

Diagnóstico da participação do *designer* nas micro e pequenas empresas calçadistas de Campina Grande

Rafaela D. A. Araujo, rafaeladual@gmail.com – Programa de Pós-Graduação em Design, Unidade Acadêmica de Design, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil

Itamar F. da Silva, itadesigner@yahoo.com.br – Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Design, Unidade Acadêmica de Design, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, Brasil

Resumo

O presente estudo é o resultado final de uma pesquisa de mestrado que se propõe a realizar um diagnóstico da participação do designer na indústria calçadista de Campina Grande/PB, a partir da caracterização de sua formação e avaliação da percepção dos empresários quanto à importância desse profissional no seu processo produtivo. O direcionamento do estudo teve como justificativa a cidade ocupar, em 2015, o 3º lugar no ranking dos estados mais representativos na produção nacional de calçados e possuir consolidado curso superior em Design/UFCG, curso técnico de modelista em Design de calçados/SENAI e órgãos de apoio às micro e pequenas empresas como o SEBRAE. O levantamento de informações foi realizado por meio do método de pesquisa de campo, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas junto aos empresários, com a gravação de áudio. Os questionamentos foram de natureza qualitativa e quantitativa divididos em 4 blocos: Aspectos gerais; Designer na empresa; Atividade do designer; e Agentes envolvidos na indústria calçadista. Do total das 75 micro e pequenas empresas apresentadas em listas de cadastros do SEBRAE e SENAI-CTCC, identificou-se que apenas 45 estão ativas no segmento, sendo representadas por 34 empresários e 21 deles se disponibilizaram a participar da pesquisa, sendo que todas as empresas são enquadradas como fabricantes de calçados do tipo “modinha”, foco do estudo. Como resultado, verifica-se que o designer está inserido em apenas 19% das empresas locais, sendo que apenas metade deles são qualificados por meio de uma graduação específica para a função que exercem. A maioria dos empresários associa o designer apenas à criação de novos produtos, não o identificando como gestor potencial do processo produtivo. A falta de integração entre os agentes e a não divulgação das qualidades e habilidades inerentes à profissão do designer enfraquecem a inserção desse profissional no segmento. Por fim, o estudo recomenda ações aos agentes capacitadores como forma de melhorar a participação do designer neste setor em potencial, visando ainda mais sua inserção no processo produtivo de calçados da cidade.

Palavras-chave: Designer, Design, Gestão do Design, Indústria calçadista

Diagnosis of designer's participation in micro and small businesses large Campina Grande

Abstract

This study it is the end result of a master's research aims to carry out a preliminary analysis of the designer's participation in the footwear industry of Campina Grande/PB by characterizing their training as well as assessing the perception of businesspeople about the importance of this professional in the production process. The research is justified because the city occupied the 3rd place in the ranking of the most representative states in the national footwear production in 2015, besides holding a substantial higher education course in Design at UFCG, a professional certificate program in footwear designer at SENAI, and organizations that offer support to micro and small enterprises such as SEBRAE. To this field research, data were derived from audio-recorded semi-structured interviews with businesspeople, containing qualitative and quantitative questions divided into 4 categories: 1) general aspects; 2) the designer in the company; 3) the role of a designer; and 4) agents involved in the footwear industry. Of the 75 micro and small companies classified as footwear manufacturers of “modinha” type, which were registered both in SEBRAE's and SENAI-CTCC's lists, it was noticed that only 45 are active, being represented by 34 businesspeople. Of this number, 21 participants were available to engage in the study. The results thus show that the designer is placed in only 19% of local businesses, being only half of them qualified by a specific degree for the function. Most businesspeople associate the designer with the creation of new products, disregarding them as potential managers of the production process. The lack of integration between the abovementioned organizations, along with the unawareness of the qualities and skills distinctive of this profession, weakens their inclusion in the area. Therefore, it is suggested actions as a way of improving the participation of the designer in this rising sector, aimed at further integration in the footwear production process of this city

Keywords: Designer, Design, Design Management, Footwear industry

1. INTRODUÇÃO

A facilidade de acesso às informações e serviços na atualidade é um fenômeno cada vez mais frequente em meio à sociedade e se apresenta com responsabilidade considerável em meio a quebra de costumes de empresas e de consumidores. As empresas que sabem entender essas oportunidades têm maior potencial para criar grandes negócios.

O alicerce para o bom andamento de uma empresa se fundamenta na eficiente e correta utilização dos recursos disponíveis, sejam eles informacionais, materiais, operacionais ou humanos, sendo estas capazes de se reavaliar e se reinventar em um mercado dinâmico.

Com a necessidade de inovação constante as empresas tendem a buscar novas alternativas de materiais e processos, e assim, surge a oportunidade ideal para a inserção da atividade de *design* por meio de um *designer*. Moraes [22] afirma que no cenário no qual as corporações estão inseridas, que passou de estático para imprevisível, dinâmico e complexo, é necessário estar em constante estímulo à inovação e ao *design* como forma de diferenciação. Kotler e Keller [20] completa que preço e tecnologia já não são mais suficientes para se competir, porém a atividade de *design* é um fator que oferece constantes vantagens competitivas às empresas que o utilizam, afetando a aparência e funcionalidade do produto relacionado as exigências dos clientes.

Para Dziobczenski [13], o *design* é um fator que oferecerá para as empresas constantes diferenciais, convertendo a demanda de mercado e dos consumidores em produtos e serviços ofertados. Em consonância com o referido autor, destaca-se também a ideia de Martins e Merino [21] que evidencia a necessidade cada dia mais latente do *design* do mercado mundial, considerando que a atividade deixa de ser apenas uma adição estética e passa a ser uma forma concreta de desenvolvimento de projetos avaliando a complexidade que se está envolvida, passando por várias áreas de conhecimento.

Atualmente, o *designer* tem um papel fundamental no mercado, sendo um profissional multidisciplinar que oferece diferencial competitivo por meio do valor que ele consegue agregar aos produtos em diversos segmentos, seja na concepção do produto ou na sua atuação como gestor. Desta forma, advém a necessidade de entender como está a inserção do *designer* em diversas empresas.

A inclusão do *designer* nas empresas pode ser realizada por meio de equipes de *design* internas, alocadas dentro das empresas, externas, como escritórios que prestam serviço, ou até equipes mistas, compostas por profissionais internos e externos a corporação. Capra [10] comenta em seu estudo que as equipes em suas diferentes formatações apresentaram resultados semelhantes, sendo que a equipe de atuação interna é mais facilmente controlada e integrada com o processo como um todo, assim, o importante é conhecer a necessidade das empresas e o modelo de atuação que o *designer* mais se encaixa.

Dentre os vários segmentos de negócios disponíveis para a participação do *designer* nas empresas existentes em Campina Grande, a indústria calçadista é um dos setores com maior potencial para o desenvolvimento da atividade deste profissional, considerando a representatividade econômica do segmento na cidade e até no âmbito estadual, além dos diversos agentes de capacitação profissional e acompanhamento setorial instalados na localidade.

Em 2015 o estado da Paraíba ocupava a 3ª posição no ranking nacional como polo calçadista. É o 2º maior exportador de calçados do país, onde Campina Grande é a

cidade com maior concentração de empresas e empregados no setor, sendo responsável por aproximadamente 52% de todas as indústrias calçadistas estaduais, segundo dados do SENAI [28].

Apesar dessa representatividade, no Relatório de acompanhamento setorial couro e calçados, volume III [11] (p.01), apresenta-se que “a indústria de couro e calçados caracteriza-se pela simplicidade do processo de produção, com tecnologia madura e utilização intensiva de mão-de-obra pouco qualificada”, quando considerados os funcionários em geral.

Quanto à qualificação profissional do *designer*, encontram-se publicações de acompanhamento do setor da indústria calçadista local, como o Indústria Calçadista da Paraíba [18] e o Relatório Setorial de Acompanhamento de Couro e Calçados [11], mas ambos não contemplam aspectos sobre a participação do *designer* no segmento citado.

Encontram-se estudos com foco no *Designer*, como Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil [15] e o Diagnóstico do *Design* Brasileiro [19], que indicam como está a inserção dos gestores de *design* nas indústrias do Brasil de diversos segmentos, porém esses estudos não contemplam especificamente o *designer* na cidade de Campina Grande.

