

Design management: diagnosis based on competitiveness, differentiation and sustainability in an association of artisans in Southern Brazil.

Aguiar, Marina Cuneo^a; Hinnig, Renata^b; Merino, Giselle Schmidt^c; Triska, Ricardo^d; Figueiredo, Luiz Fernando Gonçalves de^e; Silva, Carina Scandolara da^f; Merino-Díaz Eugenio Andrés^g

^a Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil – marina.c.aguiar@gmail.com

^b Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil – renatahinnig@gmail.com

^c Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil & Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Estadual de Santa Catarina, Brasil – gisellemerino@gmail.com

^d Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil – ricardo.triska@gmail.com

^e Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil – lffigueiredo2009@gmail.com

^f Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil – cariscan@gmail.com

^g Programa de Pós-graduação em Design – Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil & Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – Brasil – eugenio.merino@ufsc.br

Abstract

Design management, which is defined as the management of design resources (processes, projects, people and procedures), contribute to align its actions with organization's strategic objectives. Regarding this context, many authors consider the diagnosis as a fundamental step in design management. In this way, the objective of this article is to diagnosis the level of development and implement design strategies in the Associação Ribeirão de Artesanato (Ribeirão Artisans Association), located in the city of Florianópolis, Brazil. For this, the CDS Model was chosen because of its applicability which has its focus on design management. This model, developed by the Design Management Lab of the Federal University of Santa Catarina its based on the analyse of three dimensions: Competiveness, Differentiation and Sustainability, characterizing its applicability in systemic form. About the methodological procedures, this article is classified as exploratory, applied goal and qualitative. It is a case study which was carried out by on-site visits, systematic observation and interviews. As a result, the application of the CDS Model allowed to identify design opportunities and proposing strategies and actions to enhance the artisanal activity. An example of an action which was proposed was the creation of graphic mark and major applications such as labels and packaging, which besides its benefits to the product presentation, it has contributed to emphasize the cultural and historical value of the artisans products by adding information about the craftsman, materials and techniques used and including the history of each piece of craftsmanship.

This action sought to address some of the weaknesses identified in the dimension differentiation: lack of visual identification and standardization for the association and absence of standardization in the packages' identification, which contained little information about the production of the products. It was observed that the handicrafts, due to the focus being on the manual labor, sometimes lacks in a systemic vision. It can be concluded that the diagnosis in design management, through the implementation of the CDS Model, helped to identify potential and associated weaknesses, allowing better visibility enabling us to have a complete overview of everything and propose design solutions such as production planning according to the seasonality of tourism and the profile of tourists. Thus, the CDS Model, through its simplified graphical representation, has facilitated the understanding and visualization of the diagnosis to the design manager and the members of the association.

Keywords: *Design management, Diagnosis, CDS Model, Handicraft*

1. Introdução

Antes considerado como uma atividade puramente operacional, o design vem incorporando cada vez mais aspectos estratégicos a sua atividade, integrando perspectivas do fazer com o pensar por meio da gestão de design (Martins; Merino, 2011).

O CPD (1997) coloca que o design é um processo que necessita ser gerenciado, visto que atua de forma multidisciplinar, e é fator chave para a incorporação de estratégias ao desenvolvimento de novos produtos. Esse contexto contribuiu para reforçar o estatuto da gestão e colocou o verdadeiro potencial do design num lugar de destaque nas agendas das organizações (Best, 2009).

Além da crescente conscientização da atividade como um meio para atingir objetivos estratégicos organizacionais, existe também um crescente desejo de compreender as ferramentas do design (métodos e formas de pensar do processo de design) e o planejamento e implementação de design que efetivamente a gestão de design pode trazer (Best, 2009). É necessário que o designer disponha de informações precisas e de qualidade (Strunk, 2004) para que a solução proposta pelo design venha a considerar uma perspectiva holística na qual a organização está inserida, contemplando as diversas áreas em que o design irá sofrer influência, bem como influenciar a partir das soluções geradas pelos seus projetos.

As organizações são afetadas por diversas variáveis internas, como missão, objetivos, estrutura hierárquica, finanças; e externas, como concorrência, valores étnicos, geográficos, culturais, política (Best, 2009). A compreensão dessas variáveis ajuda a equipe de design a determinar como criar produtos que agreguem e evidenciem valor, satisfazendo as necessidades dos consumidores (Oda, 2010).

É possível identificar as oportunidades de contribuição e de inserção do design nas organizações com a visão sistêmica por meio do diagnóstico de gestão de design, e para isso existem uma série de ferramentas e métodos que podem ser usados (Best, 2009).

Uma destas ferramentas é o Modelo CDS de Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade, desenvolvido pelo Núcleo de Gestão de Design da Universidade Federal de Santa Catarina⁴⁹ (NGD/UFSC). O Modelo apoia-se na análise de três dimensões: Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade, caracterizando sua aplicabilidade de forma sistêmica na gestão de design.

Desta forma, o objetivo desse artigo é diagnosticar por meio do Modelo CDS o estágio de desenvolvimento e implementar estratégias de design na Associação Ribeirão de Artesanato (ARA), localizada na Ilha de Santa Catarina (Florianópolis), no estado de Santa Catarina, ao sul do Brasil⁵⁰.

Para tanto, esse artigo encontra-se dividido em 6 tópicos que podem ser visualizados na Figura 1.

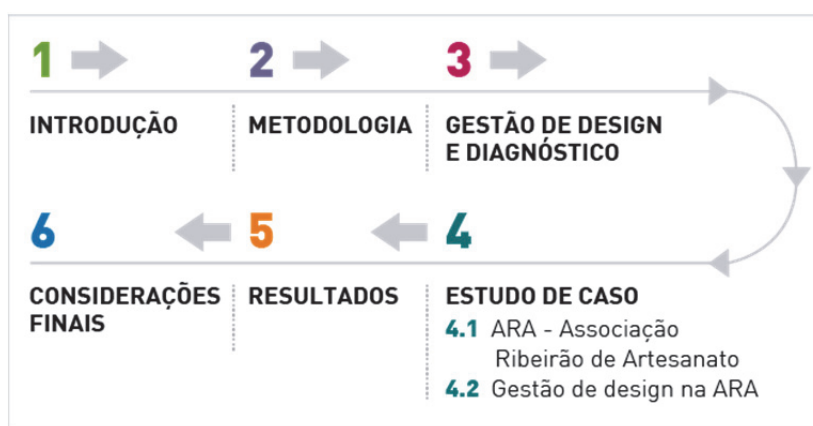


Fig. 1 Estrutura do artigo. Fonte: os autores (2016).

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa classifica-se como qualitativa quanto a forma de abordagem, pois considera a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito e que não pode ser traduzida em números (Silva, Menezes, 2005). Quanto a natureza é considerada aplicada, pois envolve verdades e interesses locais com o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, procurando solucionar problemas específicos (Silva, Menezes, 2005). Quanto aos seus objetivos, compreende-se como exploratório. Na maioria dos casos a pesquisa exploratória assume a forma de pesquisa bibliográfica, envolvendo o levantamento da bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, como livros, monografias, dissertações, revistas, artigos; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão (Markoni, Lakatos, 2007; Gil, 2002).

Quanto aos procedimentos técnicos, foi feito inicialmente uma pesquisa bibliográfica em livros, teses, dissertações e artigos científicos que abordassem os temas: gestão de design e diagnóstico. Após essa pesquisa, foi realizado um estudo de caso na ARA, onde foram realizadas visitas *in loco*, observação sistemática e entrevistas. Considera-se estudo de caso por envolver o estudo profundo de objetos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento (Silva, Menezes, 2005). Nessa etapa, foi feito um diagnóstico de gestão de design para obter um panorama do estágio de desenvolvimento da Associação a

⁴⁹O NGD/UFSC desenvolve atividades de pesquisa e extensão que possuem como foco investigar, aplicar e disseminar o design como ferramenta estratégica para as organizações, tendo como pilares de sustentação a competitividade, a diferenciação e a sustentabilidade, aplicada a projetos, produtos e serviços (NGD/LDU, 2016).

⁵⁰A pesquisa foi desenvolvida como Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Design Gráfico na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (Aguiar, 2013).

partir de três indicadores: competitividade, diferenciação e sustentabilidade. Para isso, foi utilizada a metodologia Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (GODP) (Merino, 2014) para gestão de design e em específico no diagnóstico foi utilizado o Modelo CDS, que será descrito em detalhes a seguir.

3. Gestão de design e diagnóstico

Há uma crescente conscientização entre as organizações de que o design é um meio de valor para atingir objetivos estratégicos (Best, 2009), deixando de ser visto apenas como a adição externa de estética e passando a atuar de forma concreta no desenvolvimento consciente de projetos em toda a sua complexidade (Martins, Merino, 2011). No entanto, para que obtenha os resultados esperados, é preciso gerenciá-lo (CPD, 1997).

Neste contexto, tem-se a gestão de design, que vem da tradução do termo *design management*. De acordo com Mozota (2003), os conceitos de design e gestão são, em sua maioria, comuns e convergem entre si, visto que ambos estão relacionados a questões como solução de problemas, gerenciamento de ideias e inovação, sendo assim mutuamente benéficos. Segundo a autora, o *design management* é a implantação do design como uma atividade programada e formalizada na organização, com a função de coordenar os recursos do design em todos os níveis de atividade, visando atender objetivos organizacionais. Martins e Merino (2011) também corroboram com esta visão, definindo a gestão de design como a organização e a coordenação das atividades de design, baseadas nos objetivos e valores da empresa, de modo a planejar e coordenar as estratégias, assegurando o cumprimento das mesmas de acordo com prazos e custos planejados.

Em um nível mais profundo, segundo o DMI - *Design Management Institute* (2016), a gestão de design visa vincular design, inovação, tecnologia, gestão e clientes para oferecer vantagens competitivas por meio da linha de base tripla: econômica, social/cultural e fatores ambientais. A gestão de design visa obter uma perspectiva mais ampla dos projetos de design, refletindo sobre questões organizacionais e econômicas, considerando os diversos *stakeholders*⁵¹ envolvidos nesse processo (Simeone, 2014).

Para Mozota (2003) existem três níveis de gestão de design, que encontram-se detalhados na Figura 2: operacional, funcional e estratégico. Estes correspondem aos três níveis de decisão para o gestor de design e representam uma escolha quanto ao escopo de atuação do design e os objetivos da empresa. O nível operacional, considerado o primeiro passo para integração do design, está relacionado com a percepção do projeto e com as atividades realizadas durante esse processo (Mozota, 2003; CPD, 1997). No nível funcional a empresa já realizou alguns projetos de design e possui certa experiência para coordenar as atividades de design. O nível do design estratégico consiste em gerir a contribuição do design para o processo de formulação da estratégia, propondo e comunicando estratégias que deem suporte às metas da organização (Mozota, 2003).

⁵¹ Os *Stakeholders* de uma organização podem ser definidos como qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou pode ser afetado pela realização dos objetivos dessa empresa (FREEMAN, 2010).



Fig. 2 Três níveis da Gestão de Design. Fonte: Mozota (2003, p. 259, tradução nossa)

Mozota (2003) ainda aponta que a introdução da gestão de design nas empresas deve feita de maneira gradativa e responsável, ou seja, em etapas e por meio de uma sequência de vários projetos, para que possa ser inserida de maneira espontânea e que ao longo do tempo ajude a formar uma cultura de design na organização. (Martins; Merino, 2011).

A gestão de design envolve mais do que a atribuição de tarefas administrativas (Martins, Merino, 2011), pois sua característica diferenciadora é seu papel na identificação e comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir em relação ao valor estratégico da empresa (Mozota, 2003). É necessário entender como e onde a atividade se integra a um contexto global, e como todo este potencial pode ser explorado, gerido profissionalmente e utilizado como ferramenta para a inovação e a mudança (Best, 2009). Se o propósito da gestão de design é identificar e comunicar as formas pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico da empresa, então identificar oportunidades para o design é o primeiro passo para isso (Mozota, 2003; Best, 2009).

