

# ESTUDO DE INDICADORES PARA A GESTÃO DO DESIGN

Autora: Camila Bermúdez - Co-autor: Paulo Paulo Dziobczenski - Orientador: Maurício Bernardes

## 1 Introdução

O maior grau de abertura da economia brasileira tem acirrado a competição de bens de consumo, exigindo um atuação mais significativa de diversas empresa na busca por produtos e processos inovadores. É nesse cenário que o design se insere como ferramenta estratégica nas decisões empresariais. Através de um conjunto de atividades que abrangem desde o desenvolvimento e produção do produto até a estruturação de uma cadeia de fornecedores e a venda do produto para o consumidor final.

A Conferência Nacional da Indústria (CNI) em 2006, em parceria com o SEBRAE, fez uma pesquisa com 496 MPes brasileiras de diversos setores econômicos, a pesquisa mostrou que 53,3% das MPes, que investiram em design, o investimento significou um aumento das vendas. Os resultados finais da pesquisa mostram que o investimento em design afetou positivamente as vendas e os lucros, com pouco impacto nos custos.

A utilização de indicadores possibilita o acompanhamento empresarial, a fim de facilitar as mudanças estruturais e estratégicas no negócio, sempre que se fizer necessário. Best (2006) afirma que empresas são influenciadas por diversas variáveis internas (missão, objetivos, finanças, entre outros) e externas (concorrência, política, entre outros). Compreender essas variáveis é importante para a determinação de ações. Para sua compreensão é necessário um sistema de indicadores em conjunto com técnicas e modelos de mensuração, juntamente com a gestão de design.

## 2 Gestão de Design

Gorb (1990) define gestão do design como o emprego efetivo dos recursos de design disponíveis numa organização segundo seus objetivos estratégicos. Dentro desse processo de gestão, uma figura importante é o gestor de design, que de acordo com o Centro Português de Design (1997) é responsável por conectar a estratégia empresarial com a realidade da empresa, atuando desde o projeto e produção de novos produtos até o acompanhamento e controle do produto no mercado.

Para utilizar indicadores na gestão do design é necessário ter em mente claramente o que se quer medir, o SESI disponibiliza uma metodologia para aplicação do sistema de indicadores, que será tomada como referência.

## 3 Indicadores

Segundo o Sesi (2010) indicador é uma variável definida para medir um conceito abstrato, relacionado a um significado social, econômico ou ambiental, com a intenção de orientar decisões sobre determinado fenômeno de interesse. O Sesi (2010) ainda reforça sua utilidade afirmando que indicadores "são fundamentais avaliar os objetivos, metas e resultados propostos, quantitativa e qualitativamente".

Os indicadores poderão ser utilizados em várias etapas de desenvolvimento, indo desde a pré-implementação de indicadores até a avaliação dos resultados.

Etapa	Indicadores
Marco Zero	Indicadores anteriores à definição dos objetivos.
Processos	Indicadores de monitoramento do processo (projeto a distribuição).
Pós Venda	Indicadores de avaliação das transformações obtidas.

Fonte: Autora do texto.

Para implementação do sistema de indicadores, primeiramente é necessário a definição de objetivos e metas pretendidos com a política, plano, programa, projeto ou ações, para depois partir para a obtenção dos indicadores em si. As primeiras definições serão referência para o conjunto de indicadores, pois irão transformar os conceitos utilizados em parâmetros concretos e mensuráveis. O Sesi (2010) afirma que para construção de um bom conjunto de indicadores é necessário ter respostas para algumas perguntas, que estão apresentadas na tabela abaixo.

Perguntas	Explicação
O que medir?	Evita perder tempo conhecendo resultados que não interessam, tendo que fazer uma reavaliação dos objetivos.
Por que medir?	Verifica se há concordância com a pergunta anterior, se é sabido o que se quer alcançar.
Como medir?	Com as perguntas anteriores respondidas se percebe quais indicadores são possíveis de medir com a estrutura existente.
Onde e quando coletar?	Ter em mente os locais e as pessoas responsáveis pela coleta dos indicadores, visto que a dificuldade em conseguir um indicador e a ausência de um banco de dados para armazenamento das informações adquiridas invalidam a utilização do indicador.
Como interpretar?	Além da coleta é necessário saber como interpretar as informações adquiridas, fazendo a coleta dos indicadores ser válida e permitir o diagnóstico da realidade empresarial.

Fonte: Autora do texto.