Abordando o assunto direcionado a temática desta pesquisa, o último estudo realizado na área foi “A inserção do *Design* como fator gerador de diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas calçadistas da Paraíba” realizado por Souza [29], que objetivou trabalhar uma ferramenta de diferenciação competitiva junto aos empresários nas empresas da Paraíba, porém, esse estudo não investigou a participação do *designer* na indústria calçadista local, o foco dele foi apresentar os diferenciais competitivos que o *designer* pode oferecer para o segmento estudado.

Diante do exposto, questiona-se sobre qual a participação dos *designers* na indústria calçadista de Campina Grande/PB? O objetivo deste diagnóstico setorial é verificar se o profissional estudado está inserido no segmento, a caracterização deles quanto a sua qualificação profissional e funções exercidas, traçando um panorama que pode embasar ações de incentivo nos diversos aspectos no segmento abordado. Para isso, a pesquisa realizada foi caracterizada como de natureza descritiva e o procedimento metodológico utilizado foi o de pesquisa de campo por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos empresários de calçados da cidade.

Pretende-se utilizar os resultados desta pesquisa como auxílio na conscientização de empresários sobre a importância de uma participação dos *designers* nas empresas produtoras de calçados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica deste estudo foi realizada em livros, relatórios setoriais de órgãos oficiais e publicações científicas visando o entendimento das variáveis envolvidas na problemática abordada.

2.1 Designer: identificação e caracterização

Nas últimas décadas com as mudanças provocadas pela globalização, surgiram transformações nas filosofias de mundo, conceitos no método de gestão e até dos profissionais inseridos no mercado de trabalho. Um desses conceitos que foram disseminados e em constante expansão foi o *design*.

Essa profissão está em constante crescimento, possuindo várias definições. Bonsiepe [8] define essa atividade que transita por várias áreas de conhecimento, como de natureza criativa que tem por objetivo a

constituição de um ambiente material coerente para responder de “forma ótima” às necessidades materiais e espirituais do homem. Afirma ainda que o *Design* Industrial se ocupa dos problemas de uso, das funções, da produção, do mercado, do lucro e da estética dos produtos industriais.

O conselho Internacional das sociedades de *Design* Industrial ICSID, [17] define *design* como:

[...] uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas dos objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, *design* é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial de intercâmbio cultural e econômico.

Alexander Manu em sua definição enfatiza o papel do *design* na sociedade afirmando que “*Design* é a atividade consciente de combinar, de modo criativo, invenção tecnológica com inovação social, com o propósito de auxiliar, satisfazer ou modificar o comportamento humano.” (BRASIL, 2003, p.20) [7].

Em uma leitura mais atual, dinâmica e abrangente a respeito do conceito de *Design*, Martins e Merino (2011, p. 12) [21], faz a seguinte afirmação:

O *design* é uma ferramenta importante no processo de inovação, no qual as ideias são geradas num alinhamento perfeito entre a criatividade e as especificações técnicas, juntamente com demandas e oportunidades de mercado, sem deixar de ter o foco centrado no usuário.

Para Best [6], o *design* tem constantemente se transformado em uma área de estratégia dentro das empresas, como a capacidade de pensar, planejar e até gerenciar.

O autor Best [5] complementa ainda que o *design* existe em ampla variedade de contextos que estão associados à sociedade, ao ambiente, à tecnologia, à política e à economia, sendo uma ferramenta de significativa influência no mercado, se impondo nos últimos tempos como um meio cativante e atraente de estimular a inovação e o consumo. Assim, o *design* não se apresenta apenas como um processo de resolução de problema, mas como também assume o papel de buscar problemas e descobrir necessidades. O *design* permite que os produtos e os serviços tenham personalidade, atributo alcançado através do profissional *designer*, em que o mesmo deve estar treinado com competências específicas para desempenhar a função.

Os termos *design* e *designer*, respectivamente relacionados à atividade e ao profissional, têm sido utilizados de forma indiscriminada e arbitrária. Dentre os motivos destaca-se o fato de não haver uma instituição autorreguladora que delimite a área e defina a atividade, garantindo o uso desse termo apenas para profissionais formados na área. (FERREIRA) [14].

O trabalho realizado pelo *designer* é de natureza criativa, construtiva e normativa, afirma Ferreira [14]. A dificuldade de definição do que é *design* começa efetivamente na inexistência de um termo nacional para a definição dessa atividade de forma clara e rápida.

Atualmente no mercado é possível observar profissionais que se auto intitulam *designers*, sendo eles não formados em cursos superior e que por vezes não entendem a dimensão do trabalho deste profissional. Nesta perspectiva, banalizam o termo utilizando-o como adjetivo, dando pouca importância à nomenclatura e associando-o apenas ao decorativo e ao superficial. Contudo, exercem a função do profissional sem nenhum impedimento e este fato reafirma a importância de um órgão regulador conforme já mencionado. (FERREIRA) [14].

Sobre a função do *designer* no contexto de mercado Avendaño, (p.36) [3] diz que:

Nessa sociedade o *designer* tem, por um lado, a função de entender as necessidades de lucro das empresas e, por outro lado, realizar os ‘desejos’ do cliente (consumidor), mas com uma visão que vai além dos intramuros da indústria.

O *designer* pela sua formação acadêmica deve ser a figura do mediador entre o conhecimento, a produção, o mercado e a criação, na transformação da matéria-prima em produtos de bens de consumo, com valor agregado. Para isso o *designer* deve pesquisar e entender o consumidor na decisão de comprar, baseia-se naquilo que considera importante e naquilo que lhe ofereça melhor benefício, sabendo dos diferentes anseios e necessidades dos clientes, nas relações com o meio ambiente, com sua cultura, na sua usabilidade e no seu preço. (BRASIL) [7].

Bernardes [4] comenta que o *design* assume dentro das empresas um papel de grande destaque, de modo a transformar-se em uma atividade estratégica para melhorar o posicionamento de produtos e serviços e assim aumentar a competitividade da indústria.

A possibilidade de atuação de um *designer* como gestor ainda é uma novidade para muitos empresários que apresentam pouco ou nenhum conhecimento sobre o conceito, métodos e benefícios da atuação deste profissional, pois gerir é também uma responsabilidade que pertence ao *designer* que muitas vezes não está tentando implantar a gestão do *design* nas empresas que atua (PORTO) [26].

Borja de Mozota [23] diz que no nível operacional ou de projeto, precisa-se integrar o *design* com o objetivo de contribuir em longo prazo uma ideia de confiança e credibilidade com a prática da atividade. Já no nível tático o *design* passa de produto para função, adquire sua independência na empresa, participando do sucesso ou fracasso da corporação no mercado. Enquanto no nível estratégico, o *design* cria uma relação com a identidade e cultura da empresa, controla-se a atividade de *design* na empresa e ela passa a ser encarada como a formulação de uma estratégia.

2.1.1 Ferramenta de diagnóstico em Design

Um diagnóstico tende a ser realizado quando se precisa identificar e levantar informações acerca de um determinado assunto. Para Santos [27], a definição de diagnóstico está relacionada à coleta e análise de dados para avaliar problemas de diversas naturezas, e assim obter o conhecimento de uma determinada situação por meio de sinais de investigações. Para Oliveira [24], um diagnóstico é uma avaliação que se faz sobre o estado atual de uma determinada instituição, nesse caso empresa, objetivando traçar novos estados.

O *design* sendo percebido diante da sua multidisciplinaridade e nas competências que lhe são atribuídas, entende-se o grande valor que possui a atividade realizada de forma consciente e planejada pelo profissional. Reconhecendo assim a importância e atividade por ele realizada, foram criadas ferramentas de diagnóstico em *design* voltadas para entender como funciona a gestão de *design* dentro das empresas, a exemplo temos o *Design Atlas de Avaliação e A Escala do Design*.

