimento de produtos.

Por ser atuante em praticamente todas as etapas do processo, a entrevista com o gestor da empresa A orientou grande parte do estudo e fundamentou a primeira diagramação do processo de desenvolvimento de produtos de ambas empresas. Ainda, em relação às entrevistas em

profundidade, os demais funcionários entrevistados confirmaram se os processos e etapas indicados pelo gestor realmente aconteciam como narrado.

Cabe ressaltar que em entrevistas em profundidade o “rumo subsequente da entrevista é determinado pela resposta inicial” [19]. Dessa forma, questões não indicadas no roteiro acabaram surgindo. Essas entrevistas foram o passo inicial e fundamental para a compreensão e diagramação do processo de desenvolvimento de produtos das empresas A e B.

Além das entrevistas, foi realizado o acompanhamento dos processos pelo entrevistador e a análise de alguns documentos como: planejamento estratégico, definições de programa de qualidade interna e descrição de cargos, que permitiu a conferência dos dados apresentados e justificados na entrevista.

Por fim, foi realizada a transcrição das gravações das entrevistas. As transcrições foram enviadas para os respondentes para que esses pudessem conferir o que foi dito e para a realização de ajustes de incoerências no texto. Os dados foram analisados procurando-se entender o processo de desenvolvimento de produto de cada uma das empresas para, posteriormente, identificar diferenças e interferências da forma de atuação de cada tipo de equipe. Outros dados foram extraídos dos dados de campo, como reportagens envolvendo as empresas participantes, notícias sobre o setor calçadista, dentre outros. Esses serviram, fundamentalmente, para o entendimento e acompanhamento das empresas, permitindo que o processo de desenvolvimento de produtos fosse compreendido de forma confiável.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Empresa A

Fundada em 1997 a empresa A é composta por uma unidade fabril e um escritório geral. O escritório geral, objeto desse estudo, é formado por 36 funcionários que desenvolvem sapatos, bolsas e acessórios femininos e masculinos. Porém, sapatos femininos são o principal produto da empresa, principalmente para mulheres de 25 a 45 anos. Até a finalização da presente pesquisa, a empresa contava com 22 lojas exclusivas e com mais de 600 pontos de vendas multimarcas no Brasil. Além disso, a empresa exporta para mais de 30 países. Considerando os pontos de venda exclusivos da marca da Empresa A, somente dois são próprios, os demais são franquias.

O responsável por acompanhar todo o processo de coleta de dados e primeiro entrevistado na empresa A foi a diretora ou coordenadora de produtos. Sua função é coordenar o desenvolvimento de produtos tanto da marca própria quanto de serviços prestados a terceiros. A diretora se reporta ao gestor da empresa, que é também o presidente e proprietário da mesma, doravante aqui denominado de gestor. Ele também acompanha todo o processo, porém sem tanta ênfase nas etapas operacionais. Isto se deve ao fato dele estar focado, também, na parte estratégica da empresa. Hoje, com o crescimento da marca, o gestor acumula atividades mais específicas de sua função, se diz envolvido em todas as áreas, mas com maior foco nas decisões referentes à fase de desenvolvimento de novos produtos.

O calendário para o desenvolvimento de produtos é estabelecido pela diretora de produtos, juntamente com o gestor. É função da diretora o controle prazos e a qualidade dos projetos desenvolvidos. Porém, a questão de custos é

gerenciada pelo setor de vendas. Isto é explicado pelo fato do custo não ser um limitante para o desenvolvimento, mesmo que a produção se torne mais onerosa, ainda assim há público para arcar com esse preço. De qualquer forma, a diretora de produtos precisa ter conhecimentos sobre custo de produção para orientar o desenvolvimento, pois sempre alguns modelos da coleção têm foco no menor custo e maior venda.

São desenvolvidos em média 220 modelos de sapato por coleção. A avaliação de sucesso desses produtos é feita basicamente pelo ranking de vendas. Existe um ranking semanal de franquias e multimarcas onde é realizado o controle geral das vendas dos modelos produzidos.