## 4 Modelos de Avaliação

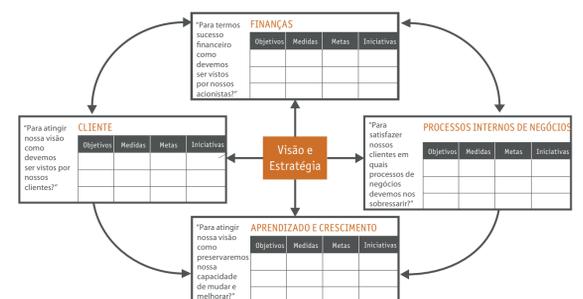
A etapa de interpretação das informações obtidas é de suma importância, pois permite a operacionalização da mensuração do desempenho e da realidade empresarial. Dentre as técnicas utilizadas para a avaliação dos indicadores, serão observados mais a fundo a Auditoria de Design e o Balanced Scorecard.

### Auditoria de Design

Oda (2010) apresenta a metodologia utilizada pelo DZ - Centro de Diseño Industrial, que visa identificar os fatores que delimitam a função do design numa determinada empresa, indicar as carências dos produtos atuais face à concorrência e corrigir mais as causas do que os efeitos. Essa auditoria aborda 10 dimensões alvo, sendo que as cinco primeiras (cultura empresarial, estilo de gestão, estrutura para desenvolvimento de produtos, motivação e capacitação pessoal e recursos para desenvolvimento de novos produtos) referem-se à gestão do design a nível empresarial (mais decisivas e mais difíceis de medir e alterar). As cinco últimas dimensões (processo para novos produtos, processo para melhorar produtos, gestão de projetos de design, gestão de qualidade e gestão de inovação + design) referem-se ao nível de gestão de design a nível operacional.

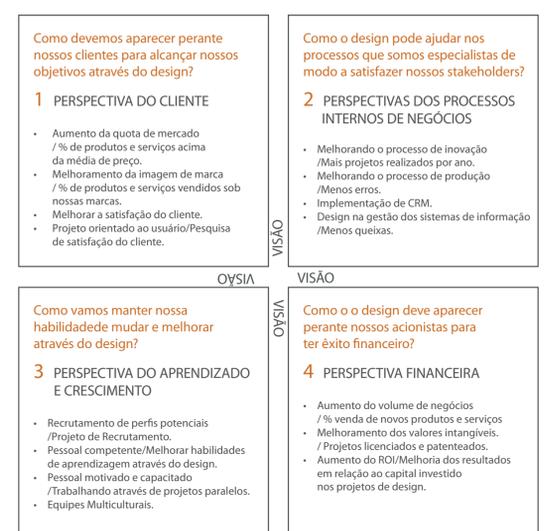
### BSC

O BSC (Balanced Scorecard) é um modelo de avaliação do desempenho empresarial, podendo ser utilizado como metodologia de gestão estratégica. O modelo é dividido em quatro perspectivas, que quando analisadas refletem a visão e a estratégia da empresa. As quatro perspectivas são: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento. Consegue agregar indicadores tangíveis (financeiro) e intangíveis (cliente) de maneira satisfatória.



Estruturando o BSC. Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.10)

Mozotta (2006) fez uma reinterpretação do modelo BSC mudando as quatro perspectivas por perspectivas do design, com o intuito de ser uma ferramenta de gestão estratégica para empresas que utilizam design. O gráfico abaixo exemplifica as quatro perspectivas e os resultados que cada perspectiva busca.



O BSC para um Gestor de Design. Fonte: Mozotta (2006, p.48)

## 5 Conclusão

Sesi (2010) afirma que a utilização de indicadores como ferramenta para diagnosticar a realidade empresarial é muito eficaz. A eficiência quando somada ao cenário brasileiro favorável, mostra a necessidade latente de um modelo de avaliação desenvolvido especialmente para o processo de design, englobando todas as etapas do ciclo de vida do produto. O modelo de avaliação deve incluir o que há de positivo nos indicadores de outras áreas (engenharia, marketing, qualidade e produção) e nos modelos de análise existentes de maneira a reforçar o design, fazendo com que o diagnóstico obtido seja claro e torne mensurável as atividades em que o design é inserido.

## 6 Referências

- BEST, K. Design Management - **Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006.
- CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997, 198 p.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA (CNI). **Indicadores de Competitividade na indústria brasileira: micro e pequenas empresas/CNI**; SEBRAE. Brasília: CNI, 2006.
- MOZOTA, B. **The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management**. Design Management Institute, Design Management Review Vol. 17 No. 2, 2006.

- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- GORB, P. **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.
- ODA, LUCIANA SAYURI. **Diagnóstico de design [dissertação] : definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPes / Luciana Sayuri Oda**; orientador, Eugenio Andrés Díaz Merino. - Florianópolis, SC, 2010. 142 p.
- Sesi (Serviço Social da Indústria. Departamento Regional do Estado do Paraná). Observatório Regional Base de Indicadores de Sustentabilidade. **Construção e Análise de Indicadores**. - Curitiba: