

## **A Gestão do Design como Fator de Competitividade Regional**

Ana Paula Sohn  
Doutoranda em EPS/UFSC – E-mail

Nelson Casarotto Filho  
Doutor em EPS/UFSC – ncasarottofilho@gmail.com

Ana Cláudia Donner Abreu  
Doutoranda em EGC/UFSC – anadonnerabreu@hotmail.com

Angela Regina Heizen Amin Helou  
Doutoranda em EGC/UFSC – angela.amin@uol.com.br

**Resumo:** O objetivo principal deste artigo é discutir a temática da gestão do design como fator de competitividade regional. Para tanto o método utilizado foi o de pesquisa bibliográfica. Faz-se uma revisão de literatura sobre gestão do design, competitividade e desenvolvimento regional que mostra que a gestão do *design* configura-se como um fator que alavanca a competitividade. Os resultados sublinham que gestão do design fortalece a cultura e identidade de uma região e contribui para a construção do capital social, alavancando o desenvolvimento regional.

**Palavras chave:** competitividade, gestão do design, desenvolvimento regional

---

## **1. Introdução**

O desconhecimento sobre as vantagens competitivas da gestão do design em nível estratégico faz com que em grande parte das organizações contemporâneas, incorporem os conceitos de design apenas aspectos mais táticos e operacionais (SANCHEZ, 2006; BRUNNER; EMER, 2010). Este contexto reforça a necessidade da adoção de ferramentas da gestão do design na busca de ganhos em competitividade. Sendo assim, destaca-se a necessidade de pesquisas que elucidem a relação entre a gestão do design e competitividade.

A competitividade regional surge como resposta aos efeitos da globalização econômica que obrigam os países a reduzirem os seus custos e a criarem sistemas econômicos locais competitivos (PORTER; KRAMER, 2011). Neste sentido, o objetivo principal deste artigo é discutir a temática da gestão do design como fator de competitividade regional.

O método utilizado para a elaboração deste artigo foi o de pesquisa bibliográfica por ser um trabalho essencialmente teórico. Iniciou-se com a realização de um meta estudo, ao selecionar-se artigos científicos indexados a bases de dados, posteriormente pesquisou-se em livros e publicações cinzentas. Depois da recolha de todo este material teórico definiu-se a problemática do artigo e desenvolveu-se a base conceitual. Por fim (após uma análise da base conceitual), apresenta-se uma análise e considerações que visam ampliar o conhecimento acadêmico sobre a temática apresentada neste artigo.

Para o alcance do objetivo proposto o artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira apresenta-se o contexto, objetivo e a metodologia da pesquisa. Na segunda e terceira seções faz-se uma revisão de literatura sobre gestão do design, competitividade e desenvolvimento regional. Nas considerações finais faz-se a síntese dos resultados que demonstram o alcance do objetivo do artigo.

## **2. Gestão do Design**

O desenvolvimento tecnológico atual reduz os ciclos de vida dos produtos e, conseqüentemente, induz a aceleração dos períodos de comercialização. O conceito de produto não pode mais estar relacionado unicamente à fabricação ou a fase de manufatura. Elaborar produtos competitivos e que recebam valorização social implica em criar um design atrativo para o consumidor. Portanto, sob a óptica da competitividade o design tornou-se fundamental para que o produto tenha boa aceitação no mercado.

Para autores como Cunha (2007), Borja de Mozota (2006) e Santos (2000) o design e sua gestão são fatores de diferenciação de produtos e serviços, destacando aspectos como: identidade, qualidade e satisfação, criando valor para os clientes, construindo boa imagem da marca.

Brunner e Emery (2010) acreditam que a gestão do design permite o melhor entendimento das necessidades dos clientes e promove a inovação, desenvolvendo uma rede de fornecimento da experiência dos clientes, o que envolve deste a concepção dos serviços e produtos, sua comercialização, uso e descarte. Nesse sentido destacam a importância da gestão do design interagir com a gestão dos processos produtivos, o desenvolvimento de produtos e serviços, relacionamentos com clientes, fornecedores, etc., surgindo como um novo modelo de gerenciamento que redefine a competitividade tanto no nível da firma quanto no nível das redes de empresas e do território em que estão assentadas ou localizadas. Assim, o design quando considerado estrategicamente contribui para ganhos competitivos minimizando os custos e/ou maximizando o valor do bem (SANTOS, 2000; BORJA DE MOZOTA, 2006; SANCHEZ, 2006).

---

No primeiro caso, os custos de produção podem ser diminuídos mediante: a redução de insumos materiais e energéticos e do número de partes constituintes do produto e do tempo de desenvolvimento de produtos e, assim, aumentar a produtividade e tornar os sistemas de produção mais eficientes. A utilização da criatividade e da capacidade de resolução de problemas de uso, armazenamento, transportes são meios que também podem ser aplicados. No segundo caso, pode-se maximizar a receita de vendas quando se cria um produto diferenciado que além de satisfazer as exigências básicas do cliente, pode seduzi-lo, fazendo com que ele pague por fatores intangíveis tais como, imagem, marca, status, padrão estético, ou com que ele se destaque e se sinta parte de um grupo específico ou estilo de vida.

Dentre as diferentes funções e atributos do design, Lastres e Pimentel (2001) destacam sua capacidade de estimular e promover: a) a multidisciplinaridade, criatividade e capacidade de resolução de problemas; b) a diminuição de custos de produção; c) o aumento da qualidade, do desempenho, funcionalidade, segurança e facilidade de uso dos produtos; d) o aumento da produtividade, lucratividade e da competitividade; e) a criação de novos estilos, a diferenciação, a maior atratividade estética e a agregação de valor aos produtos; f) a melhoria da imagem dos bens e serviços, assim como das empresas e países responsáveis por sua produção; g) a redução do tempo de desenvolvimento de produtos.

Para Santos (2000), na medida em que os produtos se tornam cada vez mais parecidos, cabe ao processo de design exercer o papel de diferencial, transformando-se no principal macroprocesso da organização, para onde todos os esforços devem convergir de modo a: desenvolver, produzir e disponibilizar produtos e serviços de qualidade, capazes de conquistar e reter clientes. Santos (2000), acredita que a empresa que adota o design como filosofia assume uma postura proativa, investindo em pesquisa e desenvolvimento, identificando e criando necessidades, criando novos nichos de mercado e ganhando em competitividade.

Borja de Mozota (2006), aponta o design como fonte estratégica de vantagens competitivas dinâmicas. Segunda a autora o design é um fator: 1) diferenciador: vantagem competitiva externa baseada no marketing que é derivada da diferenciação do produto e/ou do serviço (design de produto, design como valor percebido, da imagem corporativa); e, 2) coordenador ou integrador: vantagem competitiva interna que vem de uma única, invisível e difícil de imitar combinação de processos e recursos organizacionais, isto é, uma visão baseada em recursos (design como processo, design como conhecimento, design avançado para novos negócios).

### 3. Gestão do Design e Competitividade Regional

Cardoso et al. (2007), consideram que o design se apresenta como um recurso capaz de participar da construção de estratégias de inovação e diferenciação de uma região. Neste sentido os autores mostram que por meio da efetiva gestão do design, Itália coloca-se como um centro de referência de lançamento de produtos e tendências, com forte teor inovador, vencendo inclusive a grande barreira de ser altamente dependente de matéria prima. Ressaltam que além da coexistência de diversas correntes e a ênfase na estética dos produtos, o design italiano teve como aliado a sua trajetória na formação da indústria, que cresceu a partir de pequenos ferramenteiros associados a arquitetos e a escolas de *design* dedicadas à formação de artesãos. Foi possível então a geração de produtos com elevado valor acrescentado associado a um inigualável domínio técnico.

Os autores salientam ainda, que o design pode exercer um papel articulador entre as empresas, os seus pares e entre as entidades representativas das regiões. Este papel articulador

---

induz ao fortalecimento dos laços com a comunidade local e a sua cultura, contribuindo na consolidação de redes locais/regionais.

Lastres e Pimentel (2001) afirmam que vários países consideram o design como um meio de promover o desenvolvimento regional, pois este estimula as empresas a fazerem o melhor uso possível das tradições, características e cultura específicas de cada região.

Conforme Lastres e Pimentel (2001) a gestão do design é um fator imprescindível para a sobrevivência e maior produtividade, competitividade e “inovatividade” das regiões. A gestão do design contribui para a construção de uma identidade regional, permite a venda de produtos e serviços a um preço mais elevado, desenvolve uma orientação para o consumidor, promove o desenvolvimento da cultura local, acelera o lançamento de novos produtos e serviços, identifica e potencializa novos mercados, e configura-se como uma competência central de difícil imitação.

Ao estudar o design como fator de competitividade regional, Ferreira (2006) aponta que paralelamente às políticas nacionais fundamentadas no desenvolvimento tecnológico, diversos países têm priorizado o aumento da competitividade ao nível micro, procurando o aumento da capacidade das indústrias por meio da diferenciação dos produtos, utilizando o design. Como consequência, asseguram o aumento da competitividade das empresas, a otimização dos seus processos produtivos através da gestão do *design*, ou o “*design management*” e conquistam, a nível macro, quando o foco é o aumento da competitividade dos países, o aumento das exportações e o reconhecimento da sua imagem, o “*made in*”.

A indústria italiana de móveis é referência mundial no setor. A principal feira internacional de móveis é a de Milão, cujos expositores são as referências no segmento de alto valor. As vantagens de uma competente gestão do design são evidentes em nível micro e macro. Os móveis “*Made in Italy*” são reconhecidos globalmente pela excelência em design. A produção italiana de móveis corresponde a US\$ 23,7 bilhões anuais, muito acima de seu consumo, de US\$ 15,2 bilhões. Suas importações alcançam US\$ 1,7 bilhão e suas exportações somam US\$ 10,2 bilhões, ficando atrás somente da China. Ou seja, além de grande exportadora, a Itália é auto-suficiente na produção moveleira e atua de forma competitiva em todos os segmentos de mercado (BNDES, 2007).

Em Portugal, o mercado do design está mais maduro e desenvolvido, com uma melhor oferta, parcialmente segmentada e adaptada à dimensão e às exigências dos clientes. Mas carece de políticas para crescer em eficiência, em dimensão, ganhar maior projeção externa e promover a competitividade das empresas (CAMACHO, 2012).

O Brasil, tendo introduzido políticas de design na década dos anos 1970, ratifica sua importância criando em 1995 o Programa Brasileiro do Design - PBD, e fortalecendo sua atuação, indiretamente, no contexto da atual Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, e, diretamente, com a formulação e execução dos projetos que o PBD vem desenvolvendo, em âmbito nacional, junto a redes de empresas (FERREIRA, 2006).

Ao estudarem a competitividade de *clusters* da indústria do plástico em Joinville (SC), Resende e Gomes (2004) apontam o design como fator competitivo, afirmando que quanto melhor for o design dos produtos, maior será a competitividade da região.

Em pesquisa sobre a relação entre a gestão do design e a formação do capital social no cluster de Colatina, Del Puppo e Vasconcellos (2006) observam que a adoção da gestão do design, enquanto um complexo processo cultural de conhecimento e inovação, resulta no reconhecimento do valor dos produtos e no desenvolvimento social que afeta e é afetado por ele. Segundo Del Puppo e Vasconcellos (2006) esse processo é vivenciado na cidade, nas ruas, nas empresas, nos encontros empresariais e sociais, nas igrejas, nos bares etc. Assim, a conexão entre a gestão de design e o desenvolvimento local é que ambos podem ser entendidos como a expressão de elementos presentes na noção de capital social. Del Puppo e

Vasconcellos (2006) concluem que o desenvolvimento local é mais abrangente do que o desenvolvimento econômico, e a base do conhecimento é capilarizado, e, portanto, torna viável o desenvolvimento social.

Camacho (2012) considera que as políticas de incentivo à promoção do design devem ter quatro focos principais: 1) introdução de *designers* em projetos de investigação interdisciplinares; 2) novo impulso ao acesso de PMEs ao mercado do design; 3) promoção da exportação de serviços de design e atração de investimento estrangeiro; e 4) clarificação de processos e relações contratuais, para promover a confiança.

O autor cita experiências de países como o Reino Unido, a Finlândia ou a Coréia do Sul, que desenvolveram fortes políticas de compromisso com o design como fator de competitividade e de excelência.