Criado pelo órgão *Design Council* do Reino Unido em 1999, o *Design Atlas de Avaliação* é uma ferramenta de julgamento sistemático quanto ao desenvolvimento de *design* nas empresas, utiliza-se de análise de questionários e considera fatores de sucesso no negócio por meio da gestão do *design* em empresas. Essa ferramenta pretende

compreender cinco áreas: planejamento de *design*; processo de *design*; recursos para *design*; pessoas para o *design* e cultura do *design*. (SANTOS) [27].

Desenvolvido pelo Centro de *Design* da Dinamarca a Escala do *Design*, conforme mostra Kooststra [19], consiste em uma ferramenta de avaliação do perfil da gestão do *design* nas organizações, que chega a ser classificada em 4 níveis, sendo eles:

- **DM1:** Quando o *design* é utilizado na empresa de forma esporádica e descontinuada, muitas vezes com profissionais com pouco conhecimento específico para executar as atividades do setor. Nesse nível as etapas de projeto tendem a ser imprevisíveis com grande parte dos resultados inconsistentes.
- **DM2:** Empresas nessa classificação possuem *design* que costuma não ser reconhecido como ferramenta de diferenciação, inovação nos produtos. O profissional responsável, passa a ser utilizado como auxiliar de marketing, responsável por agregar valor visual ao produto, à embalagem ou identidade visual.
- **DM3:** São aquelas empresas onde o indivíduo ou departamento tem a responsabilidade formal de fazer a gestão do *design*, atuando em uma interface entre os *designers*, outros departamentos da empresa e os gestores da empresa. Tem a função de encurtar os ciclos de desenvolvimento do produto. Nesse caso o *design* é aplicado de forma proativa e é considerado uma característica permanente no desenvolvimento de novos produtos.
- **DM4:** Estão inseridas nesse nível as empresas que têm o *design* como referencial e se destacam no mercado por investirem em estratégias de diferenciação. Nesse contexto, a alta administração e outros departamentos da empresa estão intimamente envolvidos com o conceito de *design*, que é direcionada como parte da estratégia de negócio das empresas.

Conforme apresentado, as metodologias contemplam o diagnóstico de como está a gestão do *design* em uma empresa, não abordam um procedimento metodológico para diagnosticar se o *designer* está inserido nelas, sendo assim, elas podem ser usadas para parametrizar dados de empresas que utilizam o profissional.

2.2 Designer na indústria calçadista

O *designer* na indústria de calçados aparece como um profissional responsável não só pelo desenvolvimento de produtos, mas sim pelo estudo da cadeia calçadista, além disso concentra-se em propor uma harmonia do estilo com a funcionalidade do produto, neste caso, do calçado. Tem como uma das funções recomendar materiais, cores, combinações, alturas de salto, perfil do bico, perfil do salto, conforme Brasil [7].

Souza (p. 18) [29] afirma que:

O *design* se constitui em uma das tecnologias básicas de maior impacto para o setor de calçados, já que possui uma relação intrínseca com o mercado consumidor, captando e codificando suas necessidades de consumo.

2.3 Indústria calçadista de Campina Grande

A fabricação de calçados em escala industrial na Paraíba está diretamente ligada à indústria coureira que se instalou na região com a chegada de vários curtumes no estado, em especial em Campina Grande. O primeiro deles foi em 1923,

através de um membro da família Motta, tomando como marco o início da industrialização do couro na cidade.

Kehrle (p. 163) [18] afirma:

No período pós Segunda Guerra Mundial, Campina Grande conseguiu ver crescer a sua importância no cenário paraibano e nordestino, em especial, devido ao algodão e ao couro. Do período compreendido entre pós-guerra até o final dos anos 50, houve um expressivo desenvolvimento do segmento produtor em função do aumento das exportações e de Campina Grande ter-se consolidado nessa atividade, constituindo-se no principal centro coureiro do Estado.

Quanto à expansão da atividade coureiro calçadista no estado, a cidade de Campina Grande ganha destaque e avanço, ainda com questões relacionadas à existência dos curtumes, conforme apresenta Nai (1972 p. 26 *apud* KEHRLE) [18].

Nos anos sessenta iniciou-se o declínio do setor, mas mesmo assim, em 1972, quando o Núcleo de Assistência Industrial da Paraíba – NAI/PB, antecessor do SEBRAE, realizou um diagnóstico da indústria de couro e calçados no Estado da Paraíba, dos cinco curtumes industriais do Estado, quatro situavam-se em Campina Grande e somente um em João Pessoa e este em uma posição muito inferior à média dos curtumes campinenses. Juntos, os cinco curtumes processavam cerca de 150.000 couros por ano, um número maior do que o de abates de bovinos no Estado que à época era da ordem de 120.000 cabeças anuais. A importância do então parque coureiro de Campina Grande fica clara, quando se constata que no período empregava quase 80% da mão de obra absorvida pelo setor no Estado.

Apesar da existência dos tradicionais curtumes na cidade, atualmente eles estão desaparecendo, a indústria coureiro calçadista conquistou e preencheu essa lacuna com uma indústria forte e muito marcante na cidade, conforme Kehrle [18]. Além dos curtumes, Guidolin e Costa [16] apresentam que outro fator propulsor para a implantação dessa atividade na região é a migração de empresas brasileiras em busca da redução de custos de produção e incentivos fiscais, além de uma posição favorável da região com relação aos principais mercados exteriores consumidores, como os Estados Unidos e Europa.

Conforme o SENAI [28], temos como principais polos produtores de calçados, os estados do Rio Grande do Sul (Novo Hamburgo), São Paulo (Franca, Birigui e Jaú) e na região Nordeste os Estados do Ceará, Bahia e Paraíba, que apresentam a maior concentração de empresas do país, sendo 42,1% delas localizados nesta região.

Atualmente, “a Paraíba é um dos Estados nordestinos de forte tradição no beneficiamento de couros bovinos, de pele de caprinos, de ovinos, bem como na manufatura de artigos que tem no couro sua principal matéria-prima”. (KEHRLE, p. 163) [18]. Essa concentração das atividades relacionadas a uma determinada atividade em uma área produtiva facilita a expansão e execução dessa atividade industrial.

A Paraíba é considerada o 3º maior produtor de calçados do Brasil e o 2º maior exportador, segundo dados da Abicalçados [1], recebendo esse posicionamento quando considerarmos uma das maiores empresas do Brasil aqui instalada, a São Paulo Alpargatas. Mesmo desconsiderando toda a grande representatividade desta empresa, o Estado ainda conquista a posição de 5º maior produtor de calçados em todo território Nacional, ainda segundo dados da mesma instituição. Juntas, todas essas empresas podem produzir cerca de 220 milhões de calçados por mês, gerando 360 mil empregos no ano de 2011, o que faz o Estado honrar com seu posicionamento conquistado.

A apresentação realizada em 2012, ainda mostrou que “O setor calçadista da Paraíba cresceu nos últimos anos uma média de 10%. As inovações dos fabricantes, aliado à criatividade de estilistas e *designers*, conquistam mais consumidores nacionais e internacionais”.

Kehrle (p. 17) [18] afirma:

As áreas da Grande João Pessoa e as cidades de Campina Grande e Patos concentram praticamente toda a produção estadual relevante. Ao considerar a localização dessas cidades, todas estão situadas ao longo o eixo longitudinal da Paraíba BR-230, considerada a espinha do dorsal do estado, juntas elas representam 57% do PIB estadual.

Campina Grande está localizada a 120 Km da capital do estado, João Pessoa, além de funcionar como uma ligação entre o sertão paraibano e as capitais, João Pessoa, Natal e Recife, todas situadas a um raio aproximado de 200km da cidade. Essa localização favorece o desenvolvimento econômico da cidade, conforme apresenta Kehrle [18].

Nesse contexto, as cidades de Campina Grande e Patos se destacam e já são responsáveis por quase 80% do total produzido na Paraíba, sendo Campina Grande considerada um polo calçadista devido a sua relevância na economia do estado, apresentando um grande potencial exportador (SENAI, p. 30) [27].

Em complemento, dados apresentados pela FIEP [9] mostram que Campina Grande conta com cerca de 83 empresas formais, percentual equivalente a 52% das empresas de toda a Paraíba, mas nem toda a mão de obra empregada nessas empresas possuem qualificação profissional adequada como mostra Aguiar (p. 01) [2], “a mão de obra utilizada no segmento coureiro-calçadista da cidade de Campina Grande é formada basicamente por trabalhadores com baixa qualificação.

3. METODOLOGIA

Com a finalidade de alcançar o objetivo proposto, a pesquisa caracterizada como sendo de natureza aplicada, pois considerou-se que o resultado iria gerar uma avaliação prática do objeto de pesquisa analisado em uma situação local. A abordagem foi definida como do tipo quantitativa e qualitativa, uma vez que foram obtidos dados quantificáveis, como exemplo a coleta do número de empresas que possuem *designer*, assim como dados não-quantificáveis, como a opinião dos empresários sobre a temática da pesquisa, com objetivos e finalidades descritivas, uma vez que Prodonov e Freitas [25] afirmam que o pesquisador descreve e analisa os dados sem realizar qualquer interferência. O procedimento metodológico adotado foi a pesquisa de campo que, segundo o autor citado anteriormente, visa conhecer informações sobre um determinado problema ou questionamento que se almeja obter respostas. Utilizou-se a técnica de entrevista semiestruturada registrada com gravador de áudio, instrumento que viabilizou a otimização na coleta das informações.

Após caracterização da pesquisa o estudo foi subdividido em quatro momentos, conforme descrito a seguir: revisão de literatura, desenvolvimento (composto por uma coleta de dados), análise de dados e por fim, apresentação dos resultados.

O primeiro momento do estudo foi realizar e revisão de literatura com a finalidade de apresentar o *designer* e sua atividade, além de conhecer aspectos relacionados a indústria calçadista de Campina Grande, segmento este delimitado para a pesquisa. Também foram identificados trabalhos científicos e relatórios setoriais que analisaram esse

profissional e o segmento de atuação. Em complemento a essa pesquisa houve a participação em eventos setoriais, tais como, giracalçados, lançamento do caderno de tendências, a fim de entender a linguagem utilizada por profissionais do setor e assim, adequar o vocabulário da entrevista.

O segundo momento do estudo apresentou-se como o desenvolvimento da pesquisa de campo, em que os empresários foram procurados e posteriormente entrevistados.

O terceiro momento da pesquisa consistiu na categorização dos dados, onde as informações coletadas nas entrevistas foram convertidas em textos e organizadas em tabelas matrizes para análise do conteúdo e interpretação, que também teve a função de compilar os dados gerando uma escala para agrupamento de respostas semelhantes de acordo com cada questionamento.

Dados inesperados, inéditos e/ou que não se encaixaram na escala juntamente com as informações coletadas de outros entrevistados geraram dados do tipo qualitativos e foram transcritos conforme a fala do entrevistado.

O quarto e último momento do estudo consistiu na apresentação dos dados obtidos, por meio da documentação da pesquisa realizado em uma redação final.

Para melhor visualização e entendimento da metodologia utilizada, segue na Fig. 01 um fluxograma com o detalhamento do método de pesquisa, de modo a apresentar as etapas do estudo e indicar as informações e documentos associados a cada uma delas.

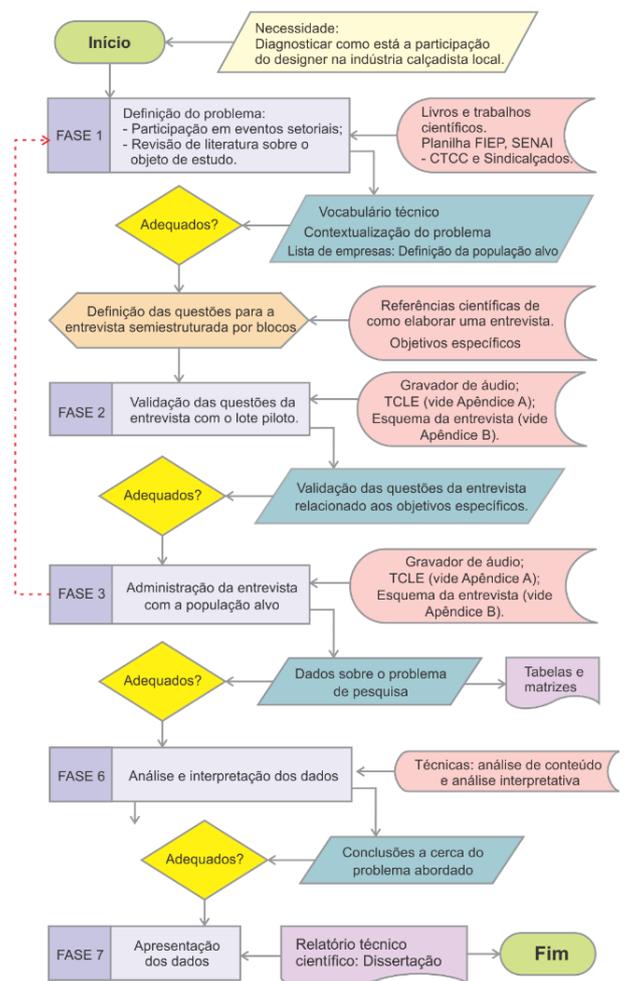


Figura 1: Fluxograma metodológico da pesquisa.

3.1 Definição da amostra da pesquisa

A lista de empresas utilizadas para a visitação e assim administração da entrevista foi coletada no site da FIEP. Partindo para o trabalho de campo observou-se que a listagem de empresas utilizada estava desatualizada, considerando a existência de várias empresas que não estavam mais funcionando (ainda sem apresentar inatividade junto à Receita Federal) e outras estavam com endereços e telefones incorretos. Logo, foi diagnosticada a necessidade de procurar outras listas oficiais com o nome das empresas do segmento estudado.

Para se obter a listagem final de empresas, cujos empresários seriam entrevistados, foram cruzadas 3 planilhas de informações: a primeira coletada no site da FIEP [9], a segunda no do SINDICALÇADOS fornecida em mãos pelo presidente da instituição e por fim, informações cedidas pelo setor de mercado do SENAI- CTCC. Além da fusão das 3 listas, foram encontradas outras empresas de calçados não pertencentes ao cadastro inicialmente utilizado. Estas foram detectadas nas proximidades das empresas visitadas e complementadas também pela indicação de alguns dos empresários entrevistados.

Um quesito constatado na realização do trabalho de campo foi que alguns dos empresários entrevistados tinham mais de um CNPJ associado ao seu nome e/ou sob sua administração, o que reduziu o número de participantes.

Considerando essas variáveis houve o ajuste do critério de seleção das empresas, visto que passou-se a considerar que as indústrias que seriam visitadas para realizar a pesquisa, e por conseguinte a entrevista dos seus empresários, fossem aquelas definidas a partir da fusão das 3 fontes de informações, mais aquelas indicadas pelos empresários. Conforme descrito abaixo:

- 75 empresas foram identificadas. Todas elas foram procuradas, contactadas e/ou visitadas;
- Das 75 empresas, 7 são de outro ramo de atuação e 3 são sapateiros;
- Das 65 restantes 20 foram consideradas fechadas por não serem encontradas na cidade e os empresários do setor não as conheceram, restando assim 45 empresas na amostra;
- Constatou-se que alguns empresários detinham mais de um CNPJ em sua administração, assim, 45 empresas são representadas por 34 empresários.
- 4 empresários tiveram indisponibilidade nos meses da pesquisa para receber a pesquisadora e 2 se negaram a participar da pesquisa;
- a amostra final de empresários entrevistados foi de 28 participantes.

O número total de participantes representava 36 empresas, denominadas assim de população alvo. Esses empresários foram entrevistados após assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que direcionava e autorizava a utilização dos dados fornecidos na presente pesquisa. Observou-se que a solicitação de assinatura do termo e a gravação do áudio gerado durante a administração da entrevista semiestruturada provocou em alguns empresários respostas contidas e simplórias e ao desligar o gravador as respostas foram mais completas e empolgantes.

Após as entrevistas realizadas notou-se que:

- Uma única empresa estava classificada como de médio porte, logo ela foi eliminada;

- Seis empresários possuíam menos de 5 funcionários em seu parque fabril, o que inviabilizava a participação do *designer* em suas empresas segundo informações cedidas pelos próprios empresários.

Diante do exposto, a coleta de dados descrita a seguir foi baseada em respostas cedidas por 21 empresários (população acessível) que entre eles representavam 28 empresas de calçados localizadas na cidade de Campina Grande, sendo 14 empresários enquadrados como microempresas e 7 como pequenas empresas. Esse número indica um censo nos dados para a pesquisa, considerando que a margem de erro ocorre apenas quando existe aleatoriedade, e no caso da presente pesquisa, todas as empresas acessíveis foram entrevistadas, conforme informações prestadas pelo Laboratório de Análises Estatísticas (LANEST) situado na UFCG.

RESULTADOS ENCONTRADOS

Após a administração da entrevista junto aos empresários foi possível compilar os dados e interpretá-los, de forma a gerar as informações apresentadas abaixo.

3.2 Caracterização das empresas

A Figura 2 caracteriza as empresas da cidade segundo os parâmetros de quantidade de empresários, produção anual, quantidade de funcionários e exportação.



Figura 2: Caracterização das empresas pesquisadas.

Conforme apresentado acima 59% das empresas pesquisadas estão enquadradas como microempresas e 41% como pequenas empresas, juntas empregam cerca de 382 funcionários na cidade e produzem cerca de 3.260.000 pares de calçados ano, nos diversos estilos de fabricação. Atualmente nenhuma dessas empresas exportam seus produtos, mas 10% delas afirmaram já terem trabalhado com esse tipo de venda, porém deixaram devido a quantidade de impostos e o aumento do dólar nos últimos anos.

Observa-se ainda na Figura 2 que, as pequenas empresas produzem cerca de 19% a mais do que as microempresas, com 21,5% menos funcionários, logo, entende-se uma relação bem maior de produto por funcionário na pequena empresa. Um dos motivos desse número pode ser atribuído ao conhecimento acadêmico e forma de administrar a empresa dos empresários tendo em vista que 57% dos empresários entrevistados possuem como formação acadêmica máxima curso de graduação completo ou incompleto, contra 28% nas microempresas.

A Figura 3 mostra os segmentos de atuação nos quais as empresas pesquisadas estão inseridas, considerando que algumas destas atuam em mais de um estilo.

Observa-se na Figura 3 uma maior concentração de pequenas empresas que trabalham com produtos femininos, sejam eles adultos ou infantis, somando o total 86%, calçados estes considerados pelos empresários de maior rotatividade e venda, como também com mais processos envolvidos para fabricação e assim maior valor.

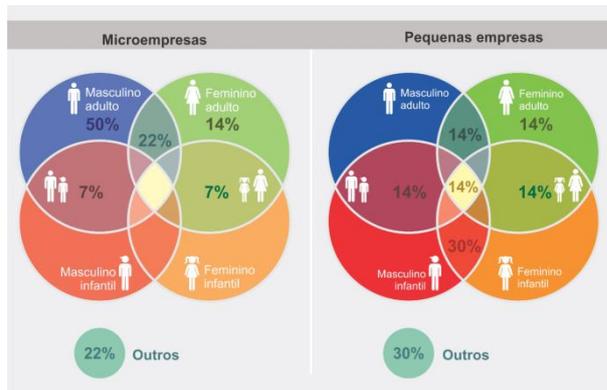


Figura 3: Estilo de atuação das empresas pesquisadas.

Em contrapartida, as microempresas aparecem com maior participação em produtos masculinos, somando um total de 79% dos entrevistados, que destacam que esse produto precisa de menos investimento em criação, modelagem e ferramental.

Apresenta-se também na Figura 3 um percentual de 22% e 30% respectivamente para as micro e pequenas empresas, o qual refere-se a produtos como botas de segurança, botas de vaqueiro e/ou acessórios. Esse percentual está relacionado as empresas que também trabalham em outro segmento de atuação, e esses produtos não foram especificados por não constituírem o direcionamento do presente estudo.

Quando questionados sobre quais os diferenciais de mercado o empresário acredita que sua empresa possui, as respostas foram diversas e vários entrevistados destacaram mais de um diferencial, conforme mostra a Fig. 4.

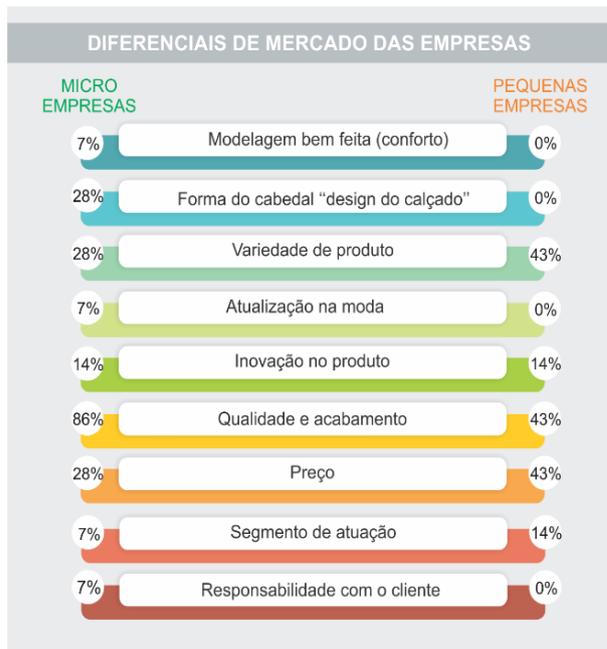


Figura 4: Diferenciais de mercado que os empresários acreditam ter em suas empresas.

Constatou-se que tanto nas micro quanto nas pequenas empresas os diferenciais de mercado mais destacados foram a qualidade e acabamento do produto, acompanhado do preço de venda.

Nas microempresas o "design" que o calçado adota e a inovação no produto foram outras características que se destacaram das demais. Já nas pequenas empresas, além da qualidade e o preço, a variedade de produto que o cliente dispõe para escolha é outro diferencial de grande importância apresentado pelos entrevistados.

3.3 Participação do designer na indústria calçadista

A Figura 5 apresenta a participação atual do *designer* nas empresas pesquisadas. Observa-se que as microempresas possuem maior porcentagem de *designers* do que as pequenas empresas, sendo metade delas com os profissionais formados academicamente em Desenho Industrial e a outra metade com profissionais que são considerados "*designers*" pelos empresários, mesmo sem a formação acadêmica específica.



Figura 5: Inserção do designer nas empresas pesquisadas.

Constata-se que o estilo de atuação predominante nas pequenas empresas é o feminino, sendo este estilo o que menos possui *designer* com apenas 5% do total de empresas, apesar de serem as que mais precisam deste profissional, se for considerado a rotatividade e a inovação no produto. Também são as empresas que mais possuem condições de contratação desse profissional dada a importância do volume produtivo e suas respectivas vendas, fator de classificação das empresas.

Percebe-se que as pequenas empresas já possuíram mais esses profissionais do que as microempresas. Nota-se uma proporcionalidade de porcentagem nas empresas de micro e pequeno porte que não possuem *designer*.

A pequena participação do *designer* na indústria calçadista local confirma o argumento de Aguiar [2], mencionado na página 5, quando comenta que a indústria calçadista local é formada por trabalhadores de baixa qualificação.

A seguir são apresentados 2 infográficos (Figura 6 e Figura 7), com os dados coletados no segundo bloco das entrevistas, informações essas referentes à participação ou não dos *designers* e sua caracterização nas empresas calçadistas da cidade.

Após análise do infográfico (Figura 6), observa-se que 14% das empresas já tiveram *designer* e não possuem mais, sob alegação de alto custo para a empresa que possui pouca rotatividade de produto, apesar de destacarem e reconhecerem a importância do mesmo, afirmando que gostariam de retomar a contratação de um profissional com essas habilidades específicas.