Não existe nenhuma documentação ou processo de avaliação do sucesso do produto. A equipe se baseia nas vendas e isso é considerado para desenvolvimento de coleções posteriores. A empresa explica que o comportamento do comprador também é avaliado, uma vez que gestora da marca, que procura acompanhar o dia-a-dia das lojas, tanto as franquias quanto as lojas próprias, também participa dos comitês que definem o que vai ser produzido: “A gestora da marca costuma acompanhar a reação dos logistas quando vêem os produtos. É com isso, com base nesse tipo de informação, que a gente constrói a coleção”, explica o Presidente e gestor empresa A. O que se percebe é uma avaliação subjetiva, uma vez que não é realizada por meio de ferramentas específicas ou com processos reconhecidos de pesquisa.

### 4.2 Empresa B

A empresa B foi fundada em 1975. Começou como prestadora de serviços e hoje é uma das maiores indústrias calçadistas do país. A empresa conta com mais de 5500 colaboradores e produz basicamente calçados femininos. Trabalha com quatro marcas, mas, para esse estudo, somente os processos que envolvem uma das marcas será analisado. Isso permitiu que as duas empresas tivessem aproximadamente o mesmo número de pessoas envolvidas no processo, evitando, assim, contaminação na análise dos dados com processos distintos desenvolvidos tanto pela empresa A e B.

Hoje, a empresa B conta com nove unidades fabris e atua tanto no Brasil quanto no exterior. Trata-se de um S.A. (Sociedade Anônima), logo o capital social da empresa está dividido em ações, ou seja, não há um empresário atuando como dono e com interesse pessoal direto nos resultados da empresa.

O primeiro entrevistado na empresa B foi o gerente de desenvolvimento de produtos, doravante aqui denominado de gestor. Sua função é coordenar os modelistas técnicos que fazem os desenhos dos produtos. Também está associada a obrigações do gestor a adaptação do trabalho do setor criativo para as normas de produção. O gestor se reporta ao diretor de produtos, que também é parte fundamental no processo. É sua função o planejamento e desenvolvimento de todo o MIX, de todas as marcas.

Segundo o gestor, várias decisões são tomadas ao longo do processo, mas a palavra final é sempre do presidente. Entretanto, explica que as definições anteriores (que são de sua responsabilidade) servem para direcionar o trabalho e fazer com que as decisões presidenciais sejam um processo natural.

São lançadas uma média de 36 linhas de calçado por coleção, e esse giro ocorre de 15 em 15 dias, ou seja, a cada 15 dias 6 linhas são retiradas e novas 6 linhas inseridas no

mercado. Alguns sapatos da coleção são voltados para um público específico e nem todos os modelos são postos a venda em todos os Estados da Federação, uma vez que as diferenças climáticas do Brasil exigem coleções específicas. A equipe externa tem autonomia para sugerir quantos pares de cada tipo (sandália, *scarpin*, *pepi-toe*, dentre outros) serão lançados, mas a decisão parte do comitê de produtos da empresa B, formado pela presidência, pelo gestor da empresa B, pelo setor comercial e pela diretora de produto da empresa A e designers das demais marcas da empresa B.

De forma similar à empresa A, o sucesso do produto na empresa B é avaliado com base nas vendas. Consideram também que uma linha de produtos só terá boa vendagem se tiver conforto e um bom visual, ou seja, o resultado de vendas é associado também à qualidade do produto. Nesse caso a questão das vendas é avaliada de duas formas: a venda para o lojista e a venda para consumidor final. Algumas linhas podem vender bem para a loja, mas não ser bem sucedida nas vendas se considerado o consumidor final. Assim, os dois casos são considerados, com ênfase no consumidor final.

### 4.3 Processo de Desenvolvimento de Produtos nas empresas estudadas

Para que se pudesse entender a inserção do design e da gestão de design nas empresas e as diferenças atribuídas a cada tipo de equipe, foi importante que, inicialmente, se encontrassem as diferenças e pontos de congruência entre as etapas de desenvolvimento de produtos adotadas pelas duas empresas envolvidas no estudo.

Para garantir a qualidade dos dados, foi necessária a confirmação do processo de desenvolvimento de produtos desenhado inicialmente pela diretora de produto da empresa A e pelo gestor da empresa B, pelos demais membros da equipe. Dessa forma, foi pedido aos entrevistados que montassem o processo com base nas etapas descritas anteriormente. A fim de evitar qualquer influência sobre o relato dos demais membros da equipe e, em função do tempo que cada um tinha disponível para o estudo, optou-se por realizar um registro fotográfico da montagem (figura 1). Dessa forma, papéis com o nome cada etapa foram expostos em cima de uma mesa em ordem aleatória e foi solicitado ao entrevistado que ordenasse de acordo com o que ele acreditava ser o processo de desenvolvimento de produtos utilizado pela empresa.

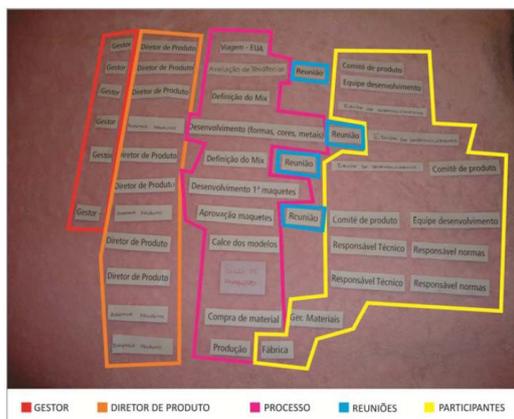


Figura 1: Registro fotográfico da montagem.

Para que não houvesse uma simples confirmação do que tinha sido apresentado anteriormente pela diretora, al-

gumas questões foram expostas: (a) Cada etapa descrita podia ser usada quantas vezes o entrevistado julgasse necessário; (b) haviam papéis em branco, no qual era possível inserir etapas não contempladas no papéis com o nome das etapas; (c) o entrevistado não era obrigado a utilizar todos os papéis e; (d) não havia número mínimo, nem máximo de etapas para o desenho do processo.

A figura 2 apresenta a comparação entre as etapas descritas pelos funcionários. As etapas reconhecidas pela diretora de produtos e os demais funcionários são semelhantes. Alguns apresentam um processo mais completo e outros simplificam algumas etapas. A união dessas fontes foi o que permitiu desenhar o processo geral de desenvolvimento de produtos.

Os funcionários que traçaram processos referentes à equipe externa explicaram que, a partir da etapa de 'desenvolvimento das maquetes', o processo volta-se para a empresa B. Estes sugeriram as etapas conforme o acompanhamento que costumam ter do processo quando dentro da empresa B, justificando que não participam efetivamente, mas costumam ter controle do desenvolvimento até o final. Na empresa B, essas etapas foram confirmadas pelos envolvidos no processo.

É interessante observar o alinhamento da equipe no que diz respeito à ordem das etapas. A técnica apresentava limitações uma vez que já sugeria as etapas propostas pela diretora, mas a equipe se mostrou segura quando justificou suas escolhas.

Com as etapas desenhadas pelos funcionários e os dados provenientes das entrevistas em profundidade foi possível desenhar o processo geral de desenvolvimento de produtos e identificar etapas comuns e etapas não contempladas em cada tipo de equipe. A figura 3 apresenta o esquema de desenvolvimento de produtos da Empresa A e da marca analisada da empresa B.

A diferença no processo se dá basicamente pela maneira como as empresas trabalham com os representantes de venda. A equipe A trabalha diretamente com representantes que vendem os modelos de calçados antes da produção final. Dessa forma, a equipe interna trabalha com duas etapas a mais com relação à equipe da empresa B, que o faz no final do processo. Essas duas etapas representam a única diferença entre o trabalho dos dois tipos de equipes analisadas nesse estudo, mesmo considerando que o trabalho é desenvolvido em empresas diferentes a partir da sexta etapa.