Desta forma, visualiza-se a contribuição do diagnóstico para a identificação destes caminhos e, conseqüentemente, para apontar as oportunidades de atuação do design e do designer nas organizações. Autores e organizações como Merino (2002), Oda (2010), Centro Português de Design (1997) e BCD (2015) citam o diagnóstico como uma das etapas fundamentais da gestão de design.

“Para manter em longo prazo uma posição de vantagem competitiva, a empresa deve acompanhar e analisar frequentemente as variáveis internas e externas que afetam sua competitividade, uma das ferramentas que pode fornecer estas informações é o diagnóstico” (Oda, 2010, p. 28). De acordo com Merino (2002), o diagnóstico consiste em uma das principais etapas em qualquer projeto relacionado ao design, principalmente se o mesmo tem ênfase na gestão de design. Trata-se de “uma atividade específica de observação e análise que tem por objetivo detectar situações-problema que possam estar afetando a empresa como um todo, dificultando o alcance dos resultados operacionais esperados” (Oda, 2010, p. 34).

No diagnóstico é realizada uma análise da situação frente à problemática que originou a demanda, utilizando-se de ferramentas e técnicas de levantamentos de informações. Neste sentido, é fundamental conhecer e reconhecer as variáveis, os atores diretos e indiretos, suas capacidades e limitações, suas expectativas e projeções, dentre outros fatores (Merino, Merino, Figueiredo, 2007). Segundo o BCD (2016), o diagnóstico de design aborda a análise da história da empresa e de sua situação atual frente aos concorrentes; análise de recursos internos de pessoal, organização e gestão; análise geral da relação entre a situação e recursos, pontos fortes e fracos da empresa. Após o diagnóstico, é possível definir uma estratégia, um cronograma de atuação para atuação do design; em seguida, inicia-se a implantação e a gestão do processo.

Dentre as ferramentas que podem ser utilizadas para o diagnóstico na gestão de design destaca-se o Modelo CDS. A base conceitual desse Modelo é configurada pelas dimensões Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade, considerando não só a situação pontual de cada uma dessas dimensões, mas também as relações existentes entre elas (Merino; Gontijo; Merino, 2012).

O design contribui para áreas fundamentais que afetam a competitividade das empresas e de seus produtos: insere qualidade e estética aos produtos, introduzindo valores simbólicos, culturais e funcionais, contribuindo para sua diferenciação; racionaliza processos produtivos; aperfeiçoa a comunicação, diferenciando produto e empresa; diversifica e foca a oferta de produtos considerando a tecnologia existente; substitui as linhas de produto em declínio por novos; melhora a comunicação e a imagem da empresa ao atuar em sua comunicação interna e externa (Gimeno, 2000).

“Consequentemente é necessário que produtos e serviços, além de competitivos, se diferenciem” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p.76). A diferenciação pode ser obtida por meio de atributos dos produtos (exemplo: aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, durabilidade, estilo), dos serviços (exemplo: frequência de entrega, ou formato de entrega, instalação, treinamento do consumidor, serviços de manutenção), bem como por meio da marca, que simboliza a imagem da empresa no mercado (Neves, Castro, 2003).

“Porém, ainda que a competitividade e a diferenciação estejam no centro das atenções no mundo globalizado, uma terceira dimensão se apresenta como indispensável, trata-se da sustentabilidade” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p. 76). No caso desta dimensão, o Modelo a considera como estrutural e fundamental, abrangendo, além dos fatores ambientais, outros aspectos tais como econômicos e sociais (Merino, Gontijo, Merino, 2012). Para Manzini e Vezzoli (2008), a sustentabilidade extrapolou a dimensão ambiental, acreditando que os fatores sociais são relevantes e na atualidade são tão importantes quanto os econômicos e ambientais. “O desenvolvimento sustentável e o desenvolvimento social não podem ser dissociados, sendo que a pobreza e os problemas ambientais guardam uma relação causa e efeito, refletindo de forma direta nos aspectos econômicos individuais e coletivos” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p.431).

Para mensurar as três dimensões (Competitividade, Diferenciação, Sustentabilidade) são definidos diferentes indicadores. “Estes indicadores são aqueles que medem e/ou avaliam, de forma quantitativa e/ou qualitativa, os desempenhos relacionados e correlacionados” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p.429). Assim como a gestão de design e o diagnóstico variam de acordo com cada organização, devido aos seus contextos particulares, consequentemente os indicadores também podem variar. A incorporação dos indicadores se complementa “no sentido que possibilita um maior auxílio no processo decisório, mediante a explicitação de informações (na forma qualitativa/quantitativa), que servirão de base para as ações definidas pelos gestores alcançarem as metas propostas” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p.431-432). Na figura 3 pode ser visualizado o Modelo CDS. Como exemplo, foram colocados 5 indicadores para cada uma das dimensões. No entanto, esse número pode variar dependendo do diagnóstico em questão. Recomenda-se utilizar o mesmo número de indicadores em cada uma das dimensões para que a avaliação e análise dessas seja feita de forma mais igualitária.

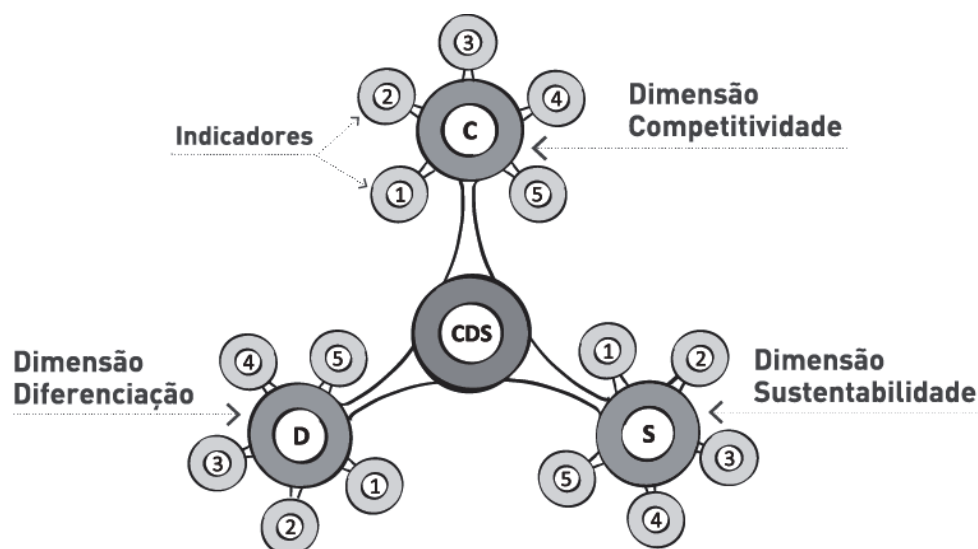


Fig 3 Modelo CDS. Fonte: Merino e Merino (2016).

Por meio do CDS “é possível identificar de forma completa as três dimensões de análise, bem como o comportamento de cada um dos seus indicadores” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p.435), possibilitando uma visão sistêmica da situação que a organização se encontra.

O Modelo CDS tem por objetivo propiciar uma avaliação integrada das três dimensões e suas relações, quando utilizado nas etapas iniciais de um projeto e auxilia na compreensão das problemáticas e contingências existentes numa determinada situação (Merino, Gontijo, Merino, 2012). Neste contexto, o Modelo resulta num diagnóstico preliminar da situação, mas seu uso não se limita a este. O mesmo poderá ser aplicado em diferentes etapas, “permitindo visualizar e identificar as alternâncias sofridas pelos indicadores, na medida em que são incorporados e/ou retirados ao projeto elementos da sua configuração” (Merino, Gontijo, Merino, 2012, p.435-436).

4. Estudo de caso

4.1 Associação Ribeirão de Artesanato (ARA)

A ARA, composta por 16 artesãos do Distrito do Ribeirão da Ilha, na cidade de Florianópolis/Brasil, a ARA (Figura 4) tem como finalidade: a integração e a união de seus integrantes; o fomento ao desenvolvimento do artesanato e da produção artesanal, divulgando o trabalho dos artesãos; o estímulo à comercialização dos produtos de seus associados e a realização de pesquisa sobre o tema com o objetivo de criar melhores condições a seus membros; e o desenvolvimento de trabalhos visando suprir as necessidades dos associados, notadamente nas áreas: financeira, social, educacional, cultural e ecológica.

Design management: diagnosis based on competitiveness, differentiation and sustainability in an association of artisans in Southern Brazil.



Fig. 4 Sede da associação, placas de sinalização externa e cartão de visita. Fonte: Aguiar (2013)

Entre os artesanatos desenvolvidos pela associação estão trabalhos com conchas, telas de pintura, maquetes, renda de bilro, balaio, lanternas de ostra, tarrafas em miniaturas e manualidades em geral.

4.2 Gestão de design na ARA

Para o desenvolvimento do estudo de caso foram seguidas as etapas da metodologia GODP, para a gestão de design propostas pelo NGD/UFSC (Merino, 2016) (Figura 5).

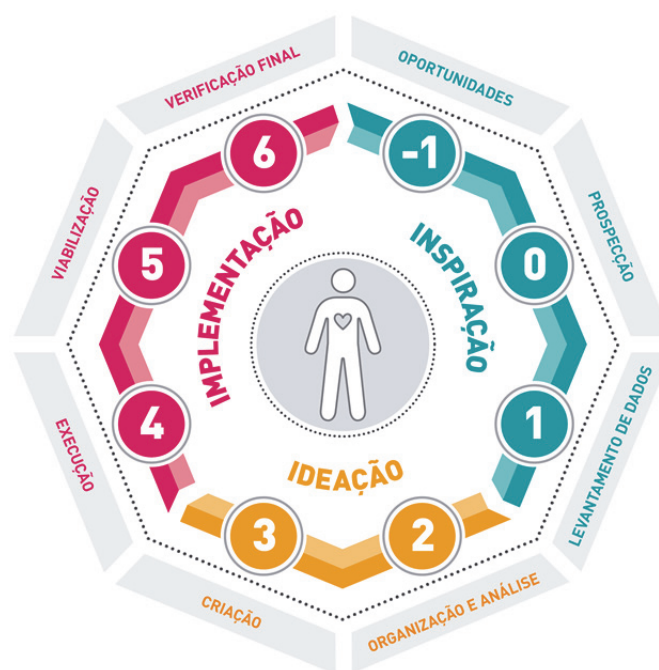


Fig. 5 GODP – Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos. Fonte: Merino (2016)

Desenvolvido por Merino (2016), o GODP configura-se por 8 etapas que se fundamentam na coleta de informações pertinentes ao desenvolvimento da proposta, ao desenvolvimento criativo, a execução projetual, a viabilização e verificação final do produto (Merino, 2014),

Devido ao recorte dado ao artigo, serão apresentadas as etapas de -1 (Oportunidades), 0 (Prospecção), 1 (Levantamento de Dados) e 2 (Organização e Análise dos Dados).

As etapas -1 e 0 dizem respeito à identificação de oportunidades e prospecção, respectivamente. A oportunidade de desenvolvimento da pesquisa ocorreu por meio do NGD/UFSC em parceria com a OAB Cidadã⁵², projeto desenvolvido pela Ordem dos Advogados do Brasil em Santa Catarina. A escolha do objeto de estudo, a ARA, deu-se a partir de demanda solicitada pela organização do projeto (Aguiar, Merino, Merino, Triska, 2015).

A partir da formalização do estudo de caso, iniciou-se a Etapa 1 (Levantamento de Dados), que corresponde ao mergulho do designer no contexto do projeto, visando sua compreensão (Melo, 2005). A etapa começou com observações sistemáticas na ARA, com o objetivo de compreender inicialmente a organização.

Realizaram-se também visitas a campo e observações sistemáticas em locais da cidade que ofereciam produtos similares, além de buscas online para identificação de organizações, eventos e feiras no setor do artesanato, nacional e internacionalmente. Pesquisas bibliográficas e documentais em relatórios sobre os setores do turismo, artesanato e de tendências de consumo também foram feitas.

Em seguida, realizou-se uma entrevista semiestruturada com a presidente da ARA, utilizando como base o modelo de formulário aplicado pelo SEBRAE para organizações ligadas ao setor do artesanato (MASCÊNE, 2010). Como resultado da entrevista, os pesquisadores desenvolveram um mapa mental⁵³ e um diagrama de *stakeholders* para auxiliar na compreensão inicial da ARA. Na Figura 6 pode-se visualizar as ferramentas utilizadas nas etapas 1 do GODP.

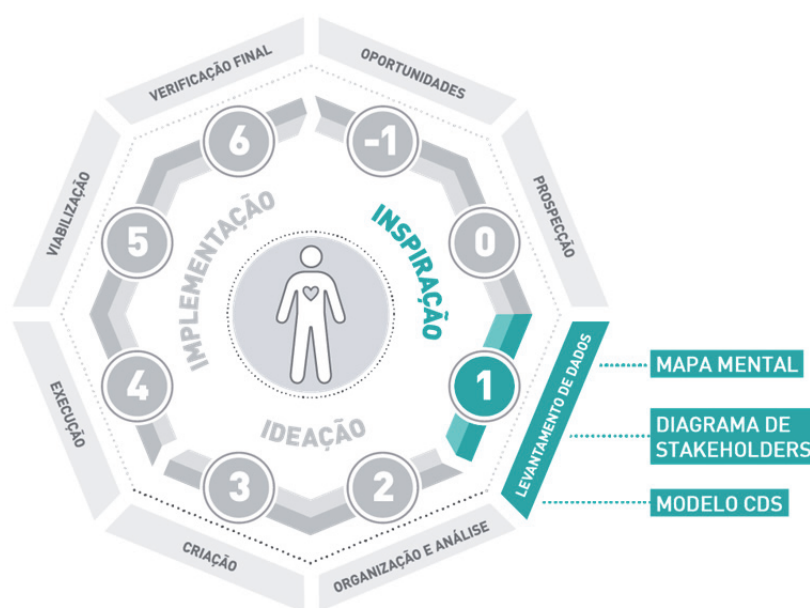


Fig. 6 Ferramentas utilizadas (diagrama de stakeholders, mapa mental e Modelo CDS de diagnóstico). Fonte: elaborado pelos autores com base em Merino (2016).

⁵² A OAB Cidadã traz para perto da comunidade Advogados plenamente capacitados a informar, orientar, auxiliar e esclarecer dúvidas sobre os mais variados temas que afetam diretamente a vida das pessoas. Garante também, por meio de parceria, uma série de serviços que fortalecem o exercício pleno de cidadania (OAB/SC, 2016).

⁵³ Mapas mentais são, segundo Buzan (2005), ferramentas de ordenamento de pensamento, que ajudam na introdução e extração de informações do cérebro. Considerado o criador da técnica, o autor coloca que a ferramenta utiliza cores, linhas, símbolos, imagens e palavras que partem da ideia central.

O mapa mental foi escolhido por ser uma ferramenta que permite a organização de informações, possibilitando, por meio de suas ligações, uma visão geral de um assunto (Buzan, 2005). Para sua estruturação foram abordados 3 aspectos principais: (1) artesão, (2) produção e (3) associação, como pode ser observado na Figura 7 a seguir.



Fig. 7 Mapa mental da associação. Fonte: os autores (2016).

Em seguida, um diagrama de *stakeholders* foi construído (Figura 8), permitindo a compreensão dos contextos interno e externo no qual a associação se encontra, bem como suas relações.



Fig. 8 Diagrama dos stakeholders internos e externos. Fonte: os autores (2016).

Os *stakeholders* internos compreendem os próprios membros da ARA, sendo: presidente, vice-presidente, secretário, 2º secretário, tesoureiro, 2º tesoureiro, conselho fiscal; além dos demais associados. Nos *stakeholders* externos encontram-se a Paróquia Nossa Senhora da Lapa do Ribeirão da Ilha, que contribui para a associação com o empréstimo temporário do salão de festas da igreja; os moradores, destacando-se pescadores e rendeiras, que contribuem com a realização de atividades e eventos voltados para manter

viva a tradição açoriana; os turistas, que influenciam diretamente no desempenho econômico da ARA; o comércio local (restaurantes e outras lojas), que contribuem para o estímulo ao turismo e como ponto de apoio e divulgação da associação; e, por fim, os fornecedores de matéria-prima, representados pelas empresas que vendem os materiais utilizados para produção dos artesanatos, além de outras que doam algumas sobras de tecido.

Para finalizar a etapa de levantamento de dados, um formulário foi aplicado com todos os associados com o objetivo de compreender a realidade da ARA sob o ponto de vista de cada integrante.

Em seguida, iniciou-se a aplicação do Modelo CDS. Inicialmente, foram definidos os indicadores de cada dimensão (Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade), com base nas informações coletadas.

Para isso, as informações coletadas previamente foram sintetizadas em um quadro (Quadro 1). A partir disso, foi possível definir os indicadores para cada uma das três dimensões.

Quadro 1: Aspectos observados e respectivos indicadores para aplicação no Modelo CDS.

ASPECTOS OBSERVADOS	INDICADORES	DIMENSÕES
A identidade visual e suas aplicações (sinalização, etiquetas e cartões de visita) não são padronizadas	Identidade	Diferenciação
A divulgação da associação e de seus produtos inexistem	Identidade / Mercado	Diferenciação / Competitividade
A comercialização dos produtos é baixa	Econômico	Sustentabilidade
Os materiais gráficos utilizados não valorizaram aspectos culturais locais	Identidade	Diferenciação
O planejamento e controle de produção inexistem	Produção	Competitividade
Planejamento a curto, médio e longo prazo da associação inexistem	Econômico / Organizacional	Sustentabilidade
A capacitação (cursos, treinamentos) dos associados inexistem	Qualidade	Diferenciação
A valorização da cultura local por meio da utilização de matéria-prima e técnicas tradicionais da cultura nos produtos é baixa	Produção / Produtos / Socioambiental	Competitividade / Diferenciação / Sustentabilidade
Não há um portfólio de produtos definido	Produtos	Diferenciação

O desenvolvimento das técnicas tradicionais é escasso, não havendo também o repasse das técnicas para outras gerações	Qualidade	Diferenciação
Busca por referências de outros grupos e produtos é baixa	Produtos / Qualidade	Diferenciação
Conhecimento sobre a associação, seu objetivo e razão de existir não estão alinhados entre os membros	Organizacional	Sustentabilidade
Dificuldades na precificação, comercialização e geração de renda	Preço Mercado Econômico	Competitividade / Competitividade / Sustentabilidade
Utilização de materiais retirados do meio ambiente no Ribeirão da Ilha	Socioambiental	Sustentabilidade
A sede atual, único local de comercialização dos produtos e contato com os consumidores, não pertence à associação	Mercado	Competitividade

Fonte: elaborado pelos autores com base em Aguiar (2013).

Na elaboração do Quadro 1 percebeu-se a existência de diversas potencialidades e fragilidades, sendo algumas diretamente relacionadas ao design, enquanto outras abrangiam demais áreas do conhecimento.

Foi possível também notar que alguns dos fatores observados influenciavam em mais de um indicador. Isso mostra que um indicador pode influenciar, direta ou indiretamente, outros indicadores e, conseqüentemente, outras dimensões.

O Modelo CDS com os indicadores definidos para este estudo de caso pode ser visualizado na figura 9 abaixo.

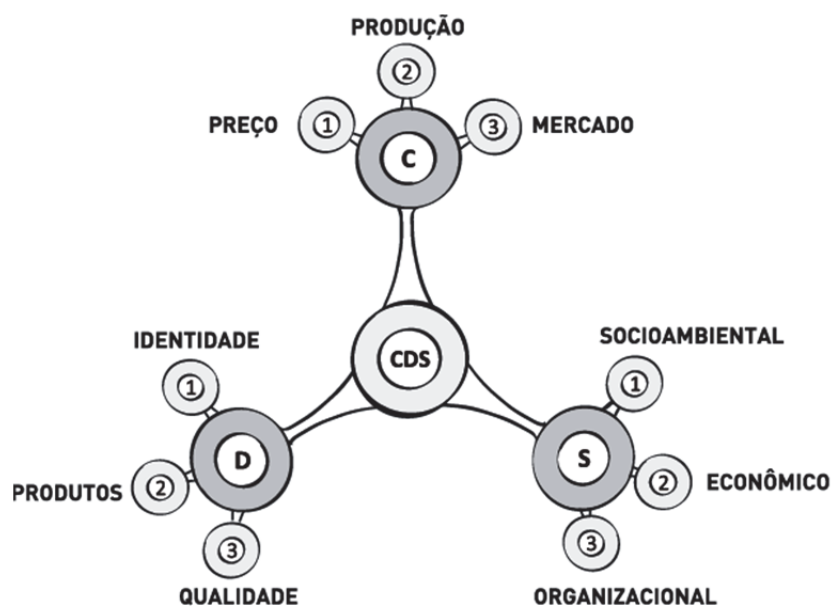


Fig. 9 Indicadores do Modelo CDS definidos para ARA. Fonte: os autores (2016)

Após definidos os indicadores, iniciou-se seu processo de avaliação. Para isso, foram definidos critérios e perguntas de aferição, com respectivas notas para cada resposta. A mensuração foi realizada por meio da Escala Likert (Figura 10), que permite a quantificação das informações qualitativas, tornando o processo de avaliação mais claro.

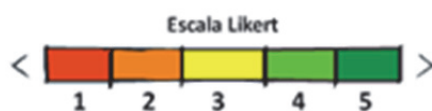


Fig. 10 Escala de mensuração dos indicadores do modelo CDS. Fonte: Merino (2010, p.59).

As respostas das perguntas foram organizadas em nove quadros, feitos para cada um dos indicadores. Um exemplo de como isso foi feito pode ser observado no Quadro 2 a seguir, onde o indicador Identidade (dimensão: Diferenciação) é apresentado.

Quadro 2: Mensuração da dimensão Diferenciação – indicador Identidade.

Dimensão: DIFERENCIAÇÃO				
Indicador	Critérios	Perguntas Aferição	Opções de resposta	Resposta
IDENTIDADE	IDENTIFICAÇÃO	A associação possui forma própria e padronizada de identificação (marca, etiquetas, embalagens, divulgação)?	[5] Sim, possui sistema de identidade visual completo [3] Parcialmente, possui apenas a assinatura visual [1] Não possui	[1]
		Os materiais gráficos utilizados informam características da produção, dos artesãos e dos produtos?	[5] Informam claramente características da produção, dos artesãos e dos produtos [3] Informam pouco sobre características da produção, dos artesãos e dos produtos [1] Não informam sobre características da produção, dos artesãos e dos produtos	[3]
	VALORIZAÇÃO	Os materiais gráficos utilizados para identificação valorizam a ARA, remetendo à associação, à atividade artesanal e ao contexto cultural no qual está inserida?	[5] Sim, a identificação valoriza a ARA ao fazer referência à associação, à atividade e ao contexto cultural [3] Parcialmente, a identificação remete apenas à associação, à atividade artesanal ou ao contexto cultural [1] Não remete à atividade, nem ao contexto cultural	[3]
	DIVULGAÇÃO	A associação possui formas diversificadas para divulgação (site, redes sociais, folders, portais)?	[5] Sempre [3] Parcialmente [1] Não	[1]

Fonte: Adaptado de Aguiar (2013, p.139).

Após elaborados os nove quadros de avaliação, foi possível mensurar os indicadores e aplicá-los no Modelo CDS, conforme visualizado na Figura 11 a seguir.

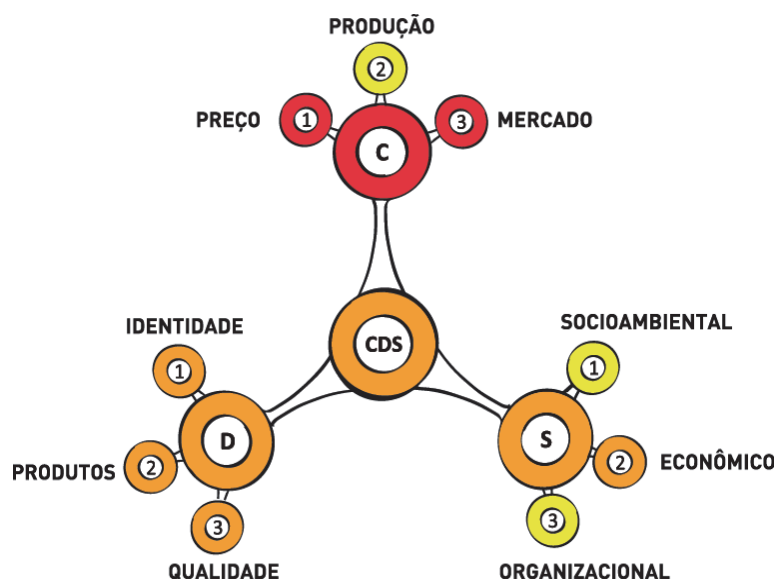


Fig. 11 Mensuração global dos indicadores. Fonte: Aguiar, Merino, Merino, Triska (2015).

A aplicação do Modelo permitiu que a síntese das informações obtidas no diagnóstico fossem apresentadas de forma gráfica, contribuindo para a visualização e compreensão do estágio de desenvolvimento da associação. A partir disso, foram definidos objetivos e estratégias de gestão de design, de modo a impulsionar os pontos fortes identificados e amenizar as fragilidades.

5. Resultados

A partir do diagnóstico das necessidades da ARA, foram definidos os seguintes objetivos de gestão de design, visando atender os objetivos organizacionais:

- 1) Promover o resgate e a valorização cultural;
- 2) Garantir a qualidade dos produtos;
- 3) Fortalecer a imagem da associação;
- 4) Proporcionar a sustentabilidade econômica;
- 5) Consolidar a gestão interna.

Para cada objetivo foram definidas estratégias, conforme pode ser visualizado na figura 12. De acordo com Gimeno (2000) a estratégia trata-se de uma previsão de como a empresa alcança seus objetivos em função dos recursos disponíveis e das características do ambiente em que atua.

Como exemplo, pode-se citar o objetivo de promover o resgate e a valorização cultural, que visa atender, principalmente, as fragilidades identificadas nos indicadores de produto, identidade, produção. Para este objetivo foram sugeridas estratégias como:

- Desenvolvimento da identidade visual, ressaltando nas representações gráficas, por meio de formas e cores, as características culturais locais;

- Realização de cursos abordando as técnicas tradicionais da cultura; treinamentos sobre a cultura local para os associados;
- Desenvolvimento de etiquetas com informações da história daquele produto (produtor, técnica e materiais utilizados);
- Estruturação do processo de desenvolvimento de produtos, considerando pesquisas de referência cultural, utilização de materiais locais e de elementos da cultura açoriana; entre outros.

Algumas estratégias mencionadas acima também contemplam outros objetivos, visto que, devido ao enfoque sistêmico e à visualização macro proporcionada pela gestão de design, uma ação acaba interferindo também em outros aspectos. Pode-se citar a realização de cursos e treinamentos das técnicas, que também contribui para a garantia da qualidade dos produtos uma vez que permite aos artesãos conhecerem e aperfeiçoarem sua prática, fortalecendo também a imagem da ARA pelo reconhecimento da qualidade de seus produtos.



Fig. 12 Objetivos e respectivas estratégias de gestão de design. Fonte: os autores (2016).

Para atuação em curto prazo, a estratégia de desenvolvimento da identidade visual foi priorizada devido à necessidade de identificação organizacional, visto que “uma adequada identificação da empresa é uma condição necessária para uma fluida relação entre empresa e cliente” (Gimeno, 2000, p.237).



Fig. 13 Identidade visual desenvolvida para a ARA: cartão de visita, tags e etiquetas para embalagem dos produtos, sacola e cadernos artesanais. Fonte: acervo NGD (2016).

A figura 13 acima ilustra o primeiro resultado da gestão de design com o desenvolvimento da marca gráfica e aplicações de papeleria, tags e etiquetas, sacola e cadernos artesanais.

6. Considerações Finais

A gestão de design tem se destacado como meio condutor de novas estratégias nas organizações. No entanto, ainda percebe-se certa dificuldade na sua implantação por parte da organização, que muitas vezes não consegue visualizar a contribuição da gestão de design. Diante deste cenário, o diagnóstico organizacional pode contribuir para a gestão de design ao possibilitar o conhecimento profundo da organização, a análise do cenário no qual se encontra, proporcionando uma atuação com embasamento em dados reais para o trabalho do designer.

A partir do diagnóstico, o profissional poderá avaliar a situação e identificar os pontos de intervenção, propondo estratégias coerentes com os objetivos organizacionais e as necessidades verificadas. Vale ressaltar que o diagnóstico de cada organização é particular, assim como o processo de gestão de design, pois cada instituição possui características próprias.

Destaca-se o Modelo CDS, uma ferramenta utilizada na gestão de design para diagnosticar o estágio de desenvolvimento de uma organização. A ferramenta contribui no sentido de identificar os principais aspectos a serem observados em cada empreendimento e facilita, por meio de sua representação gráfica, a visualização deste estágio. Com o estudo de caso realizado com a ARA, foi possível avaliar a situação da associação para que, a partir disso, fossem propostos objetivos e estratégias de design. Com conhecimento de suas reais necessidades, o designer consegue atuar de forma estratégica, facilitando a tomada de decisão buscando amenizando as fragilidades e alavancando os pontos fortes identificados.

A utilização de outros recursos, como os diagramas, mapas mentais, observações e entrevistas, também podem auxiliar o profissional no diagnóstico de gestão de design. O diagrama de *stakeholders* contribuiu para compreender os diversos atores envolvidos na organização (internos e externos), bem como as relações existentes entre eles, facilitando a compreensão de suas relações diretas e indiretas. A construção do mapa mental permitiu obter uma visão geral da associação e entender seu contexto.

No setor do artesanato ressalta-se a falta de visão estratégica do setor. Nesse sentido, a gestão, com sua característica sistêmica, auxilia estes artesãos a pensar sua atividade de forma estratégica, ampliando seu

olhar além da prática manual (operacional), para que aspectos de mercado, tendências de consumo, turismo, entre outros, também sejam considerados em seu planejamento e gestão.

Por ser um setor, em muitos casos, ainda distante de questões relacionadas ao design, inovação e gestão, a inserção da gestão de design deve acontecer de forma gradual. Projetos que mostrem, na prática, os resultados da ação do design, como a otimização de processos e redução de tempo e custos para produção dos artesanatos, ou a identificação e comunicação podem ser priorizados.

7. Referências

- AGUIAR, M. C. (2013). *Gestão de design e sua contribuição para a competitividade, diferenciação e sustentabilidade no artesanato: caso ARA – Associação Ribeirão Arte*. Trabalho Final de Graduação. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina.
- AGUIAR, M. C.; MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D & TRISKA, R. (2015). "Gestão de design e sua contribuição para organizações no setor do artesanato: proposição e implementação de um plano estratégico de gestão de design para a ARA - Associação Ribeirão de Artesanato" em *4ª Conferência Nacional de Integração do Design Engenharia e Gestão para Inovação*. Florianópolis: IDEMi. 1180-1194.
- BCD. BARCELONA CENTRE DE DISSENY (2007). *Manual sobre Gestió de Disseny per a empreses que obren nous mercats*. Barcelona. <<http://www.bcd.es/site/unitFiles/1852/ManualExid07-cat.pdf>> [Consultado: 02 de maio 2016]
- BEST, K. (2009). *Gestão de design: gerir a estratégia, os processos e a implementação do design*. Lisboa: Diverge Design S.A.
- BUZAN, T. (2005). *Mapas Mentais e sua elaboração: um sistema definitivo de pensamento que transformará sua vida*. São Paulo: Cultrix.
- CPD. CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN (1997). *Manual de Gestão do Design*. Porto: Porto Editora.
- DMI. DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. <<http://www.dmi.org/dmi/html/index.htm>> [Consultado: 03 de maio 2016]
- FREEMAN, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GIL, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- GIMENO, J. M. I. (2000). *La gestión del diseño en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- MANZINI, E. & VEZZOLI, C. (2008). *O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais* São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo.
- MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. (2007). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- MARTINS, R. F. de F. & MERINO, E. A. D. (2011). *A gestão de design como estratégia organizacional*. Rio de Janeiro: Rio Books.
- MASCÊNE, D.C. (2010). *Termo de Referência: atuação do Sistema SEBRAE no artesanato*. Brasília: SEBRAE.
- MELO, C. H. (2005). *Signofobia*. Edições Rosari: São Paulo.
- MERINO, E. A. D. (2002). "Gestão de Design: inovação e integração" em *Revista abcDesign*, n. 2.
- 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*. Trabalho Final de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina <www.posdesign.ufsc.br/files/2012/05/dissGiselle2008.pdf> [Consultado: 05 de maio 2016]
- MERINO, G. S. A. D. (2016). *GODP - Guia de orientação para o desenvolvimento de projetos: uma metodologia centrada no usuário*. Florianópolis: UFSC/NGD-LDU.
- MERINO, G. S. A. D. (2014). *Metodologia para a prática projetual do Design com base no Projeto Centrado no Usuário e com ênfase no Design Universal*. Trabalho Final de Doutorado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/128821>> [Consultado: 26 de abril 2016]

Design management: diagnosis based on competitiveness, differentiation and sustainability in an association of artisans in Southern Brazil.

- MERINO, G. S. A. D.; GONTIJO, L. A. & MERINO, E. A. D. (2012). "Modelo CDS Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade Aplicadas ao Design" em Martins, R. F. F.; Linden, J. C. S. Van Der. *Pelos Caminhos do Design*. Londrina: EDUEL.
- MERINO, E. A. D. & MERINO, G. S. A. D. (2016). *Modelo CDS - Competitividade, Diferenciação e Sustentabilidade: Guia de Utilização*. Florianópolis: UFSC/NGD-LDU.
- MERINO, E. A. D.; MERINO, G. S. A. D., FIGUEIREDO, L. F. G. (2007). *Design valorizando produtos da agricultura familiar – Hermes de Ré*. Florianópolis: EPAGRI.
- MOZOTA, B. B. (2003). *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*. New York: Allworth Press.
- NEVES, M. F. & CASTRO, L. T. E (2003). *Marketing e estratégia em agronegócios e alimentos*. São Paulo: Atlas.
- NGD/LDU. NÚCLEO DE GESTÃO DE DESIGN & LABORATÓRIO DE DESIGN E USABILIDADE. *Apresentação*. <<http://www.ngd.ufsc.br/apresentacao/>> [Consultado: 13 de abril 2016]
- OAB/SC. ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL/SANTA CATARINA. *OAB Cidadã*. <<http://www.oab-sc.org.br/oab-cidada>> [Consultado: 02 de maio 2016]
- ODA, L. S. (2010). *Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES*. Trabalho Final de Mestrado. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina <<http://www.posdesign.ufsc.br/files/2012/05/dissLucianaO2008.pdf>> [Consultado: 01 de maio 2016]
- SILVA, E. L. & MENEZES, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC.
- SIMEONE, L. (2014). "Interplay Between UCD and Design Management in Creating an Interactive Platform to Support Low Carbon Economy" em *19 Academic Design Management Conference* Londres: Dmi. 669-689.
- STRUNK, G. (2004). *Viver de design*. Rio de Janeiro: 2ab.