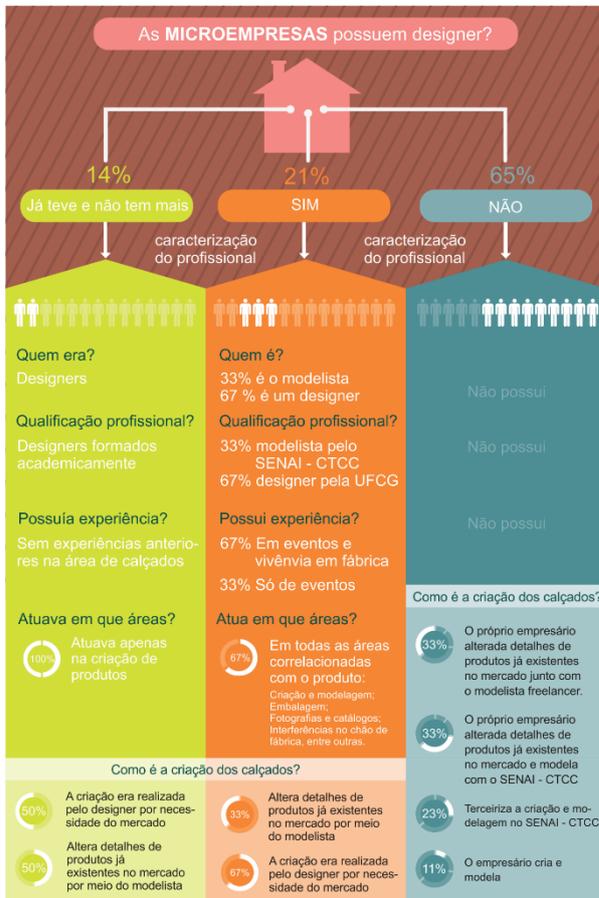


Figura 6: Caracterização da participação dos designers nas microempresas

A Figura 6 mostra que 21% das micro empresas possuem *designer* no seu quadro de colaboradores, sendo que destas 67% desses profissionais possuem formação profissional superior em Desenho Industrial e atuam em todas as áreas relacionadas ao desenvolvimento de produto, caracterizando-os como gestor, sendo eles os próprios empresários. Os outros 33% corresponde a resposta de um empresário que consideram o seu “*designer*”: aquele funcionário que altera detalhes de produtos já existentes na empresa e no mercado e depois modela o calçado. Esse último profissional não possui nenhuma formação acadêmica superior específica para a função, é qualificado profissionalmente como técnico de calçados e modelagem e assim, tem a capacidade técnica de atuar em diversos setores do “chão de fábrica”, segundo o empresário. O entrevistado completa ainda que esse profissional atende as expectativas da empresa, o que já indica uma falta de entendimento dos empresários quanto ao que realmente o *designer* de produto faz e em que setores é capaz de atuar por meio de sua formação.

Apresenta-se ainda que 65% das empresas não possuem *designer*, afirmando que a criação dos produtos em 66% dos casos é gerada por cópia e em grande parte deles encaminhado para modelagem no serviço terceirizado do SENAI – CTCC, 11% são “criados” pelo próprio empresário que altera modelos já existentes no mercado e 23% afirmam que terceirizam o serviço ao órgão SENAI – CTCC.

Percebe-se assim, a pouca inserção de *designer* nas microempresas da cidade, argumento reforçado pelo método indicado de geração de novos produtos, que são provenientes de cópias de produtos já consolidados no mercado. Os empresários afirmam terem medo de arriscar em produtos diferentes e perder o investimento realizado em ferramentas para a produção.

Na Figura 7 observa-se que 29% dos empresários afirmaram que já tiveram *designer* e atualmente não possuem mais. Um dos empresários afirmou que é um profissional caro para a realidade atual da empresa de retenção de custos, mas gostaria de ter um profissional como esse de volta, uma vez que ele atendeu suas expectativas. Completou ainda que esse profissional **saiu da sua empresa para abrir sua própria fábrica**, no segmento de EPI, trabalhando com botas de segurança.

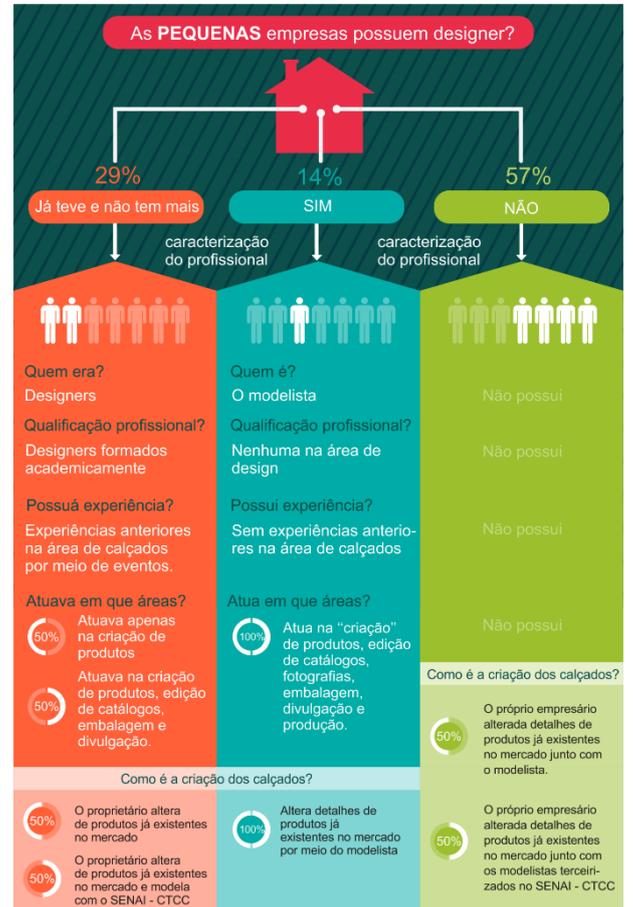


Figura 7: Caracterização da participação dos designers nas pequenas empresas.

Em complemento, outro empresário afirmou que gostou de ter trabalhado com um *designer* formado academicamente em Desenho Industrial e que o profissional **saiu da sua empresa porque outras indústrias de fora da cidade fizeram propostas mais convidativas ao seu funcionário**, completou ainda que não contratou outro para a mesma função porque acredita que **falta no mercado profissionais qualificados para a indústria calçadista**. Comenta com entusiasmo que o *designer* que teve como colaborador da sua fábrica foi fruto de um projeto de capacitação entre a UFCG e o SEBRAE com a participação das empresas que mostraram interesse e que **o mesmo atendeu e até superou suas expectativas**.

A figura 7 ainda mostra que 14% dos empresários afirmam ter *designer*, quando na verdade esse profissional não possui formação acadêmica superior nem técnica para a função e atua na “criação”, modelagem e na produção de materiais gráficos para a empresa. O empresário completa ainda que o colaborador aprendeu o ofício pelos ensinamentos realizados por ele.

As empresas que não possuem *designer* e já tiveram somam um percentual de 43% e juntas afirmam que os produtos são criados partindo de outros que já estão

consolidados no mercado, cópia, sendo eles da própria empresa ou de concorrentes, conforme apresenta a fig. 14.

Por fim, o infográfico 2 apresenta que 57% dos empresários entrevistados afirmaram que suas empresas não possuem *designer* e que a “criação” dos produtos é realizada por meio de cópias de produtos já existentes no mercado.

Ao realizar uma fusão das informações entre as micro e pequenas empresas notou-se que 19% delas já tiveram dentro do seu quadro de funcionários um *designer* sendo todos eles formados academicamente para essa função, porém atualmente não possuem esse profissional por alegar alto custo de manutenção, tendo em vista que 75% deles atuavam restritos a criação de produto e 25% além de desenvolver produtos eram responsáveis também pelos materiais.

Nas figuras 6 e 7 foi possível constatar que 19% das empresas afirmaram ter *designer*, quando dentre esses citados, apenas 50% possuem um profissional com formação superior para a função e os outros 50% são considerados “*designer*” apenas pelos empresários.

Observa-se que 62% dos empresários entrevistados não possuem *designer* em sua empresa, o que indica um possível desconhecimento da atividade realizada pelo profissional, dado que será apresentado e discutido no bloco de análise dos dados.

Assim como nas micro, as pequenas empresas citaram que o “desenvolvimento” de produtos é realizado por meio de cópia ou pequenas alterações nos produtos já existentes.

3.4 Entendimento do empresário sobre o designer de produto

Com a finalidade de entender como o empresário discerne o profissional em estudo, os entrevistados foram questionados se sabiam o que um *designer* de produto faz. A Fig. 8 mostra o resultado do questionamento.

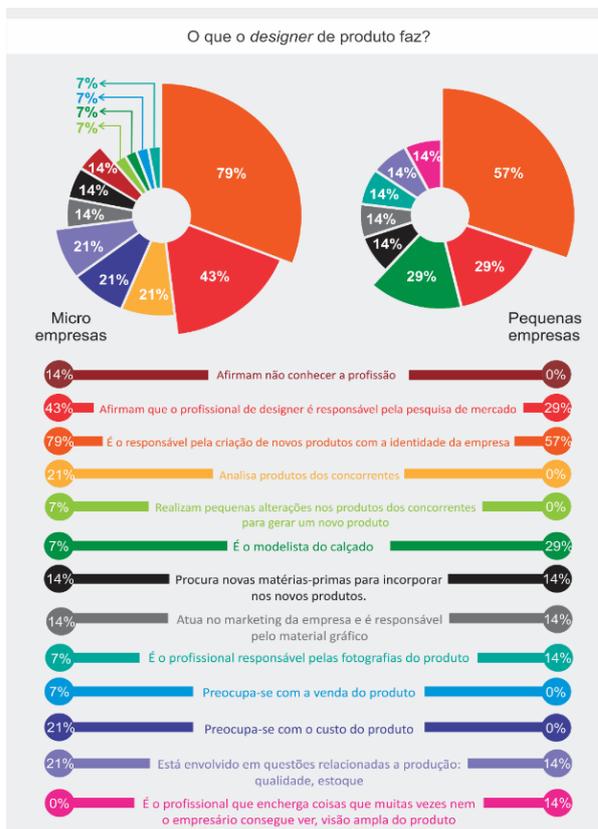


Figura 8: Opinião dos empresários sobre o que o designer de produto faz.

Constatou-se que 14% dos empresários pertencentes as microempresas afirmaram não conhecer a profissão de *designer* de produto, enquanto todos os outros afirmaram conhecer e indicaram uma ou mais atividades relacionadas ao profissional.

Após a análise percebe-se que 79% dos empresários das microempresas e 57% das pequenas associam o *designer* a responsabilidade de criação de novos produtos com a identidade da empresa, seguido da segunda atribuição mais citada que coloca o profissional como profissional responsável pela pesquisa de mercado, atividade essa que está diretamente ligada a geração de novos produtos.

Observa-se na Figura 8 que todas as atividades citadas estão sim conectadas ao *designer* como gestor, porém apenas 19% dos entrevistados associaram quase todas as indicações citadas a esses profissionais. Os empresários que representam esses 19% são os 2 formados academicamente em Desenho Industrial e os outros 2 que já tiveram uma intervenção de um *designer* em sua fábrica por meio de projetos realizados pela UFCG mesmo de forma temporária, o que mostra a possibilidade efetiva de atuação desse profissional no segmento estudado.

Nota-se que os empresários das microempresas reconhecem a capacidade técnica de um *designer*, mesmo sem utilizá-lo. Assim, constata-se que os empresários da indústria calçadista local afirmam conhecer o *designer*, mas não reconhecem o mesmo como gestor do produto e sim, limitam o profissional ao colaborador que cria novos modelos, são modelistas e aplicam materiais que estão na moda nos produtos que projetam. Poucos empresários entrevistados relacionam o profissional estudado às questões de venda, produção, divulgação do produto e inovação, atributos que juntos a outros caracterizam o *designer* como gerador de diferencial competitivo. Esses dados concordam com a afirmação de Porto (2008) apresentada nesse trabalho na página 4, quando comenta que o *design* é uma novidade para muitos empresários que apresentam pouco ou nenhum conhecimento sobre o *designer* como gestor.

A Figura 9 apresenta a opinião dos empresários quando questionados se o *designer* pode agregar valor ao segmento calçadista.



Figura 9: Valores que o empresário acredita que o designer pode agregar.

Todos os empresários que afirmaram conhecer o *designer* de produto responderam que o *design* pode sim agregar valor ao produto na indústria calçadista local.

Observa-se que 32% dos entrevistados direcionam como possível valor agregado no produto por meio do *design*, valores estéticos relacionados à moda, à qualidade e

acabamento, seguido da inovação com 29% das opiniões. Já o conforto e a diversidade de produtos são outros atributos destacados apenas por 19% dos entrevistados.

Constata-se ao observar a Figura 16 que os empresários da cidade reconhecem a necessidade de adicionar valor ao produto e assim, diferenciais competitivos por meio do *design*. Afirmação essa que é enfraquecida **com o desconhecimento da profissão do designer de produto, conforme já apresentado.**

Entende-se que eles reconhecem que o *designer* pode ser um gerador de diferencial competitivo, mas não utilizam essa possibilidade.

3.5 Citação dos empresários

Nesse tópico serão apresentadas citações representativas dos empresários de respostas obtidas durante a entrevista.

Quando questionados sobre a função do *designer* de produto, os empresários tiveram respostas distintas, conforme ilustra a Fig. 10, com a opinião 01, representativa daqueles que entendem o profissional em discussão, e a opinião 02, referente àqueles que não entendem.



Figura 10: Citação dos empresários sobre o que é o designer.

3.6 Correlações entre os dados

Ao relacionar a Figura 2 com a Figura 3 percebe-se uma ligação entre o segmento de atuação e a produtividade da empresa por funcionário. Observa-se que as microempresas produzem em predominância produtos masculinos e possuem uma produção menor por quantidade de funcionários quando comparadas as pequenas empresas onde o segmento feminino predomina. Isso ocorre porque apesar da variedade de produtos femininos ser maior, o nível de complexidade para a fabricação pode variar bastante de uma sandália injetada e rasteira com alto índice de produção para um sapato trabalhado com diversas matérias primas, o que requer vários processos de corte, preparação e costura e assim pouca produção.

Observa-se que os dados da Figura 4 se contrapõe mais adiante com a figura 6 e 7, onde na primeira é apresentado a qualidade e acabamento, junto com a variedade de produto, o "*design*" do calçado e a inovação como indicativo de diferencial competitivo das empresas. Afirmação essa enfraquecida com os dados apresentados nas figuras posteriores, mostrando que grande parte das micro e pequenas empresas não criam novos produtos e sim copiam e alteram modelos já existentes e consolidados no mercado do estilo que atuam, logo, a variedade do produto, "*design*" do calçado e a inovação indicadas pelos empresários como diferencial competitivo não são valorizados.

Ao relacionar as Figuras 5 e 8 nota-se que nas pequenas empresas onde a rotatividade de produtos é maior por

trabalharem no segmento feminino e precisam mais de um *designer*, são as empresas que menos indicam características de reconhecimento do profissional estudado, elas não encaram o *designer* de produto como um gestor capaz de gerar diferenciais competitivos para a empresa. Enquanto as microempresas possuem menos *designer* inseridos e são as que mais indicam características de profissional estudado como gestor.

Contraopondo a Figura 5 com a 9 observa-se que 62% dos empresários entrevistados não possuem *designer*, mas todos pontuam diversos valores que podem ser agregados a empresa por meio da sua atividade, indicando a interpretação de que os empresários acreditam que podem agregar valor ao seu produto sem ter a figura de um profissional qualificado para a atividade de *design*. Esse diagnóstico realizado por meio da comparação dos dados indica o desconhecimento dos empresários quanto ao profissional, em conformidade com a Figura 8.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo diagnosticar a participação do *designer* nas empresas calçadistas locais e para isso utilizou a metodologia de pesquisa de campo por meio de entrevista semiestruturada. Após a realização e coleta de dados obtiveram-se as conclusões a seguir.

a) Caracterização das empresas

Ao analisar os dados coletados conclui-se que as empresas priorizam qualidade e acabamento nos seus produtos, identificados pelos empresários como atributos em busca de diferenciação, uma vez que a grande maioria deles estão disputando espaço no mercado por meio do preço de venda com produtos parecidos com os das empresas concorrentes. Assim, percebe-se que esse fato enfatiza a falta de participação do *designer* com conhecimento técnico específico nas indústrias calçadistas locais. Entende-se que se esse profissional estivesse inserido de forma mais efetiva nas empresas estudadas, os produtos teriam a diferenciação e assim potencial competitivo.

Os empresários acreditam que possuem diferenciais competitivos associados a atividade de um *designer*, mesmo sem utilizar o serviço desses profissionais internamente na empresa, como contratado ou externo por terceirização. Os diferenciais competitivos de cada empresa são enfraquecidos no decorrer da pesquisa com a descoberta da "criação" de novos produtos por meio de cópias. Fato esse que indica uma possibilidade da inserção do *designer* nas empresas, uma vez que fica clara a importância que os entrevistados dão ao *design* e aos valores que ele pode agregar.

b) Participação do *designer* na indústria calçadista

Ao analisar as respostas dos empresários conclui-se a possibilidade de inserção de *designer* como gestor na indústria calçadista local, uma vez que os mesmos possuem formação acadêmica multidisciplinar, podendo ser direcionada para o segmento estudado ainda na universidade durante a graduação.

Quanto à caracterização dos *designers* que estão participando no segmento, diagnosticou-se 2 empresas que possuem o profissional de *designer* efetivo em sua corporação e o utilizam como gestor. O *designer* inserido em grande parte dos setores da empresa é um profissional multidisciplinar que consegue impulsionar e direcionar diversas atividades conexas a gestão de atividades relacionadas ao produto.

c) Entendimento do empresário sobre o *Designer* de produto

Conclui-se que poucos empresários da cidade reconhecem o *designer* como gestor, mesmo afirmando conhecer a profissão e valorizar o profissional.

Para que o profissional estudado seja inserido nas empresas do segmento local, percebeu-se que ele precisa estar mais qualificado para a atividade que vai realizar. Entende-se a necessidade de capacitação desses profissionais por meio das instituições que acompanham o trabalho do setor na cidade.

d) Geral

A inserção na indústria calçadista de “*designers*” não formados em curso superior, provoca um ruído de informações de quais atividades o profissional é capaz de executar, em decorrência deles ficarem restritos a atividades operacionais e não as de planejamento estratégico.

Assim, conclui-se o enquadramento das empresas estudadas conforme a Escala de Gestão do *Designer*, que vai de DM1 até DM4. Classifica-se as empresas que possuem *designer em seu grupo de colaboradores 9%*, como DM3, sendo eles o profissional com formação específica para a função, visto que é o funcionário com responsabilidade formal para fazer a gestão do *design* na empresa, atuando em diversos setores da corporação.

As demais empresas que não possuem um *designer* capacitado para essa função como colaborador 91%, podem ser enquadradas como DM1, considerando que nessas indústrias o *design* é utilizado de forma esporádica e descontinuada, assim incapaz de gerar diferenciais competitivos para a empresa, uma vez que os resultados das atividades de *design* tendem a ser inconsistentes.

Por fim, conclui-se que as indústrias calçadistas da cidade de Campina Grande de micro e pequeno porte possuem uma participação escassa de *designers* inseridos no processo de criação de produtos e gerenciamento de *design*, apresentando-se assim como um setor sem impulso a geração de diferenciação de mercado e diferenciais competitivos.

REFERÊNCIAS

- [1]. ABICALÇADOS. Estilismo e DESIGN: agregando valor ao mercado. Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. Centro Tecnológico do Calçado. Novo Hamburgo, 2012.
- [2]. AGUIAR, Gelfa de Maria Costa. Perfil da mão de obra no pólo calçadista de Campina Grande – Paraíba: um estudo de caso. XVIII Encontro Nacional dos Grupos PET. Recife – PE. 2013.
- [3]. AVENDAÑO, Luis Emiliano Costa. Resgate do Protagonismo do Desenho Industrial por meio da gestão do Design. 2003. Disponível em: <www.revistas.usp.br/posfau/article/download/43398/47020>. Acesso em: 08 jul 2015.
- [4]. BERNARDES, M. Diretrizes para aumentar a competitividade de micro e pequenas empresas brasileiras desenvolvedoras de produto e prestadoras de serviços através da gestão do design: proposta baseada na análise de casos gaúchos. Projeto de Pesquisa. Porto Alegre. 2008.
- [5]. BEST, Kathryn. Fundamentos de Gestão do Design. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- [6]. BEST, Kathryn. Design Management. Managing Design Strategy, Process and Implementation. Lausanne: AVA, 2006.
- [7]. BRASIL. 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, 2003.
- [8]. BONSIPE, Gui. Metodologia Experimental. Brasília: CNPq/Coordenação Editorial, 1984.
- [9]. Cadastro Industrial Fiep. Disponível em: <<http://www.fiepb.com.br/cadindustrial/pesquisar.php>> Acesso em: 20 de julho de 2015
- [10]. [CAPRA, Andréa; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva. Gerenciando equipes de design interna e externa no processo de desenvolvimento de produtos: caso de duas empresas calçadistas do sul do Brasil. Design e Tecnologia, [S.l.], v. 2, n. 04, p. 43-52, dez. 2012. ISSN 2178-1974.
- [11]. CUNHA, Adriana. VASCONCELOS, Lucas F. Relatório de acompanhamento setorial: couro e calçados. Volume III. Unicamp. São Paulo, 2009.
- [12]. DESIGN. Centro Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Diagnóstico do Design Brasileiro. Alpex Brasil. Brasília, 2014.
- [13]. [DZIOBCZENSKI, Paulo Roberto Nicoletti. et al. A Utilização do Design como Estratégia de Diferenciação. In: VI Congresso Internacional de Pesquisa em Design, Lisboa, 2012.
- [14]. FERREIRA, Isabela de Mattos. Configurações conceituais da atividade profissional de Design. (Dissertação de mestrado), PUC – RJ, Rio de Janeiro, 2012.
- [15]. FIRJAN. Mapeamento da indústria criativa no Brasil. Rio de Janeiro. 2014. Disponível em: <www.firjan.org.br/economicriativa> Acesso em: abr 2016.
- [16]. GUIDOLIN, Silva Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. BNDS Setorial 31, p. 147-184, março, 2010.
- [17]. ICSID. International Concil of Scieties of Industrial Design. Disponível em: <<http://www.icsid.org/about/about/articles31.htm>> Acesso em: 3 jul 2015.
- [18]. KEHRLE, Luiz. A indústria de calçados da Paraíba. SEBRAE. Brasília, 2006.
- [19]. KOOTSTRA, Gert L. The Incorporation of Design Management in Today’s Business Praticce: An Analysus of Design Managemente Pratices in Europe. INHOLLAND University of Applied Sciences, CBRD - Centr e for Brand, Reputation and Design Management, 2009. Disponível em: <http://www.bcd.es/site/unitFiles/2585/DME_Survey09-darrera%20versi%C3%B3.pdf> Acesso em maio 2016.
- [20]. KOTLER, Philip; KELLER, Kelvin Lane. Administração de Marketing. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2006.
- [21]. MARTINS. Roseane Fonseca; MERINO, Eugenio Andrés Días. A Gestão do Design como Estratégia Organizacional. 2. ed. Londrina. Editora Rio Books, 2011.
- [22]. MORAES, Dijon de. Metaprojeto: o design do design. São Paulo. Blucher, 2010.

- [23]. MOZOTA, Brigitte Borja de. Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- [24]. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2005.
- [25]. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. Ed. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Brasil 2013.
- [26]. PORTO, D. B. Gestão do design na graduação em design - panorama preliminar do Brasil. 8º congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. P&D Design, 2008.
- [27]. SANTOS, Adriane Shibata. Gestão do design e sustentabilidade: um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana. Tese (doutorado). Pontífica Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Artes e Design, 2011.
- [28]. SENAI. Instituto SENAI de Tecnologia do Couro e Calçado. Plano de Negócios. Campina Grande – PB, 2013.
- [29]. SOUZA, Cleone Ferreira. A inserção do design como fator gerador de diferencial competitivo para as micro e pequenas empresas calçadistas da Paraíba. (Dissertação de Mestrado), UFPB, João Pessoa – PB, 2006.