## 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As duas equipes acabam tendo uma participação bastante semelhante no processo. Isso se deve ao fato delas contarem com o mesmo número de pessoas, a mesma coordenadora de produtos e etapas semelhantes. A diferença se dá no final do processo. Como a parte de aprovação e finalização dos produtos é feita dentro da empresa B, a equipe 2 (responsável pela PDP da empresa B) acaba se envolvendo menos e trabalhando com base em informações definidas pela própria empresa B. Essa equipe não participa das decisões. Os comitês decisórios são feitos na empresa B, com participação da diretora de produtos da empresa A e de alguns membros da própria empresa B, além da própria presidência. A diretora de produtos da empresa A, também envolvida nos comitês da empresa B explica que "A empresa B, na condição de cliente e fábrica, é que faz as definições de crescimento, quantidades de linhas e modelos".

As duas equipes são formadas por 6 pessoas mais a diretora de produtos. São eles: gerente de materiais, gerente de construções, responsável técnico, responsável por

combinações, responsável por normas e fichas e estilista de bolsas.

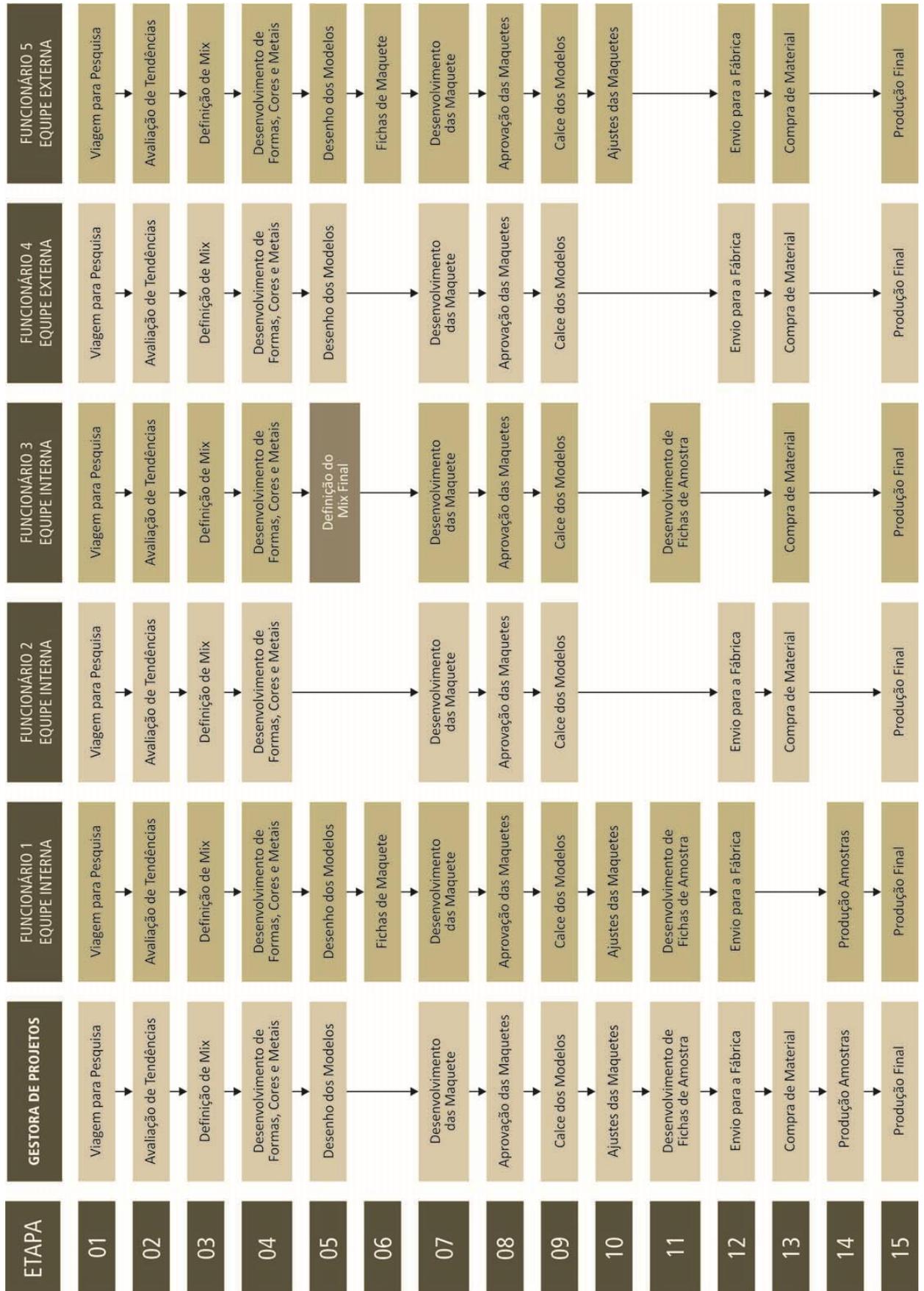


Figura 2: Comparação das etapas do PDP descritas pelos funcionários.

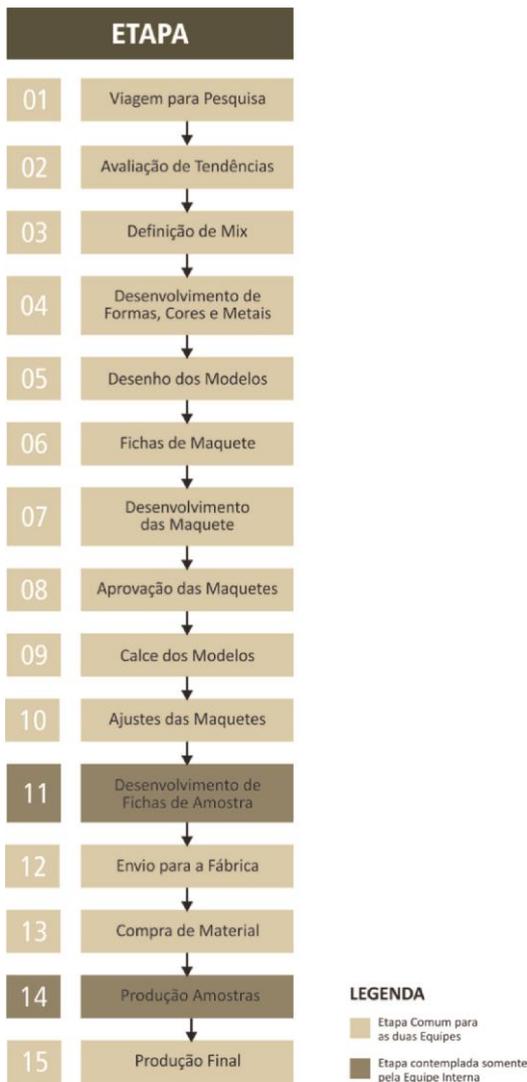


Figura 3: Processo de desenvolvimento de produtos das empresas A e B.