#### **4. Considerações Finais**

A discussão da temática proposta neste artigo mostra que a gestão do design configura-se como um fator que alavanca a competitividade regional, quer ao nível macro quer ao nível micro. No nível micro influencia positivamente a construção da imagem de empresas e regiões, a inovação, o processo produtivo, a prestação de serviços e o desenvolvimento de que criam valor para os clientes. No nível macro, exerce um papel de articulador entre as empresas, influenciando na construção da identidade de uma região. Neste sentido destaca-se que, a gestão do design contribui para a construção do capital social que alavanca o desenvolvimento regional.

A gestão do design como elemento estratégico na conquista da competitividade dinâmica atende a necessidade de inovação, sendo uma ferramenta que minimiza o gap entre empresas e consumidores.

Ao entender a gestão do design como fator de competitividade regional, compreende-se a sua influência no desenvolvimento econômico sustentável e social de uma região. Desta forma sugere-se um esforço no sentido de desenvolver programas de educação, que atendam a formação de profissionais com competências específicas para a gestão do design. Por fim, como sugestão para trabalho futuro aponta-se estudos que discutam e proponham metodologias para a formação de *designers*, visando o desenvolvimento do conhecimento sobre design como fator de competitividade regional.

---

## 5. Referências

- Banco Nacional do Desenvolvimento Economico e Social BNDES, 2007. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar.** Rio de Janeiro, n. 25, p. 65-106, mar.
- Borja de Mozota, B. **The four Powers of Design: a value model in design management.** In: Design Management Review, Spring, 2006.
- Brown, K.; Schmied, H.; Tarondeau, JC, 2010. **Success factors in R&D: a meta-analysis of empirical literature and derived implications for design management.** In: Design Management Journal, june.
- Brunner, R.; Emery, S., 2010. **Gestão estratégica do design: como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empresa.** São Paulo: M. Books.
- Camacho, J. F. (2012). **Design = Competitividade.** Disponível em: <http://www.oje.pt/esp--de-negocios/opiniao/design--competitividade>. Acessado em 12 de março de 2013.
- Cardoso, C. L.; Saldanha, J. A. V.; Casarotto, N. (2007). **A diferenciação pelo design como estratégia para exportação – caso do APL moveleiro de São Bento do Sul.** In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Paraná: Foz do Iguaçu.
- Cunha, Idaulo José, 2007. **Governança, internacionalização e competitividade de aglomerados produtivos de móveis no Sul do Brasil, Portugal e Espanha.** Chapecó: Arcus Ind. Gráfica.
- Del Puppo, Jaqueline; Vasconcellos, João Gualberto Moreira, 2006. **Gestão do design no arranjo produtivo do vestuário em Colantina – ES.** In: Anais 30o. Encontro da ANPAD, Bahia: Salvador, 2006.
- Ferreira, E. (2006). **O design como estratégia de inovação para competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades.** Dissertação. Universidade de Brasília, Brasília.
- Lastres, H. M. M.; Pimentel, G. (2001). **Design em Arranjos e Sistemas de MPME.** Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001.
- Mozota, Brigitte Borja de, 2003. **Design Management: using design to build brand value and corporate innovation.** New York: Allworth Press.
- Mozota, B. B. (2006). **The Four Powers of Design: a Value Model in Design Management.** Design Management Review. Boston, v. 17, n.2 53.
- Porter, M.E.; Kramer, M.R., 2011. **Criação de valor compartilhado: como reinventar o capitalismo – e desencadear uma onda de inovação e crescimento.** In: Harvard Business Review. v. 89, janeiro.
-

Resende, Flávio da Cunha; Gomes, Jefferson de Oliveira, 2004. **Competitividade e potencial de crescimento do cluster de produtores de moldes para a indústria do plástico de Joinville.** In: Nova Economia: Belo Horizonte, janeiro - abril.

Sanchez, Ron (2006). **Integrating Design into Strategic Management Process.** Design Management Review. Boston, v. 17, n.4.

SANTOS, Flávio Anthero dos, 2000. **O Design como diferencial competitivo.** Itajaí: Univali.

Saxenian, Annalee, 2006. **The new argonauts: regional advantage in a global economy** Cambridge: Harvard University Press.

---