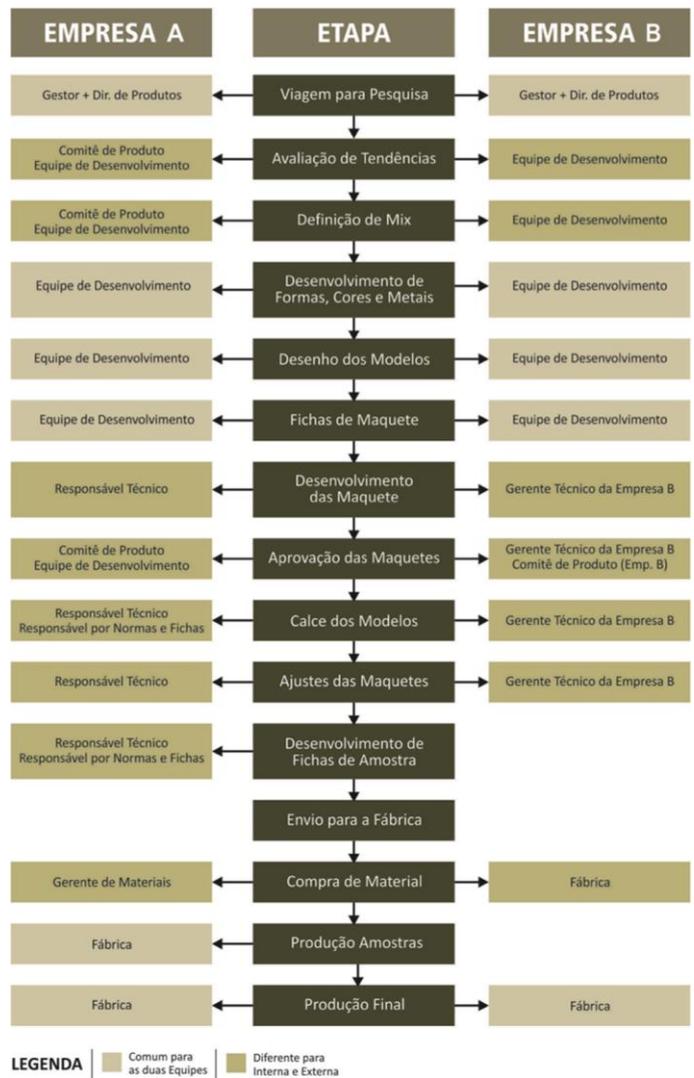


Figura 4: Participação das equipes no processo de desenvolvimento de produtos.

A figura 4 indica os momentos em que há participação de toda a equipe, fases em que apenas há o acompanhamento de um dos membros da equipe e as fases em que a equipe de design não está mais envolvida, tanto na empresa A quanto na B. Essa questão foi definida pelo o que foi identificado pelos entrevistados e, nas fases em que houve diferença, considerou-se a opinião da diretora e o relato de cada membro da equipe nas entrevistas.

Em termos gerais, o processo de desenvolvimento de produtos analisado no estudo ocorre de forma similar nas marcas estudadas das empresas A e B. As diferenças atribuídas no processo se devem ao fato das empresas trabalharem com representantes de venda de forma diferente. As duas etapas não semelhantes têm relação direta com o material que é desenvolvido e enviado aos representantes na empresa A, o que não ocorre na empresa B. Mesmo as etapas que ocorrem dentro da empresa B mantêm as mesmas características observadas na empresa A, o que as diferencia são as pessoas envolvidas no processos e as decisões a serem tomadas.

Nas duas empresas, analisaram-se também as reuniões ocorridas durante todo o processo e quem participava delas. Na empresa A, para cada decisão importante a ser tomada

reúnem-se o que chamam de comitês de produtos, envolvendo marketing, desenvolvimento, comercial, vendas e gestão de lojas, além dos gestores de projeto e design. Essas reuniões permitem a participação de todos os setores no processo orientando as decisões e contribuindo com o que tange cada área. Ou seja, as reuniões com comitês de produtos mostram um foco geral da empresa para um objetivo comum, que é o faturamento.

A empresa B também realiza reuniões de comitê de produtos, formados por comercial, presidência, gestor da empresa B e diretora de produtos da empresa A. Explicam que as designers das outras marcas da empresa B também participam dessas reuniões, mesmo as que envolvem os produtos desenvolvidos pela equipe externa. Isso contradiz a justificativa da empresa para se utilizar uma equipe externa de design. Segundo a empresa B, existe a terceirização porque a produção da marca analisada no estudo envolve o foco do designer no que está produzindo, logo, se os designers das outras marcas da empresa estão altamente envolvidos nas decisões do que é terceirizado, esses não estão focados somente na sua linha de calçados. Também, deixam claro que todas as opiniões são respeitadas, mas a palavra final é sempre do presidente da empresa.

## 6. CONCLUSÕES

Embora as equipes não apresentem diferenças relevantes no resultado final do produto, esse estudo mostra que a equipe interna é mais facilmente controlada e integrada ao processo como um todo, além de demonstrar maior conhecimento e expertise em design. A diretora de produtos da empresa A explica que “O design é a essência (...). A empresa nasceu com isso, a empresa é isso...então todo mundo, até o setor administrativo, que é mais burocrático, acaba tendo que saber sobre design”.

Um estudo desenvolvido por pesquisadores Holandeses [5] com o objetivo de entender como uma equipe de design externa pode afetar a evolução do processo de desenvolvimento de produtos de pequenas empresas, mostra que uma equipe terceirizada traz expertise complementar e avança os processos de design e gestão de design dessas empresas. O estudo ainda coloca que os presidentes de pequenas empresas tem se envolvido em atividades de desenvolvimento de produtos, porém sem treinamento formal em design. No caso da empresa B, com equipe externa de design, é notável a falta de conhecimento específico em design, revelando que também nessa pesquisa as habilidades de design provêm da equipe externa. Nesse caso, as habilidades de design da equipe externa podem aprimorar as capacidades de design da própria empresa. Dessa forma, a consolidação do design nos processos gerenciais de empresas da indústria do setor calçadista independe do tipo de equipe, mesmo sem conhecimento específico em design a empresa pode agregar uma equipe externa capaz de integrar o design ao processo.

De forma geral, o gerenciamento das equipes se dá de forma semelhante, isso talvez se deva ao fato de compartilharem a mesma diretora, ou seja, a coordenação de todas as atividades, embora em momentos diferentes, é realizada pela mesma pessoa. Ressalta-se que o controle e desenvolvimento de uma equipe interna é mais fácil. O diretor de produtos da empresa admite que, embora tenham optado por utilizar uma equipe externa de design, a equipe é mais ágil quando interna: “Quando a equipe está dentro da estrutura não precisa depender da fase de criação toda e aí apresentar o projeto. Quando é dentro da empresa vai fazendo uma parte e vai apresentando”.

Por fim, o alto custo de manutenção de uma equipe de design interna pode ser determinante. Borja de Mozota [6] afirma que a introdução do design, num primeiro momento, fica mais acessível quando externa à empresa. Corroborando com essa idéia, a empresa A justifica que atuando com equipe externa para a empresa B, proporcionam toda a estrutura e aptidão específica em design para a empresa B com o custo muito menor do que se a empresa B tivesse um setor interno com a mesma capacidade.

### 6.1 Pesquisas futuras

Para trabalhos futuros recomenda-se desenvolver um estudo semelhante ampliando o número de empresas, aumentando as possibilidades de análise. Além disso, avaliar as diferentes partições de equipes de design em outros setores da economia, analisar qual a interferência direta do tipo de equipe no resultado final dos produtos e quais empresas estão mais preparadas para trabalhar com uma equipe interna ou externa.

### AGRADECIMENTOS

À Capes que proporcionou o desenvolvimento desse trabalho

através da concessão de bolsa de mestrado e às empresas que abriram suas portas permitindo a realização desse trabalho.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1]. Abicalçados. Pólos Produtores. Available on: <http://www.abicalcados.com.br/polosprodutores.html&est=1> Accessed on: 22 de Outubro de 2010.
- [2]. Abicalçados. 2009. Resenha Estatística 2009. Available on: [http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha\\_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final%20Site.pdf](http://www.abicalcados.com.br/documentos/resenha_estatistica/Resenha%20Estatistica%202009%20-%20Final%20Site.pdf). Accessed on: 22 de Outubro de 2010.
- [3]. Andrade, M. B. 2009. Análise da gestão de projetos de design nos escritórios e prestadores de serviços em design de Porto Alegre: Proposta baseada em estudos de caso. Porto Alegre, RS. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Design, UFRGS.
- [4]. Best, K. 2006. Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland, AVA Publishing.
- [5]. Berends, H.; Reymen, I.; Stultiëns, G.L.; Peutz, M. 2011. External designers in product design processes of small manufacturing firms. Design Studies, Volume 32, Issue 1, January 2011: 86-108
- [6]. Borja De Mozota, B. 2003. Design Management – Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation. Canada, Allworth Communications, Inc.
- [7]. Bradford, J., Childe, S. J. 2002. A non-linear redesign methodology for manufacturing systems in SMEs. Computers in Industry, 49: 9-23.
- [8]. Brasil. 2003. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Programa Brasileiro do Design. Guia de design do calçado brasileiro: agregando valor ao calçado. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.
- [9]. Bruce M.; Bessant J. 2002. Design in Business: Strategic Innovation Through Design. Financial Times/Prentice Hall.
- [10]. Bruce M.; Cooper R.; Vazquez D. 1999. Effective design management for small businesses. Design Studies, Volume 20, Number 3, May 1999: 297-315.
- [11]. Casteião, A. L.. 2005. A gestão de design como diferencial competitivo em microempresas do setor moveleiro. Bauru, SP. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação.
- [12]. Centro Português de Design – 1997. Manual de Gestão do Design. Porto – Portugal.
- [13]. Chiva, R.; Alegre, J. 2007. Linking design management skills and design function organization: An empirical study of Spanish and Italian ceramic tile producer. Technovation, Volume 27, Issue 10, October 2007.
- [14]. Costa, I. L. B.. 2010. Diagnóstico da inserção de gestão de design em micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos do Rio Grande do Sul através de uma análise estatística multidimensional. Porto Alegre, RS. Dissertação (Mestrado). UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Design.

- [15]. FEE. Fundação de Economia e Estatística. Desempenho do Rio Grande do Sul em 2010 – Available on: [http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_pib.php](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib.php). Accessed on: 17 de Janeiro de 2011.
- [16]. Francischini, A. S. N.; Azevedo, P. F.. 2003. Estratégias das Empresas do Setor Calçadista Diante do Novo Ambiente Competitivo: Análise de Três Casos. Gestão e Produção (UFSCar), São Carlos, v. 10, n. 3: 251-265.
- [17]. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística . Indicadores IBGE (Julho/ Setembro de 2010) – Available on: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib2-vol2-val\\_201003caderno.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/pib2-vol2-val_201003caderno.pdf). Accessed on: 19 de Janeiro de 2011.
- [18]. Libânio, C. S.. 2011. O papel do profissional de design e suas interfaces na Gestão de Design: um estudo de caso. Porto Alegre, RS. Dissertação (Mestrado). UFRGS, Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção.
- [19]. Malhotra, N. 2004. Marketing Research: An Applied Orientation. n, 4th edition, Prentice-Hall International, London.
- [20]. Martins, R. F. F.. A Gestão de Design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações. Florianópolis, SC. Tese (Doutorado). UFSC, Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção.
- [21]. Merino, G. S.A. D.. 2010. A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura: o caso AMPROSUL. Florianópolis, SC. Dissertação (mestrado). UFSC, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.
- [22]. Milani, G.E. O setor calçadista e a crise. Available on: [http://ww3.assintecal.org.br/page\\_noticias.php?title=Artio%3A+%22O+setor+cal%E7adista+e+a+crise%22&key=c529bc0617eb5b9de4cdff12a5b6133b&wts=MDAwMDAwMjU3Nw==](http://ww3.assintecal.org.br/page_noticias.php?title=Artio%3A+%22O+setor+cal%E7adista+e+a+crise%22&key=c529bc0617eb5b9de4cdff12a5b6133b&wts=MDAwMDAwMjU3Nw==). Novembro de 2008. Accessed on: 3 de Novembro de 2010.
- [23]. Pacievitch, T. Economia do Rio Grande do Sul. Available on: <http://www.infoescola.com/rio-grande-do-sul/economia-do-rio-grande-do-sul/>. Setembro de 2008. Accessed on: 4 de Novembro de 2010.
- [24]. Rocha, R.; Viana, F. 2006. Análise da competitividade da Indústria de Calçados da Região Nordeste. XIII SIMPEP - Bauru, SP. Novembro.
- [25]. Rodrigues, R.B. 2005. A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no pólo moveleiro de Santa Catarina. Balneário de Camboriu, SC. Dissertação (Mestrado).UNIVALI, Mestrado em Administração.
- [26]. Schmitz, H.; Knorringa, P. 2000. Learning from Global Buyers. The Journal of Development Studies, vol. 37, issue 2: 177-205.
- [27]. Tigre, P. F. 2010. A diversidade da economia gaúcha. Revista RS. Editora Gazeta, edição 1.
- [28]. Ulrich, K. T; Eppinger, S. D. 2004. Product design and development. 3. ed. Boston: Irwin.
- [29]. Wolff, F.. Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas. Porto Alegre, RS. Tese (Doutorado). UFRGS, Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção.