

UNISINOS
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN

VANIA MARIA DAMIN

**ELEMENTOS SOBRE OS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DO BRIEFING:
O CASO SACCARO**

PORTO ALEGRE

2010

UNISINOS
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
MESTRADO EM DESIGN

VANIA MARIA DAMIN

**ELEMENTOS SOBRE OS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DO BRIEFING:
O CASO SACCARO**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Orientador: Prof. Dr. CELSO CARNOS SCALETISKY

PORTO ALEGRE (RS)

2010

VANIA MARIA DAMIN

**ELEMENTOS SOBRE OS PROCESSOS DE CONSTRUÇÃO DO BRIEFING:
O CASO SACCARO**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para obtenção do título de Mestre em Design do Programa de Mestrado em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Porto Alegre, 29 de junho de 2010.

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Coordenador do Programa

Banca Examinadora

Prof. Dr. Mauricio Moreira e Silva Bernardes
UFRGS

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
UNISINOS

Prof. Dr. CELSO CARNOS SCALETSKY
Orientador

**"Feliz aquele que transfere o que sabe e
aprende o que ensina."**

(Cora Coralina)

Sumário

Lista das Figuras	8
Lista das Tabelas	9
Lista dos Quadros	10
Lista de Gráficos	11
Lista das Siglas	12
RESUMO	13
ABSTRACT	14
CAPÍTULO 01	15
Introdução	15
1.1 Justificativa e caracterização do problema	21
1.2 Objetivos	24
1.2.1 Objetivo Geral	24
1.2.2 Objetivos específicos	24
1.3 Delimitação da Pesquisa	24
1.3.1 Delimitação do campo de investigação	24
1.3.2 Delimitação da Segmentação da Indústria Moveleira	25
1.3.3 Delimitação Geográfica	25
1.4 Estrutura de Pesquisa	25
CAPÍTULO 02	27
Fundamentação Teórica	27
2.2 Design e Processo de Design	27
2.2.1 Os Vários Conceitos e Definições de Design	27
2.2.2 Conceitos de Projeto	30
2.2.3 Metodologia Projetual	35
2.3 O Papel Estratégico do Design	40
2.4 Briefing	43
2.4.1 O problema de design	43
2.4.2 Briefing: Origen, Conceitos e Definições	44
2.4.3 Briefing: Elementos de Construção	47

2.5 Considerações finais do Capítulo	52
CAPÍTULO 03	56
O Contexto da Indústria Moveleira	56
3.1 Cenário Internacional da Indústria Moveleira	56
3.2 A Indústria Moveleira Brasileira	59
3.3 A Indústria Moveleira no Estado do Rio Grande do Sul	62
3.4 O Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves	63
3.5 O Design na Indústria Moveleira	64
CAPÍTULO 04	66
Metodologia	66
4.1 Tipologia da Pesquisa	66
4.2 A escolha do Método	67
4.3 Coleta de Dados	68
4.3.1 Pesquisa Bibliográfica	68
4.3.2 Pesquisa Documental	69
4.3.3 Pesquisa de Campo	69
4.5 Análise dos Resultados	71
4.6 Considerações Finais do Capítulo	72
CAPÍTULO 05	73
Trabalho de Campo	73
5.1 A definição da Empresa e dos Projetos Investigados	74
5.2 A Empresa Investigada	76
5.3 Os Dados Levantados	79
5.3.1 O conceito de Artesania	79
5.3.2 A Evolução do Design Saccaro	81
5.3.3 O Studio Saccaro	86
5.3.4 O Briefing no Processo Projetual do Design na Saccaro	88
5.3.5 A Estrutura Organizacional da Saccaro em Relação ao Design	91
5.3.6 Os Projetos de Design Investigados	93
5.3.6.1 Linha Moebius – Poltrona Ninho	93
5.3.6.2 Linha Strauss	103
5.3.6.3 Espreguiçadeira Ayty	108
5.4 Análise dos Dados	114
5.4.1 O Design Indústria Moveleira em Relação à Empresa Investigada	114

5.4.2 A Estrutura Organizacional Formal	116
5.4.3 A Identificação do Problema	116
5.4.4 O Briefing	118
5.5 Considerações Finais do Capítulo	121
CAPÍTULO 06	122
Conclusões	122
6.1 Conclusões Gerais	122
6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros	126
Bibliografia	128
Anexo 01 – Termo de autorização	132
Anexo 02- Modelo de Briefing a ser Implantado	134
Anexo 03 – As Entrevistas	137

Lista das Figuras

Figura 01 – Etapas da Metodologia Projetual Segundo Munari	36
Figura 02 – Primeiros Produtos fabricados pela Irmãos Saccaro	77
Figura 03 – Revestimento de garrações produzidos por Albino Saccaro	77
Figura 04 – Catálogo usado pelos representantes de venda da Indústria de Vimes Pioneira Ltda	78
Figura 05 – Associação do trabalho artesanal ao processo industrializado	80
Figura 06 – Processo de trançar a fibra no móvel	80
Figura 07 – Módulos de estante Linha Cigapura – designer Ana R. Vazquez	83
Figura 08 – Projeto combinando vários materiais - designer Ana R. Vazquez	84
Figura 09 – Estrutura Organizacional de Empresa SM Gestão e Negócio Ltda	92
Figura 10 – Estrutura Organizacional Diretoria Comercial Empresa SM Gestão e Negócio	93
Figura 11 – Simulação em 3D da poltrona Ninho – Linha Moebius	96
Figura 12 – Passo-a-passo- do “faça você mesmo” Poltrona Ninho – Moebius	98
Figura 13 – Manual de montagem da Poltrona Ninho – Moebius	99
Figura 14 – Páginas 78 e 79 do catálogo de produtos Saccaro – Produto Poltrona Ninho	100
Figura 15 – Fluxograma esquemático do desenvolvimento do projeto da Poltrona Ninho	102
Figura 16 – Espreguiçadeira e mesa de centro da linha Strauss	104
Figura 17 – Poltrona e sofá de três lugares da linha Strauss	104
Figura 18 – Apresentação da linha Strauss no catalogo de produtos	106
Figura 19 – Fluxograma esquemático do desenvolvimento do projeto da Linha Strauss	107
Figura 20 – Concepção inicial do projeto	109
Figura 21 – O sistema composto por engrenagem deslizante, embutida na madeira	110
Figura 22 – Projeto final da espreguiçadeira Ayty	111
Figura 23 – Página 184 do catalogo de produtos Saccaro produtos da linha Ayty	112
Figura 24 – Página 186 do catalogo de produtos Saccaro com destaque para a poltrona Ayty	112
Figura 25 – Fluxograma esquemático do desenvolvimento do projeto da Espreguiçadeira Ayty	113

Lista das Tabelas

Tabela 1 – Países: Maiores Importadores de Móveis	57
Tabela 2 – Países: 10 Maiores Exportadores de Móveis	58

Lista dos Quadros

Quadro 1 – Etapas do Processo Projetual segundo Kaminski	32
Quadro 2 – Comparativo das várias definições de projeto segundo diferentes autores	35
Quadro 3 – Diferenças entre o design operacional e o design estratégico	42
Quadro 4 – Características dos principais pólos moveleiros no Brasil	60
Quadro 5 – Classificação do porte e quantidade de empresas do setor moveleiro no Brasil	61
Quadro 6 – Principais pólos moveleiros do setor moveleiro no Brasil	62

Lista de Gráficos

Gráfico 1 — Principais segmentos de móveis no Brasil

60

Lista das Siglas

ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário

APEX – Agência da Promoção de Exportações

CAD – Computer Aided Design

CETEMO – Centro Tecnológico do Mobiliário

CGEE – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos

CNI – Conselho Nacional da Indústria

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CSIL – Centre for Industrial Studies

ESDI – Escola Superior de Desenho Industrial

HfG – *Hochschule für Gestaltung*

ICSID – International Council of Societies of Industrial Design

MICT – Ministério da Indústria e Comércio e Turismo

MOVERGS – Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

PBD – Programa Brasileiro de Design

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

RESUMO

O presente estudo trata da relação entre o contexto da indústria moveleira do Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves e o design como diferencial competitivo para esse setor. Considerando a complexidade e o papel essencial da construção de problemas no processo de projeto parte-se do princípio de que o diferencial competitivo pode ser alcançado, entre outros fatores, pela participação do designer na construção do briefing para novos produtos e serviços. A pesquisa será desenvolvida na cidade de Caxias do Sul (RS) pertencente a esse pólo. Para isso, foi elaborado um referencial teórico onde se procurou contextualizar a indústria moveleira, enfatizando suas principais características e importância enquanto setor da economia, bem como abordar as principais contribuições do design no âmbito dessa indústria. A pesquisa de campo foi realizada no pólo mencionado por meio de entrevistas em profundidade aplicada na empresa SM Gestão e Negócios detentora da marca Saccaro, do segmento de móveis residências onde o público alvo consumidor é a classe “A” de médio porte. Com essa pesquisa foi possível obter dados que ao serem sistematizados, analisados e interpretados, permitirão traçar um perfil do segmento selecionado do pólo pesquisado, contribuindo para identificar se a influência do designer na elaboração do briefing pode ser um fator de diferenciação e competitividade, bem como, estabelecer inter relações entre o design e a diferenciação competitiva.

Palavras Chaves: Indústria Moveleira, Design, Projeto, Briefing, Diferenciação e Competitividade.

ABSTRACT

The present study deals with the relationship between the furniture industry context of the Bento Gonçalves city Furniture Pole and design as a competitive differential for this sector. Considering the complexity and the essential role of problem construction in the project process we take as a guideline that the competitive differential can be achieved, among other factors, through the participation of design in the briefing construction for new products and services. The research will be developed in Caxias do Sul city (RS) which belongs to this pole. In order to do so, a literature review was made in which we attempted to contextualize the furniture industry, emphasizing its main characteristics and importance as economic sector, as well as to approach the main contributions of design in the ambit of this industry. The field research will be carried out in the mentioned pole through depth interviews applied at the SM Gestão e Negócios company, which detains the Saccaro brand, part of the residential furniture segment, whose consuming target group is the medium-sized "A" class. With this research we wish to obtain data that, being systematized, analyzed and interpreted, will allow us to trace a profile of the selected segment of the researched pole, contributing to identify whether the influence of the designer in the briefing elaboration can be a differentiation and competitiveness factor as well as to establish interrelations between design and competitive differentiation.

Keywords: Furniture Industry, Design, Project, Briefing, Differentiation and Competitiveness.

CAPÍTULO 01

Introdução

Desde os primórdios da humanidade o homem primitivo produz artefatos¹, como forma de suprir necessidades² básicas numa tentativa de transpor obstáculos à sobrevivência num esforço permanente e contínuo de superação, por meio de observação atenta do meio que o cerca.

O design surgiu da busca de soluções adequadas para as necessidades observadas, buscando satisfazer os desejos e ansiedades dos homens no contexto em que vivem no tempo e espaço.

De acordo com Tambini (2002) foi com o advento da revolução Industrial, com o desenvolvimento de novas tecnologias aplicadas à manufatura³, que o design surge enquanto ofício, devido à necessidade de planejamento e projeto da produção, para criação de modelos e como base para o desenvolvimento em série.

Segundo Dorfler (1991, p. 59 - 60)

“... a idéia de design surge a partir da idéia de produção em série” onde a demanda crescente de mercadorias impulsionou a busca por novos métodos de manufatura e uma nova organização no trabalho para viabilizar custos produtivos. Essas mudanças levaram a inovações na produção, visando cada vez mais à mecanização, a economia das matérias primas empregadas e a redução de tempos de serviço. Essas inovações tiveram efeito imediato no processo de design, que teve que adaptar-se, contribuindo com essas questões. Começou, então, o conflito entre a concepção e a produção da forma: artistas contratados pelas firmas para a criação da forma dos artefatos o faziam sem levar em conta os processos produtivos. [...] “Os desenhos eram aplicados aos processos e não derivados deles”.

Segundo o mesmo autor, desde o início, o design está relacionado à produção em série e por meio de uma atividade projetual, diferenciando-o de outras atividades como o artesanato, por exemplo, que é produzido manualmente, resultando em peças únicas onde a atividade projetual encontra-se, geralmente, ausente.

¹ Qualquer objeto manufaturado.

² Necessidade é, por definição, um estado de carência que é preciso ultrapassar ou satisfazer.

³ Ofício manual, transformação ocasionada pela ação do homem.

Tornava-se imperativo uma nova consciência para esse tipo de fabricação, era preciso estabelecer uma metodologia projetual de resolução de problemas, pela necessidade de melhoria da qualidade dos produtos industriais. Porém a formalização do processo de projeto ocorreu, de maneira mais sistemática, a partir da consolidação da atividade de ensino de design, nas escolas alemãs Bauhaus e HfG (*Hochschule für Gestaltung*⁴) de Ulm, também conhecida como Escola de Ulm.

As duas escolas deixaram importantes contribuições para o entendimento da questão do método de projeto em design. Contudo, foi a Escola de Ulm, que enfatizou a metodologia projetual, onde seu objetivo era trabalhar com os processos de design voltados para reflexão, análise, síntese, fundamentação e seleção de alternativas.

O processo de design significa uma idealização, um projeto ou um planejamento que permite chegar à solução de um problema previamente estipulado. Podemos assim definir design “como uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo seu ciclo de vida. Portanto, é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial para o intercâmbio econômico e cultural” (MARTINS e MEDEIROS, 2004, p. 48).

Realizar projetos constitui a essência do fazer design e está diretamente vinculada ao uso de diversos métodos e estratégias projetuais. O termo metodologia, muitas vezes é usado para caracterizar e desenvolver tais métodos e estratégias. Metodologia tem origem nos vocábulos gregos *méthodos* e *logos* e se refere a uma área da teoria do conhecimento dedicada ao estudo e desenvolvimento de métodos, técnicas e ferramentas. Além disso, estuda também as suas aplicações na definição, organização e solução de problemas teóricos e práticos, reunindo várias áreas do conhecimento humano, sendo necessariamente interdisciplinar⁵.

No caso da metodologia de projeto, esta se destina especificamente ao estudo e aplicação de métodos na solução de problemas de design específicos e concretos ligados

⁴ Faculdade para a formação – Tradução literária de língua alemã para a língua portuguesa.

⁵ “A prática interdisciplinar refere-se à ação que parte de uma disciplina, mas utiliza-se de conceitos ou instrumentos de outras para tratar de questões previstas em seus objetivos [...] A característica básica de uma ação multidisciplinar é a de pesquisador, estudioso, professor ou aluno, que ao explorar um tema, recorre a conceitos e instrumentos de outras áreas do conhecimento ou disciplina”. (CORDIOLLI, 2002)

às necessidades humanas, sejam estas tangíveis ou não. Assim a metodologia engloba um conjunto de instrumentos que facilitam a orientação dos designers durante o projeto. As pesquisas relativas às metodologias de design referem-se a o campo do conhecimento responsável pelo estudo e aplicação dos métodos, técnicas e ferramentas de design.

O método define a maneira como o projeto será desenvolvido, seus caminhos e procedimentos. Assim, método de projeto é o conjunto de tarefas e atividades logicamente ordenadas que sirvam de base e orientação para o desenvolvimento do projeto, fazendo com que este seja sistemático, reduzindo incertezas e aumentando a eficácia do trabalho desenvolvido.

Desde a Revolução Industrial até a atualidade, mudanças profundas ocorreram no processo de industrialização e o surgimento de novas tecnologias. Nesse contexto, o design também passou a ser visto de forma diversa, consolidando-se enquanto uma área do conhecimento profissional, com um significativo aumento na área de atuação. Por estes meandros, o design se estrutura como disciplina profissional e acadêmica, cria-se modelos de processo diferenciados onde o próprio olhar do design extrapola o produto em si para outras dimensões, como por exemplo, as estratégicas.

O processo de projeto em design compreende alternativas de escolhas relativas, por exemplo, aos materiais, a semiótica e ao mercado. Esse processo passa pela problematização, o estudo da tarefa, os requisitos e as restrições projetuais. Para ser usado de modo estratégico, o design deve atuar em todas as etapas do processo, devendo estar integrado a partir do nível decisório mais alto das organizações onde está inserido. Assim, “o design estratégico se materializa quando o importante é desenvolver o produto certo - eficácia do processo de design e não somente desenvolver corretamente o produto - eficiência no processo de design” (MAGALHÃES, 2000, p. 107).

O design posicionado de forma estratégica empresarial, torna-se responsável pela geração de produtos inovadores, agregando valor ao produto, otimizando funções, aprimorando desempenhos, adequando as aparências as expectativas dos consumidores, aumentando o nível de segurança, economizando insumos, reduzindo matéria prima, racionalizando mão de obra e otimizando processos de fabricação (BARROSO, 1998).

Nos últimos anos os investimentos voltados para a área do design deixaram de ser uma questão somente estética, passando a ser um fator decisivo para o sucesso de uma empresa a credibilidade de sua imagem e a qualidade dos produtos e serviços que ela oferece. Com a adoção de técnicas de gestão do design as empresas tornam seus produtos diferenciados em relação aos demais concorrentes e racionalizaram ainda mais os custos de produção.

Muitas empresas já perceberam a importância do design para sua competitividade, incluindo a gestão do design em seus planos estratégicos, visando a contínua inovação de seus produtos e ao atendimento das expectativas de seus clientes (CNI, 1999).

Segundo Rozenfeld *et al* (2006), o design diz respeito a produtos, serviços e sistemas concebidos a partir de estratégias organizacionais, não apenas quando por meio de processo seriado, mas como uma atividade mais abrangente, que permite entendê-lo como processo inerente à inovação, que beneficia produtores e usuários de bens e serviços e envolvem ações multidisciplinares⁶ que integram dimensões técnicas, econômicas, sociais, culturais e ambientais.

Outra visão de como o design pode interferir nas estratégias das organizações é a da Gestão do Design. Segundo Roda & Krucken (2004), Castelão (2005), Santos (2000), a Gestão do Design caracteriza-se, pela interdisciplinaridade e pela interação entre a concepção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor/usuário como da organização. Para gerir o design é preciso criar uma cultura organizacional voltada para o trabalho em equipe, buscando estabelecer relações de confiança e comprometimento de todos os profissionais envolvidos no objetivo comum de melhorar o produto, segundo a estratégia adotada pela empresa.

A Gestão do Design caracteriza-se também, por posicionar-se em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional, haja vista que as consequências de se gerir o design terão impacto, no âmbito interno da empresa - nas atividades de planejamento, organização, produção - como na sua relação com o meio - nas interfaces com a sociedade, com os clientes e no posicionamento no mercado. Ações estratégicas,

⁶ “A multidisciplinaridade realiza-se na reunião de especialistas de diferentes áreas ou atividades de mais de uma área, necessariamente com o viés comum e articulados cooperativamente” (CORDIOLLI, 2002).

desempenhadas por seus dirigentes e controladores, caracterizam-se pela análise estratégica, elaboração de objetivos e metas, definição das vantagens competitivas e por possíveis alterações no planejamento estratégico. As decisões estratégicas são as que apontam a direção que a empresa deverá seguir, transmitidas pela difusão da missão, da política empresarial, da caracterização da cultura organizacional, das principais metas e da definição das competências.

Essa pesquisa situa-se no conceito de Design Estratégico que, segundo Celaschi & Desserti⁷ (2007), aporta uma visão do design como articulador, com um conjunto de habilidades voltadas para as estratégias, não focando apenas no produto, mas em todas suas atribuições, ou seja, produção, comercialização e comunicação que se exprime na capacidade de visualizar um sistema-produto e as possíveis relações para construção de valor, onde o design não se insere somente ao interior da organização, mas também na sua relação com o ambiente. Por sistema-produto entende-se como “o produto visto como uma unidade global organizada de inter-relações entre elementos, ações e indivíduos, como uma configuração que atravessa a área de fronteira entre a cultura projetual e a interpretação do mercado” (CELASCHI & DESSERTI, 2007, p. 76).

Santos (2000) argumenta, que numa visão estratégica, o design deve convergir para diferentes disciplinas, sendo um processo que conduz a produção de bens tangíveis, envolvendo a gestão de processos de projetos como uma atividade conceitual que contribui para o desenvolvimento de economias, empresas e para a sociedade como um todo.

Nesta visão, o design é um processo que envolve participação e dedicação coletiva, de diversas pessoas, conforme colocado por Slafer e Cahill (1995 apud Mauro, 2008, p. 46), referindo-se ao design:

“Há a participação direta ou indireta do cliente, dos usuários ou consumidores, dos pesquisadores de mercado, dos gerentes de produção, dos engenheiros, dos fabricantes ou construtores, dos vendedores, dos distribuidores, entre outros. O designer escuta e tenta colocar-se no lugar destes participantes.”

A noção do design envolve a interdisciplinaridade, que auxilia no desenvolvimento de outros conhecimentos e áreas distintas, unindo-se na procura de

⁷ Todos os textos da referencia CELASCHI, Flaviano. DESSERTI, Alessandro. Design e Innovazione. Strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci, 2006, são uma livre tradução da obra original em italiano para o português. A referida obra ainda tem publicação na língua portuguesa.

uma solução inovadora e estratégica, muitas vezes até mesmo de áreas que não lhe diz respeito. Mauro (2008, p. 46) corrobora com a argumentação quando coloca:

“Isso implica um acervo de pesquisas e conhecimentos oriundos de diversas áreas, como a antropologia, psicologia, artes, ergonomia, semiótica, ciência dos materiais e seus processos, técnicas de representação, de economia, da administração, do marketing, da informática, aplicados simultaneamente na criação e no desenvolvimento de projetos.”

Neste contexto, questiono como o design pode assumir papel estratégico dentro de uma empresa, participando em todos os níveis decisórios usando da multidisciplinaridade associada à prática interdisciplinar, como fator de diferenciação para a nova indústria? Este questionamento é objeto de investigação da presente pesquisa. Partimos do pressuposto de que a atuação em uma das etapas de desenvolvimento de novos produtos denominada de briefing pode representar uma importante ação do design no sentido de posicionar-se de maneira estratégica no contexto da indústria moveleira.

Segundo Mauro (2008), o projeto de design está voltado para o atendimento de necessidades vindas de pessoas ou grupos de pessoas com o mesmo interesse. O ponto de partida é a identificação do problema do projeto, geralmente apontado pelo cliente ou levantado por pesquisas encomendadas pelas organizações.

Contudo, os problemas de design nem sempre são facilmente identificados. Segundo Dorst (2003), o processo projetual em design se configura em três etapas, denominadas pelo autor de etapas determinadas, subdeterminadas e indeterminadas. As etapas determinadas compreendem a análise e entendimento do problema pelo designer; as etapas subdeterminadas dizem respeito às possíveis soluções que ocorrem no desenvolvimento do projeto de design e as indeterminadas estão relacionadas com o estilo ou linha projetual do design, nesta etapa o designer atua de maneira mais livre.

Na metodologia projetual, pode-se relacionar a identificação do problema à construção e representação do briefing. “É ele que nos dá o norte, auxiliando em todas as etapas do desenvolvimento e em cada tomada de decisão, até o final do projeto”, explica (ALBAGLI, 2007, p. 41). Em síntese, o briefing é o documento que vai orientar todo o processo de elaboração de um projeto, considerando a flexibilidade, como forma de constante análise e reposicionamento no decorrer do projeto de design.

1.1 Justificativa e caracterização do problema.

Atualmente nos deparamos com grandes e rápidas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, decorrentes também, da globalização e inovação tecnológica, fator que tem impulsionado a adoção de estratégias por parte das empresas, visando o aumento da competitividade. A obtenção de maior competitividade tornou-se fator chave da sobrevivência e crescimento em um mercado que busca diferenciação e novos produtos, em velocidade crescente.

Neste contexto o design assume importância decisiva, por ser uma estratégia crescentemente utilizada devido a sua importância como fator de diferenciação e agregação de valor aos produtos e serviços, além da qualidade e do preço (CNI, 1999). Diante deste cenário, investimentos em design podem trazer benefícios para as empresas, influenciando nas vendas, na participação nos mercados, na redução de custos, na imagem e no crescimento contínuo.

Para Paula & Paschorelli (2004), o fazer design requer o uso de ferramentas metodológicas de planejamento e desenvolvimento do projeto que tragam respostas criativas e inovadoras com viabilidade industrial e comercial. Conscientizar as empresas da importância do design como uma estratégia competitiva torna-se imperativo. De acordo com Gouvinhas (2001), é preciso que as empresas percebam a importância de projetar, desenvolver e comercializar produtos de forma competitiva que venham atender as necessidades dos consumidores. Para que se atinja a maior eficiência possível, o processo de desenvolvimento de produtos com foco no design deve ser realizado de forma sistemática, interativa, multidisciplinar e criativa.

A inserção do processo de design nas empresas implica em mudanças dentro da empresa, principalmente aquelas relacionadas à cultura empresarial. Assim, é preciso identificar qual o tipo de ambiente competitivo que as empresas atuam, investigando suas forças, fraquezas, capacidades e ameaças que favoreçam a absorção da cultura do design.

Por julgar importante a função e atribuição que o design desempenha nas empresas, tenho interesse nesta pesquisa, identificar formas ou mecanismos que

facilitem sua inserção estratégica nas organizações. Em função de sua importância para a economia regional, o cenário escolhido foi o da indústria moveleira da Serra Gaúcha, na Cidade de Caxias do Sul (RS), pertencente ao Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves, focando exclusivamente, em uma das etapas da metodologia projetual, denominada de briefing. Mais especificamente, busca-se refletir sobre a influência do designer na construção do briefing no processo de projeto.

O briefing é uma etapa essencial de projeto, pois deve conter de forma detalhada uma situação de projeto, ou seja, informações a respeito do produto a ser trabalhado, seu mercado, público alvo, objetivos, prazos, recursos, a tecnologia disponível, dados da empresa, concorrência, histórico da marca, mensagem a ser comunicada e outros itens necessários para a realização do projeto.

Muitas vezes, segundo Phillips (2008) quando o briefing é elaborado por um diretor da empresa juntamente com funcionários de marketing, suprimentos ou até mesmo da engenharia, e só repassado para o designer, as chances de acerto diminuem, e o resultado final pode ser mais pobre ou generalista do que poderia ser se tivessem as competências corretas envolvidas desde o primeiro instante.

Outra maneira prejudicial para o resultado final do projeto é quando o briefing é elaborado pela figura do “contato” que acaba tentando fazer o papel de interface entre as partes, nesse caso a tendência é haver uma perda de informações vitais para o processo.

Segundo Phillips (2008) para que o produto final, a implantação de um ambiente enriquecedor e produtivo atenda a empresa de forma plena, o cliente terá que comunicar no briefing as características essenciais do seu negócio, como a empresa trabalha como são as relações hierárquicas e principalmente qual é a cultura de interação entre os diversos níveis ou departamentos de sua companhia.

É uma etapa essencial onde o cuidado na sua elaboração é necessário para que se torne eficaz na compreensão do que foi passado pelo cliente. O processo de construção de um briefing, bastante ligado ao processo de construção de problemas de design deve permear do início ao fim de qualquer projeto, desde o mais complexo ao mais simples.

Phillips (2008, p. 13 e 14), coloca o briefing como uma etapa do processo projetual que possibilita a “comunicação com gerentes não-designers sobre design e marketing e vice-versa; comunicação com a administração superior; entendimento sobre

o papel do design nos negócios; avaliação dos resultados do design”. O autor considera ainda, o briefing como parte do projeto que possibilita a busca por inovação e melhorias, bem como, uma estratégia que se bem elaborada favorece a geração precisa de conceitos para a resolução do problema proposto.

Portanto, foi objetivo investigar e explorar como é feita a construção do briefing, quem participa desta construção, se é considerado um documento que acompanha todas as etapas do projeto, qual a participação do designer nessa etapa, para então identificarmos como o processo de construção de briefings pode ser usado como uma das estratégias possíveis para a inserção do design na cultura da empresa como forma de diferenciação. Para tanto foi feita uma análise na empresa SM Gestão e Negócios, detentora da marca Saccaro, que atua no segmento da indústria moveleira, localizada na cidade de Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, pertencente ao Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. O principal motivo da escolha foi a sua importância e imagem de empresa inovadora e que investe em design.

Nesta análise, o fator preponderante a ser levado em conta para a investigação é o foco nos processos de definição e construção do briefing, contudo, associado a investigação, trabalhamos conceitos de design, projeto e estratégias. Buscou-se embasar a premissa de que o design é um fator de diferenciação da indústria moveleira, além de fundamental para a sobrevivência dessa indústria que busca a diferenciação competitiva no mercado global, a conscientização e aplicação da cultura do design, como forma de agregar valor ao produto, contribuindo para o aumento das vendas e conseqüentemente maior rentabilidade.

A questão dessa investigação é:

Como a participação do designer na construção do briefing pode representar um fator de diferenciação estratégica para a indústria moveleira?

Ao final procuramos trazer novos elementos que possam favorecer no entendimento dessa inserção, bem como, contribuir para uma melhor compreensão a cerca do briefing no processo de projeto em design.

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é **investigar a participação do designer na construção do briefing como fator estratégico e de diferenciação no processo de design na empresa Saccaro.**

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar esse objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser atingidos:

1. Identificar o que a empresa investigada entende por design, e o que espera como resultado de sua utilização;
2. Mapear os percursos feitos pelo designer durante a construção do briefing, na empresa estudada;
3. Identificar quem são os envolvidos na construção do briefing na empresa analisada;
4. Trazer novos elementos para a reflexão do conceito de briefing no design a partir do caso estudado;

1.3 Delimitação da Pesquisa.

1.3.1 Delimitação do campo de investigação:

O processo projetual de design se faz através de diversas metodologias que passam por diferentes etapas. Uma dessas etapas é a construção do briefing. O trabalho estará delimitado nessa etapa, ou seja, o objeto de investigação foi uma parte do

processo projetual denominada de briefing, mais especificamente, a influência do designer na construção do briefing.

1.3.2 Delimitação da Segmentação da Indústria Moveleira

A indústria moveleira é segmentada na sua produção. Este trabalho está limitado ao segmento da indústria de produção de móveis residências, tendo como consumidores alvos, população pertencente à classe “A”. Outra limitação é quanto ao porte da empresa, ou seja, investigaremos uma empresa de médio porte. A segmentação, bem como o porte de indústria moveleira será explicitado nos dados levantados para contextualização do segmento moveleiro na pesquisa de campo.

1.3.3 Delimitação Geográfica

Quanto à delimitação geográfica a pesquisa foi realizada no Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves que abrange cidades da Serra Gaúcha, limitando-se a cidade de Caxias do Sul, que faz parte deste pólo.

1.4 Estrutura de Pesquisa.

A pesquisa é composta por seis capítulos. No capítulo 1, Introdução, tem por finalidade apresentar uma visão geral do contexto proposto, ou seja, a apresentação do tema, o problema da pesquisa, os objetivos, a delimitação da pesquisa, bem como a estrutura da pesquisa.

No capítulo 2, é apresentada a revisão bibliográfica, com o intuito de obter referencial teórico afim e condizente com a temática proposta na pesquisa e com os objetivos a serem alcançados. É descrito uma abordagem sobre design apresentando: os vários conceitos e definições de design, o papel estratégico do design, os vários conceitos e definições de projeto, metodologias projetuais em design. Por fim, buscou-se referencial teórico atribuído ao briefing, onde o mesmo será trabalhado no contexto do projeto de design, enquanto elemento que poderá guiar as estratégias de uma empresa, que é o escopo dessa pesquisa.

O capítulo 3 aborda o contexto da pesquisa, traçando um panorama geral da indústria moveleira mundial, a indústria moveleira no Brasil, a indústria moveleira no

Estado do Rio Grande do Sul e a indústria moveleira no Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves , onde está instalada a indústria investigada e por fim o design na indústria moveleira,.

O capítulo 4 apresenta a metodologia utilizada na realização da pesquisa de campo, bem como os instrumentos para coleta de dados.

No capítulo 5, é descrito o trabalho de campo, Apresentamos a justificativa da definição da empresa e dos projetos investigados. Após apresentamos o contexto da empresa investigada, os dados levantados e análise dos resultados.

O capítulo 6 faz o fechamento do trabalho, detalhamento das conclusões com base nos objetivos propostos e sugestão para trabalhos futuros.

Por fim, a apresentação dos documentos pertinentes a pesquisa como anexos.

CAPÍTULO 02

Fundamentação Teórica

Neste capítulo é abordado os aspectos inerentes ao referencial teórico envolvendo os temas afins que suportarão o desenvolvimento desta pesquisa. Se quero investigar a inserção do design na indústria moveleira com base no processo de projeto de design, através de uma das etapas do processo projetual denominada briefing, é imperativo também, uma abordagem dos vários conceitos e definições de design, o papel estratégico do design, os vários conceitos e definições de projeto, metodologias de projeto e por fim considerações sobre o briefing no processo de projeto em design.

2.2 Design e Processo de Design

2.2.1 Os Vários Conceitos e Definições de Design

Através da revisão da literatura encontramos uma grande variedade de conceitos interpretações e formas de ver o design. As definições usadas por órgãos de fomento e áreas afins sugerem certo conflito quanto à abrangência do design. Normalmente associado apenas a aspectos estéticos dos produtos, o design hoje extrapola estes aspectos, englobando também a dimensão estratégica. Evidenciar a evolução destes conceitos torna-se imperativo para constatar a evolução do design.

Epistemologicamente design vem do termo em latim *designium*, que quer dizer intenção, plano, projeto. Denis (2000, p. 16), complementa “que do ponto de vista etimológico, o termo já contem nas suas origens uma ambigüidade, uma tensão dinâmica, entre um aspecto abstrato de conceber-se/projetar/atribuir e outro concreto de registrar/configurar/formar.”

Segundo Ferrara (2002), a palavra design advém do latim *signum*, onde seu significado esta ligado a sinal, indício, originando o significado, a significação. Atribui também ao termo grego *secnon*, no sentido de extrair, separar, tirar de, dividir,

acrescendo a preposição “**de**”, cujo seu significado esta em falar conforme o signo, de acordo com o signo, segundo ou a respeito de. Desta forma, **de + sign** está relacionado às atividades do signo, a uma representação ou a um sinal.

Na língua portuguesa, segundo colocado por Mauro (2008), não há uma tradução fidedigna, entretanto está relacionado à compreensão da noção de projeto em seu sentido mais amplo, vinculado a criação de um objeto e/ou de uma mensagem, atendendo aos fatores sociais, econômicos e estéticos que se refletem no projeto e no seu desenvolvimento.

É possível constatar que a palavra design não apresenta uma única tradução, contudo a concepção do seu significado envolve projeto, desenho, configuração ou forma. Do mesmo modo, o conceito de design não é único, no âmbito geral, este associado a um processo de desenvolvimento de projeto, com objetivo de agregar valor a produtos e serviços, fortalecendo a imagem das empresas no mercado. Design significa planejar, escolher, receber e processar estímulos, devendo ser entendido como uma ferramenta para a diferenciação competitiva do produto, como uma atividade que transforma necessidades humanas em critérios projetuais, sejam eles de ordem física, emocional, funcional ou estética. É também, um plano de ações com vistas a obter vantagem competitiva, na concepção de novos produtos ou com a intenção de obter desempenho superior a concorrência, no tocante a satisfação das necessidades do mercado existente (MANZINI, 1993; MALLICK, 2000).

De acordo com Magalhães (2000, p.26), “o design materializa-se quando o importante é desenvolver o produto certo – eficácia no processo de design – e não somente desenvolver corretamente o produto – eficiência no processo de design”. Com isso o autor quer dizer que não basta desenvolver um produto com qualidade estética e funcional, é preciso ir além: antecipando problemas, com ênfase nas oportunidades ambientais, fundamentadas nas necessidades do usuário e na situação da concorrência.

Maldonado (1977, p. 35), declara que “é muito difícil conceituar o design partindo-se de uma perspectiva exclusiva do processo produtivo ou quando se considera apenas a forma externa do produto”. Em seu conceito Maldonado, define o design como uma atividade de projeto que consiste em determinar as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente, onde as propriedades formais não são

apenas as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais do objeto, considerando aspectos econômicos, sociais e tecnológicos.

Design, segundo a definição clássica do International Council of Societies of Industrial Design – ICSID,

“é uma atividade criativa cujo objetivo é determinar as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente. Por propriedades formais não se deve entender apenas as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que fazem de um objeto (ou sistema de objeto) uma unidade coerente, tanto do ponto de vista do produtor quanto do consumidor”.⁸

Para Bonsipe (1984, p.45), “o design se caracteriza pelas funções, incorpora áreas de conhecimento muito diversas, que abrangem desde as ciências sociais e puras até as ciências da engenharia, transformando estas informações em nova área de conhecimento”. O autor destaca o design como uma disciplina de projeto, na área de inovação tecnológica, que forma parte do desenvolvimento de produtos com destino a fabricação industrial.

Como elemento materializador, o design deve atender as exigências e condicionamentos funcionais, técnico-produtivos, econômicos e sócio-culturais em forma de uma proposta concreta para um projeto voltado para os fatores sócio-culturais (aspectos estético-formais e semióticos) de forma explícita, tratando-os como parte intrínseca da qualidade do produto (e não como um agregado), contribuindo para a transferência de resultados das investigações científicas ao sistema produtivo.

Os critérios de design são imprescindíveis para a avaliação de produtos, para a formulação da política de inversões, para a concepção de uma política tecnológico-industrial, para implementação da normalização e para orientação do consumidor, como um fator de desenvolvimento das forças produtivas, pois cria a cultura material moderna da vida cotidiana de uma sociedade.

Atualmente, o design é compreendido, numa acepção mais ampla e abrangente, como “...a concepção e planejamento de todos os produtos feitos pelo homem...” (GOMES FILHO, 2006, p.108). Nessa linha de pensamento, o design hoje incorpora uma grande amplitude enquanto ramo da atividade humana, que abrange diversas especializações. Ampliando e atualizando as definições, Santos (2000, p. 172) destaca a

⁸ Livre tradução da língua inglesa para a língua portuguesa.

passagem do design tradicional para o “design contemporâneo, visto como atividade integradora e aglutinadora de várias áreas do conhecimento envolvidas no desenvolvimento do projeto, onde sua função central é concepção e planejamento do artificial”. No “design contemporâneo” sua definição extrapola a visão de produto, e passa a ser um agente de diferenciação e estratégia mercadológica. Assim passa a ter outras definições e nomenclaturas, tais como design estratégico.

Celaschi & Desserti (2007), colocam o design como uma ferramenta estratégica, que se desencadeia no que os autores denominam de “sistema-produto”, englobando o produto, serviços, informações e comunicação, com vistas a uma definição e posicionamento das empresas, em termos de tecnologias, produtos, mercados e diferenciação. O tema Design Estratégico será mais desenvolvido, quando das definições da metodologia projetual.

Na seção a seguir, são apresentados alguns conceitos de projeto, diretamente relacionado ao design como forma de comunicar ou materializar uma das várias soluções aos problemas de design.

2.2.2 Conceitos de Projeto

A palavra projeto possui diversas interpretações em função da área na qual essa está inserida. Nesse trabalho, nós procuramos interpretar projeto no contexto do design.

Segundo Slack *et al* (1996, p. 90) “projeto é um processo conceitual através do qual algumas exigências funcionais de pessoas, individualmente ou em massa, são satisfeitas através do uso de um produto ou sistema, que deriva da tradução física do conceito”.

Para Back (1997, p. 08) “projeto é uma idéia ou plano de alguma coisa formulado numa configuração para comunicação e ação”. Iida (1995, p. 358), define projeto como “um conjunto de atividades que leva uma empresa ao lançamento de novos produtos ou ao aperfeiçoamento daqueles existentes”. Com base nestas definições podemos dizer que o processo projetual esta relacionado com a atividade intelectual de organizar e comunicar por meio de metodologias e linguagens específicas as características, formas e especificações de um determinado produto ou serviço.

Para ICSID (International Council of Societies of Industrial Design) “projetar a forma significa coordenar, integrar e articular todos os fatores que, de uma forma ou de outra, participam do processo constitutivo da forma de um produto” (PBD, 1995).

Santos (2000, p. 109.) define projeto como sendo “atividade que visa a concretização física de idéias e conceitos abstratos”, salientando ainda que o “projeto desenvolvido pelo designer, deve ser o elo entre a concepção e a fabricação do produto, pois esta é uma atividade em que deve-se considerar a dimensão sócio-cultural do objeto. Projetar não se resume apenas desenvolver um produto, mas avaliá-lo no contexto de uso”.

Projetar é a atividade principal de quem faz design. Para Devides (2006), projeto de design pode ser definido como um conjunto de atividades que envolvem quase todos os departamentos da indústria e têm por objetivo a transformação das necessidades do mercado em produtos economicamente viáveis. Desta forma é possível verificar que o design é materializado através do projeto, buscando o aumento de eficiência global na fabricação, dentro de uma abordagem ampla, de caráter multidisciplinar, envolvendo todas as etapas do desenvolvimento: da concepção à sua materialização, tendo o homem como componente principal do processo, inserido no seu contexto.

Numa visão holística, o processo projetual apresenta, conforme Kaminski (2000) apud Devides (2006), etapas gerais que devem ser considerados antes e durante o desenvolvimento do projeto, contudo tais etapas ainda não se caracterizam como uma metodologia específica. Elas abordam pontos que devem ser observados antes e durante a projeção, o quadro abaixo demonstra quais são estas etapas e uma breve descrição das mesmas.

Quadro 1 – Etapas do Processo Projetual segundo Kaminski

ETAPAS	ATRIBUIÇÕES
Necessidade	O produto final deve ser a resposta ou a solução a uma necessidade individual ou coletiva, que pode ser satisfeita pelos recursos humanos, tecnológicos e econômicos disponíveis naquele instante.
Exeqüibilidade física	O produto e o processo para sua obtenção devem ser factíveis.
Viabilidade econômica	O produto deve ser para o cliente uma utilidade igual ou superior ao preço de venda, além de compensar satisfatoriamente o fabricante ou o executor, seja esta instituição pública ou privada.
Viabilidade financeira	Os custos de projeto, produção e distribuição devem ser financeiramente suportáveis pela instituição executora ou pagadora.
Otimização	A escolha final de um projeto deve ser a melhor entre várias alternativas disponíveis quando da execução do mesmo.
Crítérios de projeto	Otimização e equilíbrio entre os requisitos conflitantes (expectativas do consumidor, do fabricante, do distribuidor e da sociedade).
Sub projetos	Durante o desenvolvimento de um projeto, surgem continuamente novos problemas, de cuja solução depende o projeto e que deverão ser resolvidos por sub projetos.
Aumento da confiança	Os conhecimentos produzidos durante o processo projetual permitem a transição da incerteza para a certeza do sucesso de um produto, isto é, cada etapa a confiança no sucesso deve aumentar se este não for o caso, o desenvolvimento deve ser interrompido ou uma alternativa para a solução deve ser procurada.
Custo da certeza	Custo das atividades destinadas à obtenção de conhecimentos sobre o projeto deve corresponder proporcionalmente ao aumento da certeza quanto ao sucesso.
Apresentação	O projeto é em essência a descrição de um produto ou processo, normalmente apresentada em forma de documentos, relatórios, desenhos, maquetes e/ou protótipos.

Fonte: Adaptado de Kaminski (2000)

Para Grossman e Naveiro (2001), as etapas de desenvolvimento de projeto são ampliadas, onde tal atividade tem início na percepção das oportunidades de mercado, culminando na produção. Tais etapas devem apresentar quatro características, as quais asseguram o sucesso do desenvolvimento do projeto:

- 1 – Qualidade;
- 2 – Custo;
- 3 – Prazo de desenvolvimento;
- 4 – Capacidade de desenvolvimento.

Os mesmos autores salientam ainda outra característica importante que está relacionada ao sucesso da atividade “é o empenho da equipe de projeto, pois a diversidade e o espírito desta equipe são elementos positivos ou negativos no desenvolvimento de um produto inovador. Onde também é possível garantir a qualidade de um produto utilizando-se de metodologias estruturadas, largamente documentadas, no desenvolvimento de projeto de produto.”

Naveiro (2001) divide o projeto em quatro diferentes classes, de acordo com o nível de complexidade e inovação, a saber:

- 1 – Projeto Incremental: quando são feitas modificações de componentes ou parte do produto, sem, contudo alterar o seu conceito original;
- 2 - Projeto Complexo: projetos de grande porte, com grandes equipes e sistema de informações complexo;
- 3 – Projeto Criativo: projetos originais lidando com problemas tecnologicamente simples;
- 4 – Projeto Incisivo: projetos que envolvem situações inteiramente novas e muito complexas.

No que tange os projetos da indústria moveleira na sua grande maioria, segundo Grossman e Naveiro (2001), se enquadram na classe de “projeto criativo”, pois são

projetos de baixa complexidade e se utilizam de tecnologias já conhecidas e de fácil obtenção. Neste caso os investimentos em projeto se restringem na contratação ou qualificação da equipe de projeto. Salientam ainda, que a

“questão da atividade de desenvolvimento de projeto aumentou em importância dentro das organizações e se tornou o centro de decisões de várias indústrias, mas observam que alguns requisitos são necessários para o desenvolvimento de projeto de móveis dentro da indústria, como a criação de um ambiente integrado para o desenvolvimento de produtos e a consciência de que o bom desempenho no mercado depende de uma série de fatores como planejamento, processo e aprendizagem ao longo do desenvolvimento do produto”(GROSSMAN e NAVEIRO, 2001, p. 72).

O desenvolvimento de projeto de design, ou de projeto de móveis, segundo Devides (2006, p. 74),

“deve ainda levar em conta a articulação afinada entre os dados da realidade, das variáveis de projeto e dos diversos tipos de conhecimento envolvidos no ato de projetar. Nesta atividade deve-se conhecer também como se explicitam os processos decisórios e entender quais são as melhores formas de organizá-los dentro da indústria”.

Deste modo projeto, se caracteriza por um conjunto de atividades empregadas sistematicamente para alcançar determinado objetivo, devendo atender as necessidades relacionadas a ele, ou melhor, que atenda a todos os critérios projetuais anteriormente estabelecidos na fase inicial do desenvolvimento do projeto.

Da mesma forma que através da literatura não encontramos significado único para design, também não encontramos para projeto. O que é possível constatar é que vários autores, mesmo que verbalizado de diferentes maneiras, apresentam uma linha de pensamento muito similar. Como forma de melhor entendimento dos conceitos de projeto o quadro 2, abaixo, demonstra de modo resumido a idéia de cada autor.

Quadro 2 – Comparativo das várias definições de projeto segundo diferentes autores

AUTOR	DEFINIÇÃO DE PROJETO
Slack	Processo conceitual que tem por objetivo a satisfação de necessidades.
Back / Iida	Idéia ou plano que precisa ser comunicado.
ICSID	É a coordenação, articulação e integração de idéias para o processo construtivo de um objeto.
Santos	Através da avaliação do contexto de uso, atingir o objetivo fim da concretização física de idéias e conceitos abstratos.
Devides	Transformação de necessidade em produtos economicamente viáveis.
Kaminski	Passa por varias fase, parte de uma necessidade, análise de viabilidades, análise de certezas até a materialização de idéias (apresentação física do projeto).
Grossman e Naveiro	Percepção das oportunidades de mercado, culminando na produção. Levando em consideração a qualidade, custos, prazos e condições de desenvolvimento.

Fonte: Autora

Como anteriormente citado, os autores se expressam de maneira diferente, contudo, os mesmos definem projeto de maneira geral como o processo que parte de uma necessidade ou problema, percebido, constatado até a solução do mesmo ou a satisfação da necessidade, considerando outros atributos, como viabilidade econômica, mercado, qualidade e materialização da idéia (apresentação do projeto).

2.2.3 Metodologia Projetual

Guimarães (1999, p.99) declara que,

“para facilitar e aperfeiçoar a prática, o homem observa as ações que a compõem, e reflete. Teoriza então procedimentos ou métodos para testá-los no próximo conjunto de ações. Desde os mais pré-históricos artefatos, o homem emprega métodos para a sua fabricação, respeitando uma seqüência de ações, as propriedades dos materiais, e os recursos disponíveis”.

Tal afirmação caracteriza a importância não apenas do objeto, que neste caso, é o desenvolvimento de produto. Dessa forma, a metodologia apropriada para o projeto é, uma etapa importante no processo de desenvolvimento de produtos diferenciados e inovadores. A atividade projetual é uma relação de utilização do homem com os

objetos produzidos pela indústria, como o móvel, envolvem aspectos físicos e sensoriais, portanto os produtos industrializados são projetados - pensados e concebidos - dentro de uma metodologia de design.

No que diz respeito à metodologia projetual, existem várias metodologias clássicas e tradicionais de desenvolvimento de projeto, dentre elas citaremos duas das mais conhecidas e que segundo Coutinho (1997), possivelmente sejam as mais aplicadas à indústria moveleira no desenvolvimento de projeto de móveis.

Munari (2008) descreve uma metodologia genérica, que pode ser adaptada conforme as necessidades do produto, que compreende as seguintes etapas, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Etapas da Metodologia Projetual Segundo Munari.



Fonte: Autora a partir de Munari, 2008.

O autor parte da constatação de um problema, passando por várias etapas que proporcionam subsídios para a solução do problema.

Outra metodologia, tida como clássica é a definida por Lobäch (2001), dividida em quatro fases, podendo as mesmas se entrelaçar ou se subdividirem, dependendo do cronograma, da disponibilidade financeira, da complexidade e dos objetivos do projeto:

Fase 1 – Preparação: nesta etapa são feitas diversas análises, das necessidades, das relações sociais e ambientais acerca do produto, das funções, dos materiais e processos, da legislação do mercado e de outras variáveis dependendo da complexidade do projeto;

Fase 2 – Geração: etapa em que são gerados os conceitos do novo produto, são produzidas as idéias e escolhidos os métodos para solucionar os problemas. Neste momento são feitos os modelos e esboços;

Fase 3 – Avaliação: são examinadas as alternativas de solução dos problemas, selecionadas e escolhidas às viáveis;

Fase 4 – Realização: é o desenvolvimento da alternativa escolhida, através do projeto estrutural e mecânico, do detalhamento técnico, de toda a documentação necessária à fabricação do produto.

Merege (2001) apud Venâncio (2002) propõe uma metodologia específica para o setor moveleiro, tendo como base as já difundidas e utilizadas para o desenvolvimento de novos produtos, composta das seguintes etapas:

Etapa 1 – Levantamento: aquisição de todas as informações necessárias para o desenvolvimento do projeto (da própria empresa e de concorrentes). Podem se coletados relacionados às aspectos à concorrência, materiais, processo e bibliografia.

Etapa 2 – Análise: compilação analítica dos dados coletados, limites do projeto, compatibilização e formulação do briefing, levando em consideração os limites de compatibilização, avaliação comercial, os custos e a cultura setorial.

Etapa 3 – Desenvolvimento: execução das idéias bi e tridimensionais para uma avaliação perceptiva através de brainstorming, esboços iniciais, representação tridimensional e definições de acabamento.

Fase 4 – Implantação: complementação projetual, avaliação prática do projeto com situação real de produção, por meio de acompanhamento de protótipo,

desenvolvimento de fornecedores, acompanhamento de material gráfico, desenvolvimento de embalagens e acompanhamento de lote piloto.

Essa metodologia apresenta uma etapa importante que é a implantação do projeto, o que dá a empresa certa segurança de que todos os requisitos propostos pelo designer no projeto serão considerados e por outro lado mostra que o design está implícito em todo o processo de desenvolvimento de produto.

A metodologia de projeto proposta no design estratégico segundo Celaschi & Desserti (2007), está baseada no design como articulador com foco no que os autores definem de metaprojeto. A partir de um briefing, é iniciada a etapa de metaprojeto que é visto como “o projeto do projeto”. Partindo de uma pesquisa contextual e da pesquisa de tendências, sendo possível também o emprego de um contrabriefing, possibilitando assim, uma constante avaliação do briefing. Desta forma é possível definir e (re)posicionar cenários de projetos que culminarão em uma visão de oportunidades de design, resultando no projeto de um produto tangível denominado de sistema-produto. Como comentado anteriormente,

“um Sistema Produto-Serviço pode ser definido como o resultado de uma inovação estratégica, deslocando o foco do ato de projetar e de vender produtos físicos somente, a fim de vender um sistema de produtos e os serviços que conjuntamente são capazes de cumprir demandas específicas ao cliente, ainda, tem-se a “satisfação” como valor, ao invés da propriedade física individual dos produtos” (UNEP, 2002, p. 57).⁹

O metaprojeto é uma etapa do design estratégico visto como uma ferramenta tática para iniciativas inovadoras das organizações. O metaprojeto consiste na idealização e programação de pesquisas e na projeção de processos, sistemas e produtos com os quais o design pode contribuir estrategicamente. A etapa metaprojetual parte de uma visão de como o problema de design, na complexidade do mundo contemporâneo, deve ser melhor construído para finalmente ser resolvido nas etapas tradicionais do projeto anteriormente apresentadas. Segundo Celaschi & Desserti (2007) a resolução de um problema de design envolve:

- a) Problem finding: uma pesquisa pré-projetual que orienta a investigação com o objetivo de encontrar e destacar problemas com base na realidade da organização. Tal pesquisa tem por objetivo a resolução desses problemas, mas pretende isolá-los, de modo que possam ser abordados prioritariamente.

⁹ Livre tradução da língua inglesa para a língua portuguesa.

- b) Problem setting: concentra a análise dos problemas anteriormente isolados, estruturando o conhecimento em torno dos mesmos para organizar as informações de modo produtivo. Nesta fase, há a construção de modelos que sintetizam a realidade de maneira simplificada.
- c) Problem solving: concretiza a solução do problema, traçando um caminho conveniente à organização.

Desta forma o metaprojeto consiste em uma etapa que antecipa o projeto. Considera a dimensão estratégica do design dentro de um ambiente sistêmico, no qual as inovações nascem a partir da interação com outras áreas da empresa. Ao ampliar as perspectivas, o metaprojeto permite que um determinado problema seja abordado de maneira distinta, o que oportuniza o desenvolvimento de novos caminhos para inovação, focados no contexto e nas oportunidades da empresa. Entende-se por oportunidades os dados obtidos por meio de pesquisas blue-sky, nas quais restitui-se um sistema de informações úteis, normalmente qualitativas.

Ainda segundo os mesmo autores, as oportunidades da empresa, são os dados obtidos por meio de pesquisas blue sky, nas quais se restitui um sistema de informações úteis, normalmente qualitativas. Essas informações ajudarão a identificar tendências coerentes aos objetivos empresariais. De acordo com Scaletsky (2008, p. 2)

“a pesquisa blue sky visa a identificação, organização e representação de referências que possam funcionar como elemento de estímulo ao projeto. A busca de referências, sejam essas ligadas ou não ao tema que está sendo trabalhado, é uma estratégia projetual bastante comum entre os designers”.

O metaprojeto aponta para a participação mais abrangente do design que se torna presente na construção de produtos, serviços e experiências desde a estruturação das idéias. Na etapa de metaprojeto, onde são construídas estratégias a partir da visão do designer, há possibilidade de questionamento e reposicionamento do briefing inicialmente proposto, por meio do que foi definido como contrabriefing. A partir de dados que podem gerar novos direcionamentos e planos inovadores, são buscadas soluções. O contrabriefing representa uma oportunidade promovida pelo design de indicar alternativas às organizações, muitas vezes impregnadas de uma maneira cômoda de promover seu negócio. O design, ou o profissional que pratica o design, vê no conceito de contrabriefing uma possibilidade de interferir em nível estratégicos da organização aonde está inserido.

O metaprojeto apresenta-se ainda, como meio inovador na construção de cenários que funcionam como instrumento ordenador da percepção de possíveis ambientes que possam acontecer no futuro. A partir deles, metatendências pertinentes à empresa são interpretadas, materializando conceitos. A idéia de materializar conceitos reside na noção de “fazer ver” uma idéia.

Ao implantar o metaprojeto dentro de uma organização, o design passa a participar da sua coordenação como um direcionador de estratégias, que Celaschi & Desserti (2007) denominam de design driven, que poderia ser associada ao gerencia recursos junto a uma equipe multidisciplinar, cabendo ao designer co-responsabilidade da conexão empresa-ambiente. O conceito de design driven busca, na verdade introduzir a cultura do design como forma de agir e pensar nas tomadas de decisões das organizações.

A partir do cruzamento entre dimensões humanas, tecnológicas, econômicas e gerenciais, o designer usa sua capacidade de visualizar produtos, serviços e experiências sob ótica de sistema-produto. A etapa metaprojetual, ao atuar em toda a cadeia de valor - da idealização, programação, realização, comunicação e distribuição – objetiva construir valor junto ao consumidor.

2.3 O Papel Estratégico do Design

Na indústria, o design está de um modo geral, diretamente relacionado ao desenvolvimento de produto. No entanto,

“... o design tem muito a contribuir no que diz respeito a quase todos os aspectos da visão que a engenharia e o marketing devem exercer por direito: desde ergonomia e o design de novos métodos de produção [...] a novos métodos de análise do mercado e condução – ou interpretação de pesquisa de mercado. Não são as habilidades rotineiras para esquematizar, formatar ou colorir que transformam o designer em recurso valioso, mas a habilidade multifacetada para contribuir para o trabalho ou outras disciplinas, e para estimular, interpretar e sintetizá-lo” (LORENZ, 1997, p. 24).¹⁰

O design enquanto estratégia competitiva pode comunicar a filosofia da empresa, agir como catalisador e sintetizador de conhecimento e informações, envolvidos no processo tais como:

“monitoramento de problemas (otimização) e prospecção das oportunidades, ênfase nas necessidades e desejos dos beneficiários do produto (incluindo

¹⁰ Livre tradução da língua inglesa para a língua portuguesa.

consumidor, usuário, fabricante e sociedade), tendo os concorrentes como referência (design como ferramenta de diferenciação competitiva), e ser usado para transmitir valor disponível para o mercado pretendido” (MAGALHÃES, 2000, p. 89).

Barroso (1998, p. 6) declara que o design pode agregar valor ao produto, “otimizando funções, aprimorando desempenhos, adequando a aparência as expectativas dos consumidores, aumentando o nível de segurança, economizando insumos, reduzindo matéria-prima, racionalizando mão-de-obra e otimizando processos de fabricação.”

A empresa que se utiliza do design como ferramenta de inovação, pode alcançar vários benefícios. De acordo com Bahiana (1998), muitas são as vantagens que podem ser evidenciadas. Por exemplo, na imagem da empresa, que passa a ser vista como uma empresa “inovadora, coerente com as tendências mundiais”, na otimização de custos “usando formas mais eficientes, matéria-prima e processos de fabricação adequados, evitando desperdícios”, na exportação, prevendo uma boa logística, possibilitando uma distribuição adequada e conservação do produto, não só no mercado nacional como também internacional; e, no aumento da competitividade, pois possibilita a empresa destacar-se por produtos mais inovadores e diferenciados.

Existe diferença entre design operacional, que é em geral praticado atualmente pelas empresas e o design estratégico, que é uma nova abordagem com vistas a permitir maior competitividade. O quadro 3 estabelece um confronto entre as diferenças do design operacional e o estratégico.

Quadro 3 – Diferenças entre o design operacional e o design estratégico

Design Operacional	Design Estratégico
Ação a partir de uma proposta inicial dada.	Ação desde o início do desenvolvimento de produto, participando da conceituação do produto, junto com as demais áreas envolvidas neste processo.
Ação isolada de outras áreas, buscando uma habilitação específica.	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assumindo sua interdisciplinaridade.
Pensamento fracionado	Pensamento global
Eficiência do design Desenvolver corretamente o produto	Eficácia do design (alem da eficiência) Desenvolver o produto certo.
Ênfase nas necessidades do usuário	Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (incluindo, consumidor, usuário, fabricante e sociedade) tendo os concorrentes como referencia.
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto A forma segue a função	Processo de fora para dentro do produto. A forma segue a mensagem.
Solução de problemas físicos.	Posicionamento psicológico através da especificação de atributos físicos.

Fonte: Magalhães, 2000

Como se percebe, no quadro 3, o design operacional apresenta características estanques direcionadas a resolver dado problema em um momento determinado, ao passo que o design estratégico apresenta características integrativas que vai desde o início do processo de desenvolvimento de produto, envolvendo aspectos não só tecnológicos mas dando ênfase as particularidades do cliente, seja ele fabricante ou o consumidor

Na próxima seção, apresentamos a revisão bibliográfica no que diz respeito ao briefing, que é o foco dessa pesquisa. Partimos de uma pesquisa bibliográfica a cerca da relação do briefing e os problemas de design, como ponto de partida para o processo

projetual em design. Seguindo, apresentamos a contextualização do briefing, origem, conceitos, definições e interpretações.

2.4 Briefing

2.4.1 O problema de design

Para Melo (2004) o design apresenta três atores importantes: o cliente, o usuário e o designer, sendo o ponto de inserção desses atores o projeto. O autor enfatiza, que antes dos atores, existem problemas relacionados ao cotidiano, passíveis de serem resolvidos pela intervenção do designer. Neste sentido, o projeto de design surge para a solução de um problema constatado, onde o designer é chamado para resolver tais problemas, e quem normalmente solicita é o cliente. O cliente apresenta ao designer o problema a ser resolvido, o contexto no qual ele está inserido e os fatores condicionantes da resolução.

Começa então, o momento chave, onde o designer irá buscar a solução do problema, que para Popper (2002, p. 27), os designers “não são estudantes de disciplinas, mas sim de problemas”, onde o foco do projeto deve ser o problema e não a disciplina que se usa para resolvê-lo. O autor destaca ainda, que quando fazemos design, é porque identificamos um problema, precisamos pensar antes e planejar para evitar problemas, da mesma forma devemos planejar como queremos expressar ou comunicar algo.

Segundo Dorst (2003) o processo de design se caracteriza por três etapas, que são etapas determinadas, subdeterminadas e indeterminadas, que o designer no decorrer do projeto, mais especificamente no processo de criação, se apropria de idéias aparentemente desconexas, mas que no desenvolvimento do projeto vão se estruturando de tal forma, que auxiliam a chegar num resultado satisfatório.

Dorst (2006), em seu artigo Design Problems and Design Paradoxes, diz que o problema do projeto de design é um processo passível de soluções múltiplas, onde cada designer terá uma interpretação diferente. Onde o “uso da memória e da interpretação subjetiva se torna uma grande influencia no comportamento de resolução de problemas dos designers”. O autor destaca ainda, que o problema vem com certa subjetividade,

inerente as ações ou decisões, onde o “problema de design” não existe como uma entidade objetiva da situação. O autor destaca que:

“Trata-se de uma amalgama de problemas de diferentes problemas centrados no desafio básico descrito em um briefing de design. Esta amalgama de problemas descobertos pelo designer no processo de design é parcialmente criada pelo designer”. (DORST, 2006, p. 25).

Os problemas de design, de acordo com Bezerra (2008), que coloca o design como um processo que busca soluções de problemas, não devem ser vistos como processos lineares, que se definem numa linha de problemas para soluções, mas sim, como processos, onde o entendimento do problema evolui paralelamente a sua solução. Assim, o processo de solução deve ser percebido como dependente do contexto e capaz de produzir múltiplas soluções, considerando os problemas éticos, ambientais e até políticos. O processo deixa de estar centrado em um único agente, o designer, e passa a ter foco em um sistema de agentes adaptativos, tais como os usuários, o meio ambiente, a cultura, a tecnologia, os mercados e outros.

Para Bezerra (2008), o projeto de design tem início no momento em que é possível conectar tanto a solução ao problema, quanto o problema à solução, portanto torna-se imprescindível detectar o real problema, a verdadeira questão a ser resolvida.

A atividade projetual consiste então, em uma intervenção criativa e inovadora, com o objetivo de resolver um problema proposto ou percebido. Ter consciência da origem dos problemas para os quais o designer é chamado a apresentar soluções é um ponto de partida necessário e fundamental. Segundo Mello (2004), paralelamente ao conhecimento dos problemas de design, existe o conhecimento a respeito do próprio design – sua história, sua cultura, seus instrumentos de trabalho. Este saber é acionado cada vez que um problema é submetido à apreciação do designer. O projeto vai surgir do embate entre o problema concreto a ser resolvido e a história do design, filtrada e repensada pela visão particular do designer.

2.4.2 Briefing: Origen, Conceitos e Definições

Brifing é uma palavra de origem inglesa, composta pelo verbo *to brief* (informar e dar instruções) e pelo sufixo *ing* (expressa ação).

Brifar (do inglês) To Brief + sufixo verbal português *ar*): 1– Ato ou efeito de fazer.

Segundo o dicionário OXFORD Advance, dicionário da língua inglesa briefing significa: 1- substantivo 1 – ato de determinar instruções ou informações específica para uma pessoa, ou para um grupo de pessoas executarem determinadas tarefas. 2 – substantivo 2 – Determinar normas através de meio impresso.

De acordo com o dicionário Michaelis, briefing é “um conjunto de informações básicas, normas, instruções, elaboradas para a execução de um determinado trabalho”.

No dicionário da língua portuguesa da Porto Editora briefing significa:

1. Reunião breve durante a qual são dadas informações e instruções consideradas indispensáveis à realização de determinada tarefa;
2. Conjunto de informações transmitidas em reunião.

Phillips (2008) declara que briefing no âmbito de projeto, como um documento escrito, que contem informações e orientações, diretrizes e restrições importantes que devem ser levadas em conta quando do desenvolvimento do trabalho. O autor destaca que sem esta etapa do projeto, o resultado do trabalho pode se apresentar de uma maneira pouco precisa, ou com grandes probabilidades de erros, ocorrendo resultados insatisfatórios.

O briefing pode ter vários significados, tais como um plano de projeto, um roteiro, um plano estratégico ou até mesmo um roteiro para aprovação de projeto. Pode ser ainda um contrato, neste caso o briefing passa a ter a função de contrato entre duas partes, ou seja, a parte contratante (cliente) como o contratado (profissional do design) devendo estar descrito de maneira clara as necessidades do outro e dos objetivos do projeto.

O briefing é um conjunto de idéias com vistas a possibilitar à equipe de projeto a compreender, mensurar e identificar o problema a ser resolvido, sendo assim, nele será especificado qual o produto a ser desenvolvido, qual o seu conceito, qual o público alvo e os recursos disponíveis.

De acordo com Phillips (2008) o briefing é a fase mais importante de qualquer projeto, onde são identificadas e discutidas todas as necessidades do projeto, empresa,

produto ou idéia, com um levantamento completo de informações essenciais para o entendimento dos objetivos e desenvolvimento do trabalho.

Para Phillips (2008), um briefing bem preparado auxilia designers a posicionarem-se como parceiros estratégicos do negócio ao invés de simples prestadores de serviços. O documento serve de base para uma sólida parceria, uma vez que posiciona cliente e designer lado a lado em termos de comunicação e expectativas. Além disso pode ser utilizado não somente no início do projeto, mas como guia para fornecedores e profissionais envolvidos durante todo o desenvolvimento do mesmo, desde a aprovação das soluções criativas como na mensuração dos resultados.

Segundo Strunk (2004) o sucesso de um produto está diretamente relacionado à construção do briefing completo, claro e objetivo, levando em consideração que o briefing é um documento de apoio para a avaliação das etapas de desenvolvimento e do protótipo final do projeto. Através dele, é possível verificar os quesitos propostos e comparar com os resultados alcançados.

Denominado também de “design brief”, segundo a Rede Design Brasil (www.design.mdic.gov.br), pode ser definido como “etapa fundamental para o desenvolvimento de trabalho, o *briefing*, fruto de uma reunião do designer e o cliente, deve ser construído por ambos e deve contemplar todas as informações objetivas e subjetivas, os condicionantes e os limitantes do projeto. O *briefing* deve responder qual o objetivo do trabalho, deve descrever os problemas que indicam a necessidade do projeto e os possíveis benefícios com a sua implantação”.

Cezar Calligaris (www.dentsu-lat.com.br) conceitua o briefing como um documento que materializa o desejo dos clientes em relação a um projeto, É de fundamental importância, tanto para o cliente quanto para o designer, que o briefing esteja bem fundamentado, pois esta etapa é o primeiro grande diferencial, para um bom projeto. O mesmo autor destaca, que não existe uma regra específica e única para elaboração de um briefing, porém alguns itens são imprescindíveis, como histórico do cliente, fato que deu origem ao pedido, objetivos, verba, prazo, questões técnicas, métricas que serão usadas para avaliar os resultados e responsáveis pela elaboração do briefing e andamento dos trabalhos.

Em um briefing, a margem de erros deve ser mínima, pois um erro na origem de um trabalho vai gerar erros cada vez maiores em seu desenvolvimento, portanto torna-se imperioso, que o briefing seja conferido em todo o decorrer do processo de projeto.

2.4.3 Briefing: Elementos de Construção

Não existe um roteiro padrão ou regras pré estabelecidas para a elaboração do briefing, pois as especificidades de cada tipo de produto, cliente, público alvo, limitações e recursos determinam a necessidade de um briefing personalizado para cada tipo de situação. Contudo, é pertinente dar ao briefing a importância de um documento, certificando-se que a equipe de projeto e o cliente estão de acordo com o seu conteúdo.

Segundo Phillips (2008), geralmente a área de marketing ou de engenharia das empresas determinam o que deve ser projetado, considerando o designer um mero executor de suas idéias. O mesmo autor define briefing como um “mapa rodoviário”, onde deve estar claramente determinado as várias etapas a serem desenvolvidas no projeto, desde a sua compreensão inicial até a sua conclusão, devendo ser acertado entre duas partes, o cliente e o designer. Desse modo, o briefing deve conter informações básicas que conforme o mesmo autor são:

- Visão do produto e a experiência – que é a articulação do escopo, com as necessidades do negócio, os objetivos do projeto, os resultados previstos e as expectativas;
- Categorização – definição do tipo do negócio onde o projeto esta inserido, verificação de concorrência e dados do projeto;
- Público alvo – definição de para quem estamos projetando;
- Definição do portfólio da empresa – seu perfil, suas atividades, o ramo de negócios;
- Objetivos do negócio e estratégias – informações que consistem em estabelecer a forma de atingir os objetivos definidos.

- Definição do escopo do projeto – descrito em fases pormenorizadas, considerando prazos, tarefas, equipe, custo de cada etapa do projeto.

O briefing pode ser aplicado em diferentes etapas do projeto. Souza (2006) destaca que num primeiro momento, o briefing pode ser usado para a elaboração de um orçamento com o designer e para uma análise prévia da viabilidade do projeto, definido como “Briefing Preliminar”. No decorrer do desenvolvimento do projeto, se faz necessário o aprimoramento nas questões relativas à empresa, ao mercado, tecnologia e à metodologia de trabalho. Também é importante o envolvimento da equipe de desenvolvimento com todos que estão relacionados de alguma maneira com o projeto, para estabelecer as delimitações, focar os objetivos e criar as relações de trabalho. Esta é uma fase onde o designer deve assumir um papel investigativo, crítico e curioso, buscando extrair do cliente, seja externo ou interno, as necessidades, os valores e demais informações que podem contribuir para atingir as expectativas da empresa definido como “Briefing Complementar”. Uma prática que tem apresentado resultados positivos para a formulação de um bom Briefing é a realização de uma análise de mercado e de oportunidades entre a fase do Briefing Preliminar e a do Briefing Complementar. Isto possibilita à equipe do projeto conhecer melhor o mercado do seu cliente e contribuir na formulação final do conjunto de idéias que formam o Briefing.

A seguir descrevemos a sugestão de um Briefing Preliminar e de um Briefing Complementar conforme Souza (2006), destacando porém que não há uma regra rígida, sendo que o autor salienta que todas as informações podem ser reunidas em uma única etapa.

1 – Briefing Preliminar:

- Apresentação da empresa - Uma breve apresentação da empresa: área de atividade, endereço, pessoas responsáveis, etc.
- Antecedentes - Como é, até o momento, o desenvolvimento de produtos na empresa? Quais as experiências passadas? Como surgiu a vontade original para o desenvolvimento deste novo produto? Como este projeto se insere na política comercial da empresa?

- Oportunidade identificada - Qual a oportunidade que se quer aproveitar? O que está “faltando” no mercado e o que se quer oferecer? Como o produto deverá ser? Qual seu argumento de venda e a que preço será vendido?
- Público - Qual é exatamente o mercado para o qual queremos vender? Toda informação sobre o público é importante, como a idade, produtos que consome e, em especial, suas singularidades. Em que pontos de venda o produto será comercializado?
- Objetivos - O que a empresa almeja com o produto? Qual a expectativa de venda? Como o produto vai se comportar diante da concorrência?
- Valor de marca - Liste os valores da marca da empresa que está lançando o produto ou das instituições envolvidas no projeto. (O valor da marca é o que está por trás do produto).
- Cronograma - Quando o produto deverá ser lançado? Há uma feira ou oportunidade que se quer aproveitar? Tempo estimado para a fase de protótipo final? Tempo estimado para implantação do produto na linha de produção?

2 – Briefing Complementar:

- Equipe de projeto - Quem são as pessoas que vão integrar a equipe, quais as suas funções e quem vai ter a decisão final?
- Pontos críticos - Quais serão os principais problemas a serem enfrentados durante o projeto? Este item deve ser montado com toda a equipe. Devem ser listados especialmente os problemas que possam ocorrer durante a produção.
- Informações complementares - Normas técnicas, leis que regulam este tipo de mercado, questões éticas, restrições ambientais, etc.
- Mercado - Quais os pontos fortes da concorrência? Como o produto é apresentado ao mercado?
- Produção - Fundamental para o projeto tornar-se factível para a empresa. Quais serão os processos produtivos, matérias-primas, fornecedores, gargalos

produtivos, equipamentos ociosos, etc.? Possibilidade de terceirização, desenvolvimentos especiais ou componentes de mercado?

- Produto final - No caso de contratação de um designer, especificar como será entregue o trabalho. Os arquivos podem ser relatórios impressos, arquivos em CAD, modelos, protótipos, etc.

Phillips (2008) menciona que não existe um formato único e correto para o briefing, sendo que o mesmo depende das variáveis do projeto ou da cultura da empresa e do cliente, no entanto, um briefing deveria:

- Definir os objetivos do projeto de design e sua relação com a estratégia corporativa (quais são os planos estratégicos da empresa, onde ela quer se posicionar, como ela pretende alcançá-los e como este projeto específico pode auxiliar nesta jornada);
- Apresentar informações sobre competidores diretos e indiretos;
- Fornecer respostas às perguntas: 'Quem, Como, Quando, Onde e Por quê';
- Questionar sobre custos, cronograma, materiais, especificações técnicas quando necessário;

O mesmo autor sugere um modelo de briefing, descrito abaixo, devendo o mesmo ser adaptado de acordo com as informações necessárias para cada projeto:

- Histórico e descrição do projeto - Descrição do escopo do projeto, necessidades da empresa ao desenvolvê-lo e objetivos a médio e longo prazo;
- Análise do mercado - Resumo do mercado e da categoria em que está inserida empresa/produto;
- Análise do consumidor - Descrição de todos os consumidores, o mais completa possível, levando em consideração fatores como cultura, diferenças regionais, idade, classe social, etc;
- Empresa e portfólio de produtos - Apresentação detalhada da estratégia da empresa em relação a suas marcas e produtos (a empresa possui uma marca

institucional assinando todos os produtos ou uma marca individual para cada linha de produtos? Qual a hierarquia entre as marcas? etc.);

- Objetivos da empresa e estratégia de design - Uma das etapas mais importantes do briefing. Basicamente esta seção do documento deve traçar um plano de ação, atrelando cada objetivo do negócio a uma estratégia de design (e não criativa) para atingi-lo.
- Escopo do projeto, cronograma e budget - Definição de cada etapa do projeto e seus respectivos budgets, prazos, prioridades, responsáveis e critérios de aprovação. Deve ser inserido também critérios de controle, avaliação e mensuração dos resultados. Outra importante definição refere-se ao fechamento do projeto, o qual deve ser estipulado durante nesta seção;
- Stakeholders - Relação de todos os stakeholders com envolvimento direto ou indireto que possam ter algum impacto no projeto;
- Gerenciamento dos riscos - Identificação dos possíveis riscos que podem atingir cada etapa do projeto e criação de planos de contingência;
- Informações e questões extras complementares - Todas as informações extras que complementarem o projeto de alguma forma como resultados de pesquisa, artigos, imagens, referências etc.

Albagli (2007) destaca como premissa básica de um briefing, considerá-lo como a estrutura do projeto, como base, independente da complexidade do objeto a ser projetado, devendo o designer, estar ciente que o briefing corresponde ao real problema do cliente.

“Desde a confecção de um parafuso até a construção de um avião, o briefing é sempre a base do projeto. Obviamente que, para se chegar a um briefing bem feito, pode ser necessário prover o cliente com ferramentas que nos ajudem a ter certeza de que trilhamos o caminho certo, além da primeira entrevista. Naturalmente, o cliente pode não ter certeza do que esta pedindo, isso acontece. Nesses casos, o briefing pode – e deve – ser bastante testado antes das etapas posteriores de desenvolvimento do projeto” (ALBAGLI, 2007 pág. 43).

Para que um projeto de design atinja os objetivos propostos, uma gestão efetiva é parte integrante do processo. Desse modo, o briefing é o documento que permeia início, meio e fim de qualquer atividade projetual, desde a resolução de pequenos

problemas aos mais complexos, portanto, o mesmo deveria ser pensado, compreendido e comunicado a toda equipe como etapa fundamental.

O briefing deve ser considerado um importante documento quando da apresentação, e da defesa da conceituação do projeto, sendo que os argumentos devem estar baseados nele. O designer deve expor o percurso realizado do início à solução final. Isso ajuda o cliente a compreender tanto o trabalho quanto as opções feitas ao longo do processo. Se houver grandes discordâncias entre as partes, é possível que tenha ocorrido má interpretação dos dados. Outra possibilidade é o cliente alterar os seus próprios conceitos. As duas situações também podem acontecer conjuntamente. Nesse caso, deve ser feita uma nova avaliação sobre os motivos que levaram ao fato. Se o problema apresentar causas desconhecidas, o briefing deve ser refeito, (STRUNK, 2004).

Segundo Souza (2006, p. 76),

“ao aprofundar o conceito de briefing, chega-se a um processo de especificação de design. Ele materializa a relação entre empresa e escritório de design em busca da identificação dos aspectos subjetivos que interferem no projeto. Assim, torna-se uma atividade de exploração do problema, uma geração e seleção de soluções, que se transforma em instruções suficientemente detalhadas e tudo isso permite que o produto chegue a um bom termo. Dessa forma, o briefing ou a especificação de design contribui para que a atividade de design seja mais rápida, segura e eficiente. Essa é a principal função do briefing”.

Phillips (2008) destaca ainda que a elaboração do briefing é uma fase onde o designer deve assumir um papel investigativo, crítico e curioso, buscando extrair do cliente, seja externo ou interno, as necessidades, os valores e demais informações que podem contribuir para atingir as expectativas da empresa.

2.5 Considerações finais do Capítulo

O setor moveleiro tanto a nível mundial, nacional e também regional representa um setor tradicional, com tecnologia e produção consolidada contribuindo significativamente para a economia dos respectivos níveis.

O ambiente econômico atual, com um mercado mais aberto e integrado, tem levado países e empresas a utilizarem estratégias que promovam o aumento da competitividade e diferenciação. O design tem assumido um posicionamento estratégico

dentro das empresas, devido a sua importância como fator de diferenciação e agregação de valor aos produtos e serviços, além da qualidade e preços.

Nesse contexto altamente competitivo, o design pode ser um relevante diferencial. Dentro da empresa, ele pode ser utilizado como um canal de interlocução, entre os diversos setores além de ajudar na integração das aspirações da indústria com o consumidor.

As atividades de design ultrapassam a proposta de redução de custos e melhorias em qualidade de produto, pois significa uma possibilidade de estabelecer novas estratégias de mercado que são fundamentais para a competitividade das empresas. Desse modo o design extrapola a esfera da estética dos produtos, assumindo posicionamento estratégico e contribuindo significativamente para a diferenciação.

Nesse viés, concordamos com Santos (2000) quando posiciona o design estratégico como uma forma de atuação direcionada para a gestão de design nas empresas, integrando produtos e imagem. Tudo que ela faz, produz ou comunica transforma-se em percepções coerentes com seus objetivos. Integra o design na estratégia da organização, utilizado como processo catalisador, sintetizador e materializador de conhecimentos e informações em produtos e serviços.

Desse modo, o design estratégico está relacionado com a concepção do projeto, desde os processos de transformação de uma idéia em um produto até seu lançamento e distribuição no mercado. Entretanto, ela vai além. Por ser exatamente um processo estratégico, deve ser acompanhado após a distribuição do produto, para se avaliar sua eficiência e eficácia, descarte e/ou re-uso, e então sofrer alterações, atualizações, enfim, adequações necessárias.

A atuação do design estratégico no interior das organizações deve se dar de maneira sistêmica, de tal forma que seja possível sua interface com o ambiente, desenvolvendo habilidades capazes de prever cenários futuros, onde o sistema produto se configura como um sistema caracterizado por intensas e constantes inter-relações com o contexto ambiental, entendido como o mundo da natureza e o mundo das interconexões globais de caráter político, econômico, social e cultural.

Com isso percebo que o design evolui, e no decorrer do tempo passa por vários conceitos e definições, consolida-se enquanto disciplina acadêmica, e se materializa

através do processo projetual. Uma das várias definições do design contempla o significado de comunicar uma idéia ou ação através do projeto, configurando desse modo, a atividade projetual como uma das atribuições do design.

O processo projetual em design esta diretamente ligado a metodologia, sendo que existem várias metodologias tradicionais de desenvolvimento de projeto. No setor moveleiro, segundo a ABIMOVEL (2000), as mais usadas são de Munari (1981) e as de Lobäch (2001). A metodologia descrita por Munari tem como ponto de partida a “definição do problema e os componentes do problema”. Para Lobäch, a metodologia esta dividida em quatro etapas, sendo que é na primeira etapa que apresenta o problema e suas implicações.

Assim como o design, a metodologia projetual também evolui, e numa visão contemporânea encontramos a metodologia do design estratégico proposta por Celaschi & Desserti (2007), onde a mesma esta baseada no que os autores definem de metaprojeto. A partir de um briefing é iniciado o processo projetual, onde o briefing é estudado, pensado e reavaliado, possibilitando assim um contra briefing. Nesta metodologia, o design é visto como um articulador, voltado para as estratégias e não focando apenas no produto. Com esta visão, o produto é projetado dentro de um todo articulado, considerando também os serviços e a comunicação, como um caminho para maior diferenciação e inovação.

Constatei que mesmo não existindo uma única metodologia, todas elas apresentam como momento inicial a etapa de definição e estruturação do problema, que no decorrer desta pesquisa usamos o termo briefing.

O briefing passa a ser um documento importante para o processo projetual, pois é onde o cliente passa para o designer as informações preliminares, que devem ser completadas com informações a respeito do produto, do mercado, do consumidor alvo, da empresa, dos objetivos, dos prazos, dos custos, enfim todos os dados relevantes a cerca do que é solicitado. Tem como um dos objetivos organizar e disponibilizar as informações certas para o designer ou para a equipe de designers envolvidas no projeto, servindo como um elemento centralizador físico dessas informações.

Posso concluir que o processo de projeto em design é visto como um instrumento utilizado para a resolução de um problema, sendo que torna-se essencial

que o designer tenha bem definido o porque esta sendo solicitado e qual problema terá que resolver. Contudo em algumas situações não existe uma clara definição do problema por parte do próprio cliente, este expõe o problema, de maneira como o vê, mas nada garante que sua visão seja capaz de apreendê-lo com clareza. Muitas vezes sua leitura do problema esta impregnada por vícios derivados de hábitos profissionais ou da cultura de sua área de atuação. Neste caso um briefing bem estruturado ajudará o designer na identificação clara do problema.

CAPÍTULO 03

O Contexto da Indústria Moveleira

Neste capítulo apresento um panorama geral da indústria moveleira, como forma de contextualizar o cenário onde esta inserido o objeto de estudo, ou seja, a indústria de móveis Saccaro. Abordarei itens referentes ao cenário internacional deste setor, a indústria moveleira no Brasil e sua divisão em pólos moveleiros, a indústria moveleira gaúcha, o pólo moveleiro de Bento Gonçalves e o design na indústria moveleira.

3.1 Cenário Internacional da Indústria Moveleira

De acordo com, ABDI/UNICAMP (2008, p. 4),

“A indústria moveleira pode ser considerada uma das mais antigas do mundo, pois deriva dos carpinteiros e artesãos produtores de móveis, que com a revolução industrial passaram a utilizar máquinas e ferramentas visando obter economias de esforço e tempo. Os avanços proporcionados pela industrialização permitiram a padronização e os ganhos de escala, de maneira que os móveis deixaram de ser produtos artesanais para se tornarem produtos industrializados”.

Com o desenvolvimento, atualmente a indústria de móveis é classificada, como uma indústria tradicional, com tecnologia de produção consolidada e amplamente difundida. Por sua vez, o dinamismo tecnológico desta indústria é determinado pelo aprimoramento do design, pelas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo e pela introdução de novos materiais.

A indústria moveleira mundial segundo o Centre for Industrial Studies (CSIL, 2009), se caracterizava até a década de 50 por pequenas empresas, que visavam atender quase que exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. A partir da década de 50, a indústria moveleira da Dinamarca passou a se voltar para o mercado externo, sendo a pioneira neste comércio, porém o comércio internacional de móveis somente se consolida a partir da década de 70, com onde a Itália lidera o mercado com taxa de crescimento anual acima de 15%. Por mais de trinta anos, a Itália se manteve como a maior exportadora de móveis, fornecendo os principais parâmetros de design, produção e comercialização desta indústria. A liderança da indústria moveleira italiana permaneceu até 2005, quando foi ultrapassada pela China.

É nos países desenvolvidos que se concentra a maior fatia do mercado consumidor de móveis, onde o principal país importador é os Estados Unidos da América, que respondem por um terço da demanda internacional.

Os Estados Unidos da América, Canadá, Japão e países da Europa Ocidental, conforme ABDI / UNICAMP (2008), absorvem aproximadamente 80% dos móveis comercializados no mercado internacional.

Com relação aos países menos desenvolvidos, verifica-se que sua participação na importação de móveis ainda é muito pequena, representando algo em torno de 10% a 15% do mercado mundial. Nestes países, a demanda de móveis é atendida basicamente pela produção local.

A tabela 1 mostra a expansão do comércio internacional do setor moveleiro no período entre 2000 a 2006, sendo que o que pode ser observado é que não ocorreram mudanças significativas entre os principais países importadores de móveis, onde suas participações praticamente não alteraram no total das importações mundiais.

Tabela 1 – Países: Maiores Importadores de Móveis (2000 e 2006)

2000				2006		
Posição	Países	Valor (US\$ bilhões)	%	Países	Valor (US\$ bilhões)	%
1°	Estados Unidos	19.939	35,1%	Estados Unidos	34.401	35,2%
2°	Alemanha	5.987	10,5%	Alemanha	9.979	10,2%
3°	Reino Unido	3.458	6,1%	Reino Unido	7.516	7,7%
4°	França	3.456	6,1%	França	6.598	6,8%
5°	Japão	3.160	5,6%	Canadá	5.091	5,2%
6°	Canadá	3.089	5,4%	Japão	4.250	4,4%
7°	Bélgica	1.846	3,2%	Bélgica	3.001	3,1%
8°	Países Baixos	1.752	3,1%	Espanha	2.687	2,8%
9°	Suiça	1.524	2,7%	Países Baixos	2.572	2,6%
10°	Áustria	1.414	2,5%	Suiça	2.317	2,4%
Subtotal	10 Maiores	45.624	80,35%	10 Maiores	78.411	80,3
Total		56.920	100,00%		97.697	100,00%

Fonte: ABDI/UNICAMP - 2008

Assim como as importações as exportações também estão concentradas nos países desenvolvidos, a Itália exerceu a liderança deste mercado por mais de trinta anos, seguida por outros países desenvolvidos, com destaque para Alemanha, Estados Unidos da América e Canadá. Entretanto, ao longo da presente década, observam-se importantes mudanças na estrutura produtiva e exportadora da indústria moveleira mundial, particularmente no que se refere aos principais países exportadores.

A China, que se encontrava na quinta posição em 2000, passou a ser a líder deste mercado, respondendo por quase 18% das exportações mundiais de móveis, em 2006. Outro país que ampliou sua participação de maneira significativa foi à Polônia, que saiu de 3,7% das exportações mundiais para 6,0%, passando a ocupar a quarta posição entre os maiores exportadores de móveis. Por outro lado, os Estados Unidos da América e o Canadá não acompanharam a ampliação do comércio internacional do setor moveleiro, caindo de segundo e terceiro maiores exportadores de móveis, em 2000, para quinto e sexto, em 2006, respectivamente.

Na tabela 2 também pode se observar que os dez maiores exportadores mundiais controlavam, em 2006, quase 70% da oferta internacional de móveis.

Tabela 2 – Países: 10 Maiores Exportadores de Móveis (2000 e 2006)

2000				2006		
Posição	Países	Valor (US\$ bilhões)	%	Países	Valor (US\$ bilhões)	%
1°	Itália	8.388	14,8%	China	17.241	17,6%
2°	Estados Unidos	5.297	9,3%	Itália	11.307	11,6%
3°	Canadá	5.123	9,0%	Alemanha	9.302	9,5%
4°	Alemanha	4.671	8,2%	Polônia	5.834	6,0%
5°	China	3.573	6,3%	Estados Unidos	5.780	5,9%
6°	México	3.182	5,6%	Canadá	5.725	5,9%
7°	França	2.318	4,1%	México	4.496	4,6%
8°	Polônia	2.118	3,7 %	França	3.120	3,2%
9°	Dinamarca	1.749	3,1%	Dinamarca	2.475	2,5%
10°	Malásia	1.565	2,8%	Malásia	2.213	2,3%
Subtotal	10 Maiores	37.984	66,8%	10 Maiores	67.493	69,10%
1						
Total		56.820	100,00%	97.697		100,00%

Fonte: ABDI/UNICAMP – 2008

Diante deste cenário, observa-se que o comércio internacional de móveis apresenta uma estrutura altamente concentrada, tanto no que se refere ao consumo, quanto às vendas. Observa-se ainda que tanto a estrutura produtiva e exportadora quanto a de consumo antes concentrada apenas nos países desenvolvidos, da lugar à países emergentes. A grande mudança verificada foi à ampliação da participação da China, que neste período assumiu a liderança do mercado internacional. Em 2006, a indústria chinesa consolidou esta liderança com um volume de exportação 50% maior que o da segunda colocada, a tradicional indústria moveleira italiana (ABDI/UNICAMP / 2008).

3.2 A Indústria Moveleira Brasileira

A indústria moveleira do Brasil teve sua origem no início do século XX, quando os primeiros imigrantes fundaram pequenas marcenarias e colocaram em prática a técnica artesanal aliada à abundante diversidade de madeiras aqui encontrada. Esta indústria se caracterizava, então, como empresa familiar, com uma qualificação de mão de obra semi artesanal e utilização de ferramentas peculiares a esse trabalho (COUTINHO, 1997).

No Brasil, assim como em outros países, a indústria moveleira caracteriza-se pela organização em pólos regionais, que segundo Coutinho (1997), os mesmos tiveram sua origem e consolidação a partir da década de 50, conforme demonstrado no quadro 4.

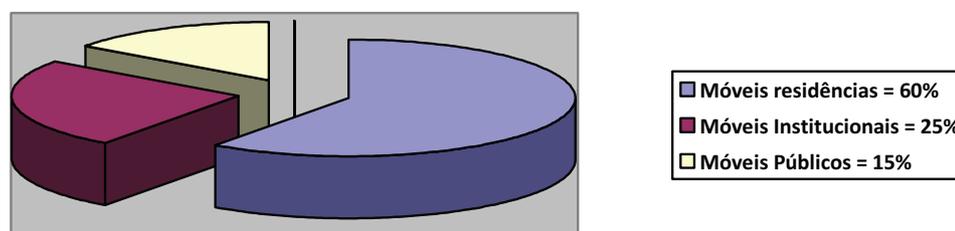
Quadro 4 – Características dos principais pólos moveleiros no Brasil

PÓLOS	ORIGEM	CONSOLIDAÇÃO
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares (imigração italiana)	Década de 50
Nordeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais	Década de 80
Ubá (MG)	Empresas atraídas pela instalação da Móveis Itatiaia na década de 60	Década de 80
Arapongas (PR)	Iniciativa de empresários locais, com apoio principalmente do governo municipal.	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 60/início dos anos 70, com apoio governamental.	Década de 70
Bento Gonçalves (RS)	Manufatura de móveis de madeira e metal originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 60

Fonte: Elaboração a partir de Coutinho, p.15, 2001.

A indústria de móveis brasileira possui como característica a segmentação de mercado, uma produção extremamente verticalizada (internaliza diversas etapas da produção); e grande absorção de mão-de-obra. O setor de móveis no Brasil tem a sua produção classificada em três categorias: móveis residenciais, institucionais e públicos. Destas a que mais se destaca é a categoria da produção de móveis residenciais, como mostra o gráfico 1.

Gráfico 1 – Principais segmentos de móveis no Brasil.



Fonte: Elaboração a partir de dados da ABIMÓVEL, 2007.

Outra característica da indústria moveleira no Brasil é a predominância de micro, pequenas e médias empresas que se distribuem de acordo com o quadro 5.

Quadro 5 – Classificação do porte e quantidade de empresas do setor moveleiro no Brasil

Nº DE FUNCIONÁRIOS	PORTE	Nº DE EMPRESAS
Até 19	Micro	10 Mil
20 a 99	Pequena	3 Mil
100 a 499	Média	500
Acima de 500	Grande	Não há registro

Fonte: Elaboração a partir de dados da ABIMÓVEL, 2007.

Coutinho (2001) declara que, a indústria de móveis no Brasil, apesar de estar distribuída nas várias regiões do país, está mais concentrada nas regiões Sul e Sudeste. Estudo realizado pela Secretaria de Política do Ministério da Indústria e Comércio e Turismo – MICT mostra que 55,20% das empresas moveleiras de todo o país estão localizadas no Sudeste, aparecendo depois à região Sul com 32,60% das empresas, enquanto que as regiões Nordeste e Centro-Oeste possuem juntas apenas 10% das empresas deste setor.

Os principais pólos moveleiros também estão concentrados nas regiões Sul e Sudeste e estão distribuídos da seguinte forma:

- Região Sul – Pólo de Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR).
- Região Sudeste – Grande São Paulo (SP), Votuporanga (SP), Mirassol (SP), Ubá (MG).

Além dos pólos já consagrados, é importante observar a presença de novas cidades incluídas no circuito moveleiro tais como Uberaba e Belo Horizonte (MG), Itacoatiara (AM), Teixeira de Freitas (BA), Distrito Federal (DF), Formosa (GO), Belém (PA), Boa Vista (RO) e Lagarto (SE), entre outras como mostra o quadro 6.

Quadro 6 – Principais pólos moveleiros do setor moveleiro no Brasil

ESTADOS	PÓLOS PRODUTORES	ESTADOS	PÓLOS PRODUTORES
Rio Grande do Sul	Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias do Sul, Gramado	Amazonas	Itacoatiara
Santa Catarina	São Bento do Sul	Bahia	Teixeira de Freitas, Lauro Freitas
Paraná	Arapongas, Curitiba, Rio Negro	Distrito Federal	Distrito Federal
São Paulo	Mirassol, Votuporanga, São Paulo	Goiás	Formosa, Rubiataba, Anápolis, Goiânia
Minas Gerais	Ubá, Uberaba, São João Del Rei, Belo Horizonte.	Pará	Belém
Roraima	Boa Vista	Sergipe	Lagarto, Itabaiana, Estância

Fonte: Elaboração a partir da Revista da Madeira Ano 9, n.54, p.45.

3.3 A Indústria Moveleira no Estado do Rio Grande do Sul

A indústria moveleira no Estado do Rio Grande do Sul tem sua origem com o surgimento de pequenas marcenarias de artesãos italianos, gerado pelo grande aumento do fluxo migratório. A produção de móveis em série iniciou-se na década de 50 e, desde então, tem apresentado elevadas taxas de crescimento.

Segundo a ABIMÓVEL (2000), a história do desenvolvimento desta indústria pode ser dividida em três fases:

- A primeira fase: 1980 – com a compra de máquinas e equipamentos sem similar nacional beneficiadas pelo ex tarifário que permitia a importação com alíquota 0%.
- A segunda fase: 1990 – década marcada pela produção em série, cópias de modelos e produção continuada.
- A terceira fase: 2000 - fase marcada pela presença do design, com investimentos consideráveis que se darão a partir da criação e elaboração

própria de móveis e utensílios, e formação de recursos humanos para esta tarefa.

De acordo com a pesquisa “Caminhos do III Milênio”, são aproximadamente 2.800 empresas espalhadas por quase todos os municípios do Estado do Rio Grande do Sul, que geram cerca de 33 mil empregos diretos. O Estado é responsável por cerca de 26% das exportações brasileiras de móveis. Fazem parte deste sistema Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias do Sul, Gramado e outras cidades da Serra, Além da região serrana, o município de Lagoa Vermelha apresenta-se como um pólo moveleiro secundário do estado. A tecnologia de produção não está defasada em relação a países como a Itália e Alemanha, considerados exemplos do setor. (MOVERGS, 2006).

3.4 O Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves

No estado do Rio Grande do Sul, encontra-se o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, um dos mais importantes do país. Esta indústria é constituída por cerca de 160 empresas, empregando mais de 6 mil funcionários e faturando acima de R\$ 1 bilhão, o que representa aproximadamente 50% das atividades econômicas destes municípios.

As empresas deste pólo moveleiro estão entre as maiores e mais modernas do país, em particular as produtoras de móveis retilíneos seriados, respondendo por aproximadamente 1/4 das exportações brasileiras de móveis, sendo o segundo maior pólo exportador do país.

Segundo a MOVERGS (2006, p. 53),

“o desenvolvimento da indústria moveleira de Bento Gonçalves deve-se, em grande parte, ao notável associativismo existente entre os empresários locais. A experiência de um trabalho conjunto com o objetivo de construir vantagens competitivas consolidou-se na década de 80, com a criação pelo SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do CETEMO - Centro Tecnológico do Mobiliário, ainda hoje o principal do país. Este centro de tecnologia tem como objetivo fornecer cursos de aprendizado e treinamento e atendimento às empresas em forma de consultoria, além de constituir um núcleo setorial de informações tecnológicas. Este associativismo dos empresários também permitiu, em 1994, a criação do curso superior de Tecnologia em Produção Moveleira pela Universidade de Caxias do Sul”.

3.5 O Design na Indústria Moveleira

Para Gorini (2000, p.55), “a competitividade da indústria moveleira depende não somente da eficiência dos processos produtivos, mas também da qualidade, do conforto, da facilidade da montagem e, sobretudo do design dos móveis”. No entanto poucas empresas possuem um departamento de design especializado. A maioria opta pelo que Gorini (2000, p.55) chama de “cópia modificada dos modelos oferecidos no mercado internacional”. Este fato é confirmado por Santos (2000), que ressalta que o uso de cópias é generalizado em todo o setor moveleiro. Nesse contexto o design é um importante elemento diferencial de que dispõe a indústria moveleira.

Em relação à origem do design de produtos na indústria de móveis, Coutinho (2001), classifica em três fontes:

- a) Projeto híbrido: é uma junção de diferentes modelos num só. Estes modelos são copiados e posteriormente adaptados de revistas, catálogos de concorrentes e feiras nacionais e internacionais, formando um terceiro produto, com as características mais representativas dos mesmos. Em suma, as empresas procuram observar as principais tendências de mercado e elaborar um novo modelo que, na verdade, é a cópia de diversos modelos em um único produto. A cópia então é um fator preponderante no design dos móveis, criados a partir de tendências de mercados e modelos da moda.
- b) Projeto próprio: algumas empresas adotam esta estratégia de forma bastante rudimentar, por meio de processo de tentativa e erro. Outras indústrias desenvolvem projetos próprios de maneira mais eficiente, apoiadas no trabalho direto de especialistas da empresa, além da contratação dos serviços de designers ou escritórios de design. Cabe destacar que, em muitos casos, o desenvolvimento de projetos próprios é adotado por fabricantes que anteriormente utilizavam o chamado projeto híbrido, sendo assim uma estratégia de construção de vantagens competitivas.
- c) Compra e adaptação de projetos estrangeiros: esta estratégia de obtenção do design é adotada particularmente pelas grandes empresas do segmento de móveis de escritório, assim como pela grande maioria das exportadoras de móveis.

Estas formas de se produzir móveis, conduzem a uma padronização que restringem as alternativas de um design diferenciado, de “identidade nacional”, tornando a aparência dos móveis cada vez mais similares entre si.

De acordo com a ABIMÓVEL (2006), a indústria do mobiliário precisa investir em design, para obter maior diferenciação e maior possibilidade de penetração num grande mercado. Para Kotler (2002, p. 44), “o design é a forma de diferenciar o produto de uma empresa, atraindo a atenção do consumidor, melhorando o desempenho do produto ou reduzindo os custos de fabricação”.

Na indústria moveleira, o retorno do investimento em desenvolvimento de produtos não acontece em curto prazo, portanto, somente os líderes de mercado apostam e colhem mais com as novas propostas. Essas entidades empreendedoras criam e mantêm a imagem de empresas inovadoras. Por trás desse processo está toda a cadeia fornecedora formada pelas instituições de ensino especializadas, pela pesquisa de novos materiais, pelos escritórios de design, pelos especialistas, pelas associações e cooperativas e, em alguns casos, pela manutenção de um departamento de desenvolvimento de produtos dentro da própria empresa (ABIMÓVEL, 2006).

O design para Quadros (2002, p. 44),

“é diferente de estilo. Enquanto o estilo se manifesta apenas na aparência do produto, podendo este ser maravilhoso, mas sem traduzir-se em melhoria de desempenho, o design afeta também a utilidade do produto. De um ponto de vista de marketing, o design do produto é a forma de diferenciar o produto de uma empresa, atraindo a atenção do consumidor, melhorando o desempenho do produto ou reduzindo os custos de fabricação”.

O design pode ainda ser considerado com um meio para satisfazer as necessidades sociais e individuais, ou então nas palavras de Magalhães (2000, p.21), “o design pode ser visto como um valor a ser oferecido para os consumidores e sociedade”. Segundo o CNI (1999), os consumidores buscam benefícios que os produtos podem lhes proporcionar, ou seja, experiências que lhes tragam satisfação. Desse modo, preço, qualidade e design inovador são considerados fatores essenciais para as empresas conquistarem novos mercados.

CAPÍTULO 04

Metodologia

Neste capítulo são abordados os procedimentos inerentes à metodologia adotada para a execução e estruturação desta pesquisa. Tais procedimentos são os recursos utilizados em cada etapa da pesquisa garantindo os objetivos propostos e favorecendo ações que identifiquem evidências objetiva e clareza das informações apresentadas.

A pesquisa objetiva estudar a participação do designer na construção do briefing na empresa Saccaro, pertencente ao Pólo moveleiro de Bento Gonçalves, especificamente na Cidade de Caxias do Sul (RS), como fator estratégico de diferenciação do design nesta indústria. Dessa forma classifica-se como sendo uma pesquisa exploratória e descritiva, utilizando-se a ferramenta qualitativa da entrevista em profundidade.

4.1 Tipologia da Pesquisa

A Pesquisa foi realizada visando compreender e investigar o problema explicitado no início deste estudo. Para isso, de acordo com Marconi & Lakatus (2007) torna-se necessário identificar e conhecer o objeto de estudo, utilizando-se de características de uma pesquisa descritiva, porém com foco direcionado à explicação do fenômeno. Para Gil (2000, p. 45-47), a pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Segundo Gil (2000) um estudo de caráter exploratório visa proporcionar maior familiaridade com o problema com objetivo de torná-lo mais explícito ou construir hipótese. Ainda de acordo com o autor, envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos pesquisados. Desse modo, o estudo é considerado também exploratório, porque foi realizada uma investigação com base nos assuntos pertinentes ao referencial teórico em seus aspectos essenciais, buscando ampliar o conteúdo abordado, além de

análise dos dados levantados através de investigação com vistas a esclarecer o problema de pesquisa.

Levando em consideração a natureza do problema proposto, a pesquisa foi realizada com base no método exploratório e descritivo combinados, com o uso de ferramenta qualitativa da entrevista em profundidade.

Para Yin (2005, p. 50), “a representatividade dos dados na pesquisa qualitativa está relacionada à sua capacidade de possibilitar a compreensão dos significados e a descrição densa dos fenômenos estudados com seus contextos, e não à sua expressividade numérica”. Desse modo a abordagem da pesquisa é qualitativa, pois consideramos que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o subjetivo, isto é, vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. A interpretação do fenômeno e a atribuição de significados são básicos no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas.

A pesquisa qualitativa proporciona visão e compreensão do contexto do problema. De acordo com Malhorta (2001) in Quadros (2002), na pesquisa exploratória o processo adotado é flexível e não estruturado. Os dados são de caráter qualitativo e como tal analisados. Observa-se que existem poucas pesquisas relativas à questão específica da participação do designer na elaboração do briefing como fator estratégico de diferenciação do design na indústria. Logo, é um escopo desta investigação servir de referência para trabalhos futuros.

4.2 A escolha do Método

A pesquisa previa uma investigação de caráter prático, o que justifica a não utilização de modelos estatísticos e matemáticos. Para atender a esta necessidade, uma abordagem qualitativa mostrou-se ser a mais adequada, pois permite avaliar e investigar diferentes percepções de um mesmo fenômeno. Desse modo para investigação do problema proposto foi considerado o Estudo de Caso como o método de pesquisa mais adequado, por consistir na:

(...) estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. (...), o poder diferenciador do estudo é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações (YIN, 2001, p. 27).

Ainda segundo Yin, o estudo de caso é especialmente apropriado às pesquisas sociais empíricas que tratam de acontecimentos sobre os quais o pesquisador tem pouco ou nenhum controle.

A pesquisa foi desenvolvida na empresa SM Gestão e Negócios, detentora da marca Saccaro, que atua no ramo de móveis residências para público alvo pertencente a classe “A”, classificada como indústria moveleira de porte médio. A escolha da empresa foi devido o reconhecimento da qualidade do design de seus produtos pelo mercado, como também, o contato prévio com a mesma e o conhecimento de seus produtos na âmbito profissional.

4.3 Coleta de Dados

A parte que corresponde à coleta de dados está associada à tipologia da pesquisa aplicada para a obtenção dos dados. Segundo Marconi & Lakatus (2007, p. 47) coleta de dados pode ser classificada em três etapas: “a observação, o inquérito ou o contato, e o método interativo”.

Para Marconi & Lakatus (2007) vários são os procedimentos para a realização de uma coleta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias ou com o tipo de investigação.

Para fins da presente pesquisa os procedimentos de coleta de dados foram:

4.3.1 Pesquisa Bibliográfica

Para Marconi & Lakatus (2007), a pesquisa bibliográfica, ou fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo. Desse modo, a pesquisa bibliográfica foi realizada (ver capítulo 2 – Revisão Bibliográfica), a partir de livros, teses, dissertações, artigos, anais de congressos, boletins, revistas, pesquisas, entre outros, com o objetivo de uma melhor compreensão e suporte do tema proposto.

4.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetivos de pesquisa. Desse modo busquei por documentos produzidos que evidenciaram o modo de elaboração do briefing no processo projetual de design, para tanto, projetos de móveis fora de linha, históricos, ou registros que vieram de encontro ao presente estudo.

4.3.3 Pesquisa de Campo

De acordo com Marconi & Lakatos (2003), a pesquisa de campo é aquela realizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles. As autoras ressaltam ainda que as fases da pesquisa de campo requerem em primeiro lugar, a realização de pesquisa bibliográfica sobre o tema em questão.

Enquanto estudo qualitativo, esta investigação fará uso de entrevistas em profundidade na indústria de móveis Saccaro, localizada na cidade de Caxias do Sul (RS), pertencente ao Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. O critério de seleção da amostra está definido na delimitação da pesquisa.

“A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal direta e não estruturada, na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a responder de um determinado assunto” (MALHORTA, 2001, p. 63).

Foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando-se as técnicas para entrevistas não estruturadas, a fim de se obter respostas significativas que contribuíssem de maneira expressiva para o desenvolvimento desta investigação. Essas entrevistas foram realizadas uma a uma, de forma direta e pessoal, a fim de obter do respondente motivação, estratégias, pensamentos, atitudes e sentimentos referentes à importância do design para a sua empresa, bem como os posicionamentos para a elaboração do briefing quando do lançamento de um novo produto. A entrevista foi guiada por um roteiro predeterminado, porém o rumo da entrevista foi dado após a resposta inicial do

entrevistado, pelas sondagens iniciais e observações do entrevistador. Procurei desta forma, realizar uma análise pessoal e de entendimento do problema.

O objetivo da entrevista foi revelado aos respondentes no momento do primeiro contato com a empresa. A abordagem foi direta, e a quantidade foi definida em função das informações obtidas, ou até que se esgotaram as necessidades de investigações adicionais. A coleta de dados se deu por terminada quando as respostas se tornaram repetitivas, não acrescentado mais à pesquisa. Tive também por objetivo nas entrevistas obter uma interpretação a mais completa possível com explanação extensiva a cerca do problema proposto, estabelecendo, desta forma, uma discussão e reflexão sobre o tema investigado.

Tendo em vista a coleta de dados que foi realizada para esta pesquisa de tipo exploratório, nos apoiamos num roteiro de perguntas abertas, de forma a proporcionar aos entrevistados, espaço para a exposição ampla de seus posicionamentos e da empresa frente ao atual mercado em que atua ao mesmo tempo em que nenhum aspecto fosse esquecido. As entrevistas foram aplicadas através de gravações de depoimentos individuais e dirigidas num primeiro momento, ao diretor da empresa selecionada, com o intuito de identificarmos quem são os responsáveis pela elaboração do briefing. Após, a entrevista foi feita com o responsável na empresa pelo setor desenvolvimento de novos produtos, da mesma forma, com os outros setores envolvidos e parceiros contratado, como forma de se esgotarem todas as possibilidades de informação. A melhor identificação dos setores investigados e profissionais entrevistados será feita quando do relato da pesquisa de campo.

Os pontos que foram considerados para o estabelecimento de roteiro foram:

- Identificação dos objetivos que levam a empresa a criar um (a) novo (a) modelo/linha de produto.
- O nível de especialização dos profissionais que atuam na empresa, na área de design de produtos;
- Se a empresa se utiliza de serviços de consultoria de design de produtos, e como é a relação com estes profissionais;
- Quem é responsável pela aprovação final do projeto;
- No início do desenvolvimento de novos produtos é feita uma pesquisa de mercado, e quem realiza a pesquisa;

- De que maneira as informações obtidas são utilizadas no desenvolvimento de produtos;
- O nível de proximidade entre o marketing, a engenharia, o design e a administração.
- Caracterizar a estrutura organizacional e a posição do design na empresa;
- Quem é o responsável pelo briefing de um novo produto;
- Quais os caminhos adotados para elaboração do briefing;
- Durante a elaboração do briefing outros departamentos são consultados além do desenvolvimento de produto;
- O briefing acompanha todo o processo de projeto;
- Na apresentação do projeto, o briefing é revisto;
- Quando é dado por terminado o briefing.

4.5 Análise dos Resultados

De acordo com Malhorta (2001), os dados obtidos pelo pesquisador em sua coleta de dados, apresentam uma variedade de informações constituídas de notas, depoimentos e gravações que precisam ser organizadas e interpretadas. A pesquisa de caráter qualitativo exige uma análise mais profunda no tratamento dos dados coletados, de forma a relatar as informações agrupadas, mantendo as suas especificidades e consistência.

Com base nos dados obtidos, busquei identificar e caracterizar os processos envolvidos para a elaboração do briefing, os atores envolvidos nesse processo e o papel que, hoje, os designers tem na formulação do briefing.

Procuramos identificar ainda, se existe alguma relação entre o briefing, a participação (ou não) do designer na construção desse e o sucesso (ou não) de determinado produto, ou seja, se algum fator do briefing pode estar claramente identificado com esse sucesso. Tive interesse também, investigar se através do briefing o design permeia por outros departamentos além do desenvolvimento de produtos, usando os conceitos de multidisciplinaridade e interdisciplinaridade, como fator de diferenciação no processo de design na empresa Saccaro, pertencente ao seguimento da indústria moveleira. Buscamos também, trazer novos elementos para a reflexão do conceito de briefing no design.

Por fim, os resultados da coleta de dados foram confrontados com os aspectos teóricos trabalhados na fundamentação teórica por ser parte integrante do método. Os resultados foram ainda confrontados com os objetivos propostos, como forma de verificação de os mesmos serem atingidos ou não.

4.6 Considerações Finais do Capítulo

A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi composta de quatro etapas, conforme roteiro de atividades descrito abaixo:

1ª Etapa – Revisão bibliográfica e caracterização de conceitos abordados por diversos autores e estudiosos sobre o assunto, possibilitando assim, a utilização de definição dos dados a serem coletados através do trabalho de campo e discutidos no corpo desta dissertação.

2ª Etapa – Pesquisa documental e de campo realizada através de um estudo de caso na empresa Saccaro, através de visitas, entrevistas e constatações, como meio de investigação do problema de pesquisa descrito no capítulo 01.

3ª Etapa – Apresentação dos resultados oriundos da etapa anterior, através da descrição da compilação das entrevistas conjuntamente com documentos levantados.

4ª Etapa – Conclusão e avaliação dos resultados obtidos, identificando o resultado com cada um dos objetivos enumerados no capítulo 01.

Vergara (2003) afirma que a classificação de uma pesquisa pode ser abordada quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, à investigação partiu de um estudo exploratório e descritivo combinados, com o uso de ferramentas qualitativas.

Este estudo foi importante na medida em que permitiu identificar o melhor tipo de estruturação metodológica a ser aplicada nesta pesquisa e identificando e relatando as diretrizes para cumprimento dos objetivos. O próximo capítulo mostrará o trabalho de campo realizado na empresa Saccaro, bem como os seus resultados.

CAPÍTULO 05

Trabalho de Campo

Como visto no capítulo 04 (Metodologia de Pesquisa), foi realizado um estudo de caso em uma indústria moveleira na cidade de Caxias do Sul, pertencente ao Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves. A pesquisa de campo empreendida na empresa SM Gestão e Negócios Ltda, detentora da Marca Saccaro, objeto desse estudo, implicou na circulação efetiva desta pesquisadora no interior da empresa durante horários e dias alternativos no decorrer do segundo semestre de 2009 e primeiro trimestre de 2010. Assumi uma postura de observação, questionamentos e acompanhamento quanto ao levantamento de informações e documentos pertinentes ao projeto dos produtos investigados. Busquei também, ações referentes aos mesmos com o setor de criação, designers envolvidos, marketing, engenharia e ponto de venda.

Para tanto, foi estabelecido o contato direto com a diretoria da empresa, bem como, com o responsável por cada setor investigado. A postura do pesquisador enquanto entrevistador e observador na organização pesquisada são de suma importância, pois parte da aceitação e também da confiança que o mesmo poderá angariar advêm da sua regularidade, disponibilidade, efetividade e interesse no cumprimento das ações pertinentes as normas da empresa. Aceitação e confiança dos membros do grupo para com o entrevistador são, dentre outras, condições propícias para a legitimidade dos dados levantados (AKTOUF, 1992 apud OLIVEIRA, 1996).

Desse modo, este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos adotados e os dados levantados, consoantes com os objetivos propostos para este trabalho de pesquisa. Além disso, farei registros de outras considerações conexas com o foco da pesquisa, objetivando não só relatar a questão da participação do designer na elaboração do briefing no processo de projeto de desenvolvimento de novos produtos, mas contextualizar outros aspectos condizentes com o processo de projeto de design. Para tanto demonstrarei o posicionamento da empresa a cerca do design, sua estrutura organizacional como forma de vislumbrar a posição do design dentro da mesma, os

aspectos culturais e tecnológicos sob a ótica do posicionamento interdisciplinar e multidisciplinar do design.

Com o intuito de facilitar a exposição, o relato e entendimento dos dados levantados, foram empregado recursos de gravação das entrevistas, registros de próprio punho desta pesquisadora e registro fotográfico. Vale salientar que todos os registros necessários para a elaboração desta pesquisa, bem como divulgação do nome empresa pesquisada e nominata dos profissionais entrevistados, foi realizado com total autorização da empresa participante. Para tanto, atendendo aos procedimentos de Ética em Pesquisa, consta no anexo um desta pesquisa, cópia da referida autorização, devendo sempre que necessário atentar para o descrito na mesma.

5.1 A definição da Empresa e dos Projetos Investigados

Um dos motivos pela escolha da empresa investigada ocorreu devido ao contato prévio com a empresa e o conhecimento de seus produtos no âmbito profissional, e principalmente pelo reconhecimento da qualidade de design de seus produtos pelo mercado. A existência de um relacionamento anterior a esta pesquisa, representou um importante fator a ser considerado, pela facilidade de acesso aos diversos setores e diretoria, o que, em nenhum momento interferiu nos aspectos investigados bem como no aprofundamento dos quesitos relacionados com o tema investigado.

O primeiro contato ocorreu em 2008, quando da solicitação de permissão ao acesso à empresa e aos dados necessários para a pesquisa proposta. A autorização foi concedida por um dos diretores Sr. Ivo Saccaro, que indicou Luciane De Carli, Supervisora de Desenvolvimento do Produto - Studio Saccaro¹¹, como interlocutora com os diversos setores e profissionais, os quais se fariam necessário para o levantamento de dados. Com esta diretoria ficou acordado ainda, que seria autorizado à divulgação do nome da empresa, como também dos profissionais entrevistados. Em face desta autorização, considerando o envolvimento nominal dos profissionais, a diretoria solicitou um prévio conhecimento do resultado final da pesquisa, para junto dos profissionais mencionados a mesma requerer autorização para divulgação de seus nomes.

¹¹ Denominação do Departamento de Desenvolvimento de Produto, adotado pela Saccaro

A partir do segundo semestre de 2009 e primeiro trimestre de 2010, agendei várias visitas na empresa, sendo que através das informações passadas pela responsável do departamento de desenvolvimento de produtos, passei a me inteirar dos vários setores e respectivos profissionais com os quais se faziam necessárias várias entrevistas, bem como, levantamento de documentos para a coleta de dados pertinentes ao tema da presente pesquisa.

As primeiras entrevistas serviram para obter informações gerais sobre a empresa, sua estrutura organizacional com o objetivo de identificar a proximidade dos vários setores envolvidos com a diretoria e a comunicação entre os mesmos. Busquei informações também quanto ao entendimento e a evolução do design na empresa, investigando através de documentos e das próprias entrevistas, arquivos de projeto de produtos, atuação do marketing, engenharia e ponto de venda. Estes dados foram balizadores para a definição dos casos de projeto de design dos produtos selecionados para uma investigação mais profunda. No anexo 03, transcrevi parte das entrevistas. O critério de escolha para as partes das entrevistas transcritas considerou trechos das mesmas que apresentam os dados mencionados no decorrer desta pesquisa.

A partir destes dados selecionei três projetos com diferentes objetivos e épocas para uma investigação mais profunda. Considerei que essa diferenciação poderia fornecer dados mais abrangentes, do que uma mesma concepção de linha de produto. Decidi então investigar um projeto conceito, ou seja, um projeto com objetivo de reforçar marca e identidade da empresa pesquisada; um projeto inovador – entende-se por inovador, segundo os critérios da empresa, por apresentar matéria-prima diferenciada – sendo que esse projeto é também um projeto premiado; e o projeto de uma linha de produtos em comercialização.

Por meio das entrevistas e por correio eletrônico recebi um conjunto inicial de informações sobre os produtos, e a nominata das pessoas envolvidas em cada projeto. Além das entrevistas, a análise contou com documentos fornecidos pelo “Espaço de Memória”¹² e outras fontes de informações como o catálogo destes produtos e qual

¹² Denominação do setor da empresa que cataloga, registra e arquiva toda a história da empresa desde a sua fundação até a atualidade. O acervo é tido como parte do patrimônio da Saccaro e serve também para a empresa buscar informações passadas a cerca de projetos, feiras, prêmios e outras informações. Para compor o início da história não registrada a empresa contratou no mercado uma historiadora, que através de pesquisa e busca de documentos juntou as informações necessárias. Fonte: Justina Saccaro responsável pelo setor.

linha de itens pertencia. A partir de uma revisão e compilação dos primeiros dados e informações levantadas, requisitei novos dados e agendamento das entrevistas com os diferentes setores e profissionais envolvidos incluindo a diretoria. Os setores investigados foram: Diretoria: Sr. Ivo Saccaro – Diretor Administrativo / Financeiro; Sr. João Saccaro – Diretoria Comercial; Stúdio Saccaro: Luciane De Carli – Supervisora do Stúdio Saccaro; Marketing: Fabiane Lorandi – Supervisora de Marketing; Engenharia: Anderson Molin – Gerente da Engenharia; Ponto de Venda: Carlos Cesar da Silva – Supervisor do Ponto de Venda; Espaço de Memória Saccaro: Justina Saccaro Basanesi e designers contratados: Roque Frizzo, Ana Revello Vazquez e Renato Sólido e fundador da empresa, o Sr. Albino Saccaro.

O roteiro para as entrevistas semi-estruturada foi se modificando, em função das respostas dos entrevistados, e se estruturando no decorrer dos questionamentos, pois surgiam informações importantes não previstas no roteiro, fazendo com que as entrevistas estivessem cada vez mais próximas dos objetivos da pesquisa. Os questionamentos foram interrompidos quando notei que as informações não mais se renovavam, tornando-se repetitivas.

Nas próximas seções apresento os dados levantados, partindo de um breve resumo sobre a empresa investigada, sua concepção a cerca do design, o entendimento e parecer da diretoria e setores selecionados sobre design e sua importância e os projetos investigados.

5.2 A Empresa Investigada

A empresa SM Gestão e Negócios Ltda, detentora da Marca Saccaro, esta localizada no Pólo Moveleiro de Bento Gonçalves, especificamente na cidade de Caxias do Sul (RS), bairro de Ana Rech, sendo que sua fundação ocorreu em 1946.

O Sr. Albino Saccaro, “o mentor” da empresa, descreve seu gosto pelo cultivo e manuseio do vime desde criança, bem como o encantamento pelas cestarias e artefatos que podiam ser feitos com este material. Ao produzir com suas próprias mãos os primeiros cestos, notou que não conseguia fazer com que ficassem parecidos e bem acabados. Então resolveu aprimorar-se no ramo buscando aperfeiçoamento com profissionais que dominavam o ofício de manuseio do vime.

Em 1946, o Sr. Albino Saccaro juntamente com seu irmão Sr. Ângelo Saccaro, funda a Irmãos Saccaro, produzindo pequenas peças como cestos, balaios, berços, camas para crianças, cavalinhos, entre outros. Comercializavam seus produtos em Caxias do Sul, Porto Alegre e principalmente para veranistas na porta da fábrica. A figura 02 mostra os primeiros produtos comercializados pela empresa.



Fig. 02 – Primeiros Produtos fabricados pela Irmãos Saccaro
Fonte: Espaço de Memória Saccaro

Em 1963, o Sr. Albino Saccaro passa a atuar de forma individual, surgindo assim Albino Saccaro Empalhação de Garrafões. O trabalho se resumia em beneficiar o vime para trançar garrafões para as vidrarias, que eram utilizados para armazenar vinhos. Com o advento do plástico como invólucro no garrafão, a empresa enfrenta problema por ser esta sua única atividade, passando então, novamente para o fabrico de móveis de vime.



Fig. 03 – Revestimento de garrafões produzidos por Albino Saccaro
Empalhamento de Garrafoes.
Fonte: Espaço de Memória Saccaro

Em 1970, a empresa passou a denominar-se Indústria de Vimes Pioneira Ltda, onde o Sr. Albino Saccaro, juntamente com seus filhos, aposta na fabricação de artigos de vime mais elaborados. Produzindo poltronas, mesas e sofás que eram vendidos nas regiões de praia, tendas e ambulantes. Logo depois as vendas eram feitas através de Representantes que atuavam em diversas regiões do Brasil.



Fig. 04 – Imagem do catálogo usado pelos representantes de venda da Indústria de Vimes Pioneira Ltda
Fonte: Espaço de Memória Saccaro

Com o passar do tempo, a qualidade dos produtos foi conquistando novos mercados e, em 1987 a razão Social, mudou para Saccaro Móveis Ltda. Em 2001 a razão social passa a ser SM Gestão e Negócios Ltda, passando a gerir e administrar entre outros segmentos a marca SACCARO. A empresa tem na marca Saccaro a identificação da produção de móveis para áreas internas e externas, focados para consumidores da “Classe A”, com diversificação de usos de materiais, na harmonia da produção artesanal à tecnologia industrial, primando pelo conceito de móveis artesanais em fibra, com exclusividade e design.

Atualmente o Sr. Albino Saccaro não faz mais parte do quadro societário, passando o direito para os filhos, que respondem pelas seguintes diretorias: Diretor Administrativo Financeiro Sr. Ivo Saccaro; Diretor Comercial Sr. João Saccaro; Diretor de Suprimentos Sr. Cornélio Saccaro; Diretor de Patrimônio Sr. Jorge Saccaro.

A Saccaro hoje conta com vinte mil metros quadrados de área fabril, numa área total de cem mil metros quadrados. Tem uma produção com cerca de seis mil peças por mês, com 752 itens diferentes de produtos com cores, tecidos e acabamentos conforme a necessidade de cada cliente. Conta com uma equipe de trezentos e quinze

colaboradores. Atualmente a comercialização dos produtos é através de franquias, Store in Store e mercado externo, atuando em 25 países.

5.3 Os Dados Levantados

5.3.1 O conceito de Artesania

Um dos primeiros itens abordados nas entrevistas teve como objetivo o entendimento de como uma empresa caracterizada como indústria no ramo moveleiro, apresenta um forte apelo pelo conceito de fabricação de produtos artesanais.

A empresa surgiu há 63 anos, pelo trabalho artesanal de seu fundador, que segundo o próprio, se intitula de “artesão”. Essa é uma “marca” que a Saccaro quer preservar, pois entende que o trabalho artesanal é sua essência. A empresa busca então uma linha de produção muito peculiar para o mercado moveleiro. A industrialização, porem com acabamento artesanal.

Segundo a ABIMÓVEL (2000), a indústria moveleira brasileira se caracteriza por um parque fabril instalado com tecnologia importada, o que facilita a produção seriada, mas dificulta a rápida mudança de linha de produção ou associação de novos materiais. O conceito de industrialização para esse setor se caracteriza por um conjunto mínimo de itens e muita produção. Esta constatação, não pode ser enquadrada na Saccaro, uma vez que a sua estrutura de produção apresenta um dinamismo para introduzir novos produtos e uma grande facilidade de adaptação a novos materiais e a produção de vários itens. Por ter iniciado na produção artesanal a Saccaro desenvolveu um *know how* peculiar, o que possibilitou a associação da tecnologia industrial e a artesanaria. O uso da junção da produção artesanal com a produção industrializada permite uma primazia pela qualidade com acabamentos alternativos. A figura 05 ilustra a industrialização associada ao trabalho manual, como por exemplo, o trançado de algumas fibras. A figura 06 ilustra o resultado do trançado das fibras no móvel com vime e madeira.

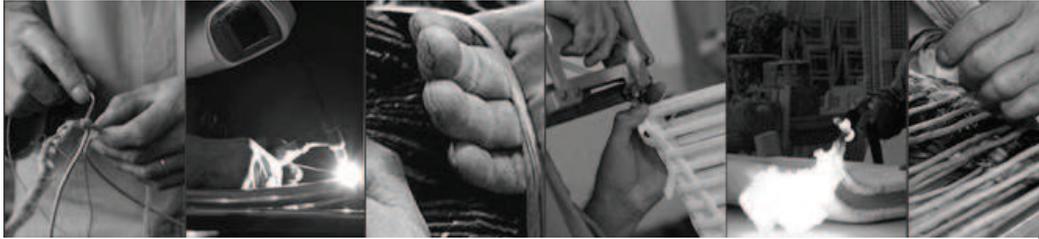


Fig. 05 – Associação do trabalho artesanal ao processo industrializado
Fonte: Setor de Marketing Saccaro



Fig. 06 – Processo de trançar a fibra no móvel
Fonte: Setor de Marketing Saccaro

A junção da artesanaria com a industrialização é assim justificada pelo diretor da empresa Sr. Ivo Saccaro: “Começamos a estudar métodos e processos, tempos e movimentos. Surgiu então em 1991, a idéia de implantar a área de engenharia. Nossa empresa é de cunho artesanal, que fabrica um móvel personalizado, mas tem produção em escala industrial. Através do planejamento estratégico traçamos o plano de ação, e, aos poucos aprimoramos todas as áreas. A Saccaro é uma empresa que tem condições de desenvolver produtos que agregam muita artesanaria. Pode facilmente, trabalhar com artigos diferentes, apresentar soluções de acabamento. Há muitas alternativas. O processo de produção não é rígido. Na medida em que surgem as necessidades de mudanças facilmente isso se introduz na empresa”.

5.3.2 A Evolução do Design Saccaro

Na década de 70, com o advento do plástico a empresa vê a necessidade de mudar a sua linha de produção. Passa então a produzir móveis em fibra de vime. Nesta época a referência deste segmento era a cidade de Gramado, onde a empresa buscou conhecimento para os primeiros “modelos” de móveis. Com base nesse referencial, a empresa adquire as primeiras máquinas e passa a produzir alguns produtos com desenho¹³ criado pelos próprios donos, como a “cadeira de dois arcos”, a “cadeira simples” e o “arrastão” uma espécie de cesto, conforme declarou Sr. Ivo Saccaro. A produção era limitada e aleatória, uma vez que, na época a empresa ainda não tinha um sistema de vendas estruturado.

As vendas se intensificaram, em função de o produto ter chegado à região de praias do estado de Santa Catarina. Em 1978, a empresa elabora seu primeiro catálogo, com fotos dos produtos e uma identificação pelos números de um a nove, dando a referência do produto. Havia também uma pequena placa escrita “Pioneira” para identificar a marca. Nesta época a empresa estrutura a venda através de uma rede de representantes a nível nacional, fator que impulsionou ainda mais a demanda.

Por volta de 1981, 1982 o cenário era outro. A empresa tinha uma preocupação com o desenho, com o impacto visual, porém não de maneira sistematizada. A grande preocupação naquele momento era com a qualidade do produto. Era preciso algumas mudanças. A área industrial foi reorganizada, foi também definida a área comercial e de compras. A linha de produtos aumenta, sendo comercializado além das cadeiras, mesas de centro, cómodas, estantes e aparadores. Com os novos produtos mudou o cliente, o funcionário a estrutura. O parâmetro não era mais da fábrica de móveis de vime, mas sim o da indústria moveleira.

Neste mesmo período, a empresa passa a entender que o que faziam não era um “simples móvel de vime”, mas sim um produto de decoração que tinha um nicho de mercado significativo. Era preciso pensar numa metodologia de distribuição, de desenho diferenciado. A marca “Pioneira” é registrada. A empresa busca assessoria terceirizada,

¹³ Optamos pelo uso da palavra desenho, uma vez que através da pesquisa constatamos que nesta época a empresa ainda não fazia uso do termo design, e desenho era o termo utilizado pelos próprios entrevistados..

recebendo a informação de que possivelmente “Pioneira” nunca seria uma marca, era preciso ter uma identidade, um produto com design¹⁴.

Era preciso compreender as mudanças de mercado, traçar outros objetivos e buscar novos conhecimentos. Acontecem as primeiras viagens para o exterior, Itália, Alemanha, Espanha, Estados Unidos. Surgiu a necessidade de novas tecnologias, que foram adquiridas em Udine na Itália. A preocupação com o design do produto passa a ser constante.

Em 1984, a empresa recebe um projeto diferenciado em vime com solicitação da possibilidade de execução. O projeto era assinado por Ana Revello Vazquez e Renato Solio, ambos, arquitetos de Caxias do Sul. Sob a ótica da empresa, o projeto era diferenciado com design inovador. Os profissionais foram contatados, e após negociações os mesmos foram contratados para assessoria em design. Começa um novo momento na empresa o design passa efetivamente a fazer parte da mesma.

Essa nova fase demanda uma reestruturação na empresa, o produto era pensado, planejado, projetado. Novas referencias deveriam ser buscadas em mercados internacionais, saber as tendências e entender o mercado. Contudo “as informações, sem o momento da criação, obviamente não representam nada – apenas uma cópia, mais ou menos fiel, àquilo que você está reproduzindo – como uns e outros poderiam fazer. Só que a intenção da Saccaro era e é bem outra. A Saccaro buscava ter todas as informações para poder criar um design mais arrojado e, mais autêntico. A tendência da moda e dialética é efêmera, é verdade do momento, imersa em determinadas circunstâncias. É propor o novo. O que vale agora, não vale para sempre”, declara Ana Revello Vazquez. A figura 07 ilustra os primeiros projetos desta época, assinado pelos profissionais contratados.

¹⁴ Nesta época a expressão design passa a fazer parte do planejamento e metas da empresa.

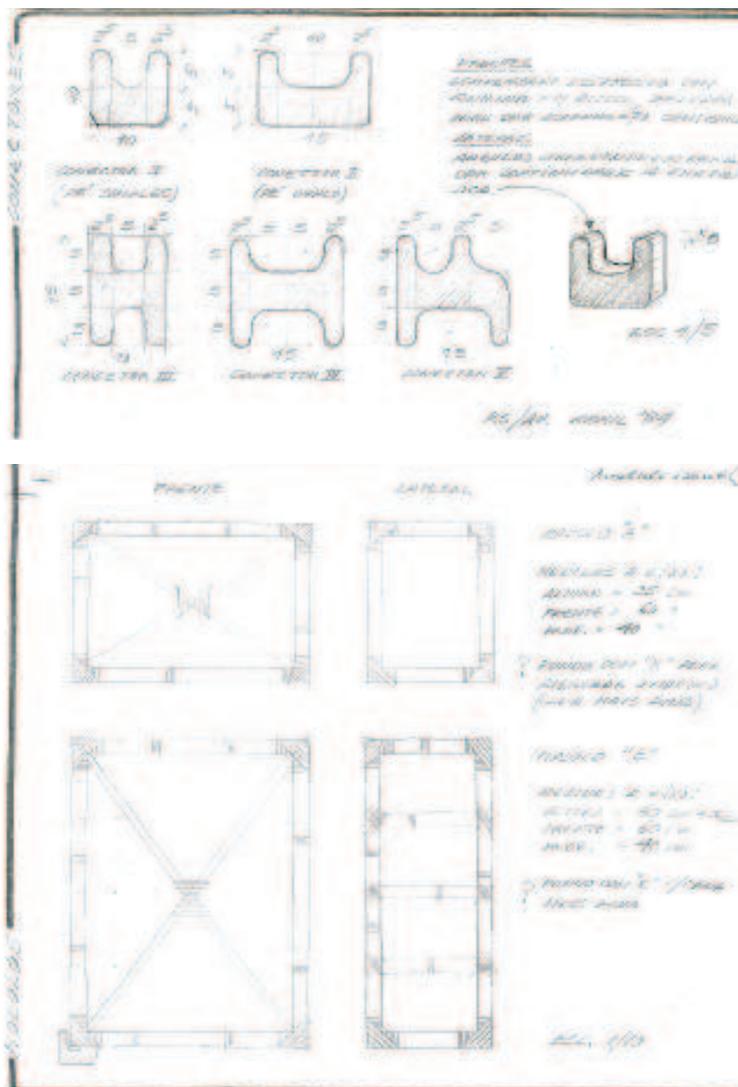
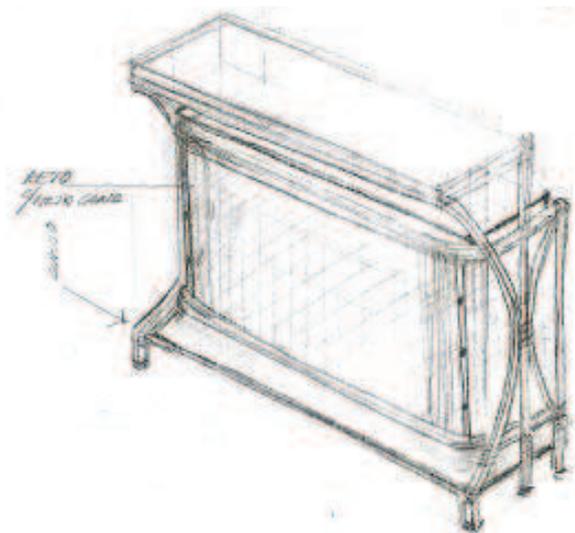


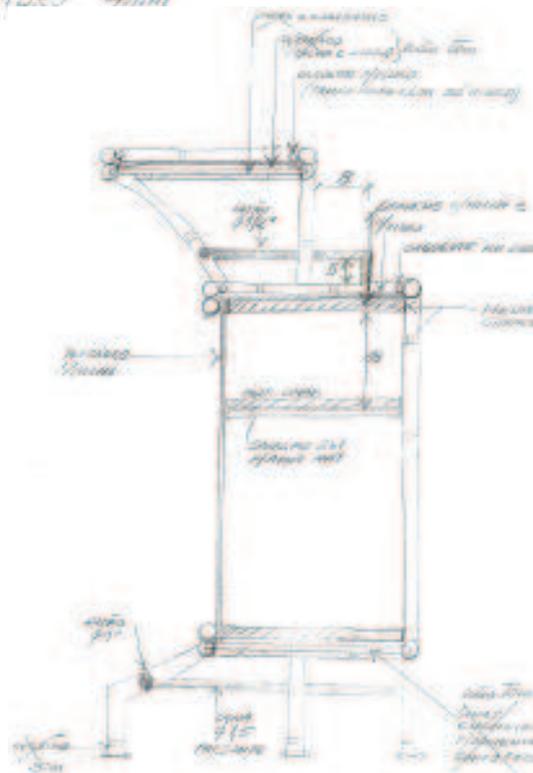
Fig. 07 – Projeto técnico da designer Ana R. Vazquez – Montagem dos módulos de estante Linha Cigapura – ano: 1984.
 Fonte: Espaço de Memória Saccaro

No mesmo ano, a partir do briefing dos designers contratados, tem início pesquisas para identificação de novos materiais, desenvolvimento do uso de novas fibras, bem como se inicia o estudo da configuração de uma identidade própria.

A partir das pesquisas, a cana-da-índia começa a ser usada. Associada a ela, para um melhor conforto e ergonomia, tem início o uso da espuma, por consequência o uso do tecido. A cana-da-índia levou ao vidro, logo depois o mármore. Surgiu o rattan e logo depois o ferro. A figura abaixo ilustra o uso de cana-da-índia, palha, latão e vidro combinados.



CANAS: LIXADA, ESCURECIDA E FICCA DO BOMBA
 PALHA: ESCURECIDA, C/VAZÃO
 LATA C/VAZÃO
 24003 4mm



20/11/87 - 2.50 x 1.20 - 1.000 x 1.000 cm
 (desenho de construção para o modelo)

Fig. 08 – Projeto que ilustra o uso de diferentes materiais combinados designer Ana R. Vazquez.
 Ano: 1987.

Fonte: Espaço de Memória Saccaro

Em 1986, a direção da empresa juntamente com os designers citados anteriormente identifica a marca Saccaro, devido ao sucesso da mesma em 1987, a razão social também foi mudada para Saccaro Móveis. A empresa passa a investir mais em pesquisa, estrutura o departamento de desenvolvimento de novos produtos, dentro da empresa com profissionais ligados a empresa. Em 1988 a empresa fecha parceria com mais um designer – Roque Frizzo – “que mostra uma característica projetual mais ousada” (parecer da diretoria comercial). Ainda nesta década, os designers parceiros e o departamento de desenvolvimento de novos produtos, juntamente com o marketing recebem o briefing da diretoria para a criação de um slogan, que serviria como ponto de partida para a criação de uma identidade própria.

No final da década de 80, é criado então o slogan “móveis em fibras naturais”, onde foi trabalhado toda uma programação visual nos pontos de vendas, catálogos e outras fontes de publicidade.

Na década de 1990, a empresa identifica em feiras internacionais de móveis o surgimento de móveis para áreas externas. Parte da diretoria da empresa um briefing, para a criação de uma linha de móveis para áreas externas. Pesquisas são realizadas, novos processos são testados, chegando ao processo de união de fibras sintéticas, fibras naturais, polipropileno e alumínio. Ocorre uma mudança no slogan, passando a ser “móveis em fibra”, dando dois enfoques – forte, resistente e natural.

No ano de 2003, a empresa acentua a identidade de produtos trabalhados artesanalmente com fibras naturais, com o lançamento de móveis confeccionados com a folha de bananeira. A Saccaro foi pioneira na criação de produtos com a utilização da fibra de bananeira, bem como no desenvolvimento desta matéria prima. “O lançamento desta coleção reforçou não só a identidade da Saccaro, mas começamos a criar uma identidade nacional. Participamos de feiras internacionais, com produtos confeccionados com esta fibra. O uso desta fibra apresentava um processo diferenciado do trançado, com padronagem diferenciada resultado estético singular, fazendo com que o produto tivesse uma excelente aceitação no mercado interno como no mercado externo”, declara o designer Renato Sólío.

Atualmente além dos designers entrevistados nesta pesquisa, Ana Revelo Vazquez, Renato Solio e Roque Frizzo, a empresa tem parcerias com vários designers, citando entre outros: Alain Blatchè, Aristeu Pires, Carlos Motta, Fabíola Bergamo,

Fernando Mendes de Almeida, Mário Santos, Pedro Useche, Roberto Hirth, Yuzuru Yamakawa e Zanini de Zanine Caldas.

A empresa inseriu em sua estrutura organizacional, o Studio Saccaro, setor responsável pela criação, acompanhamento e desenvolvimento de novos produtos. É o Studio Saccaro também responsável pelas pesquisas de mercado, pesquisa de materiais e processos, pesquisas de design, desenho e forma. A forma como são realizadas tais pesquisas, e a maneira como os resultados das mesmas são utilizados, não foram revelados para efeitos desta pesquisa, por se tratar de estratégia mercadológica. Contudo segundo a designer Luciane de Carli “seguimos uma mistura de várias linhas de pesquisa, para chegarmos à nossa própria pesquisa, o resultado, eu diria que permite uma espécie de “*brainstorming* mental” que une as várias linhas e se transforma em produto, estratégia, briefing”.

Na próxima seção relato os dados levantados quanto a informações a cerca do Studio Saccaro, uma vez que é uma das atribuições do mesmo, juntamente com a diretoria comercial, a elaboração do briefing para lançamento de novos produtos. Após passo a evolução do briefing na empresa investigada, que é o foco desta pesquisa.

5.3.3 O Studio Saccaro

Através da pesquisa foi possível identificar que a Saccaro reuniu profissionais das áreas de arquitetura, design e engenharia de produção que já trabalhavam para a empresa e no início do ano de 2000, criou o Studio Saccaro. Antes vinculado a área de engenharia, o Studio hoje atua como um setor independente, assumindo atividades de criação, acompanhamento e desenvolvimento de novos produtos. O Studio Saccaro hoje é composto por sete profissionais na área de criação e pesquisa, não contando os profissionais de prototipagem e processo.

É de responsabilidade do Studio também, o desenvolvimento do conceito mercadológico da empresa, sempre vinculando ao mesmo a identidade de artesanaria que a empresa desenvolveu a mais de 20 anos. Atualmente esse conceito esta vinculado ao produto exclusivo, reportando ao trabalho artesanal: “Saccaro: Simplesmente Exclusivo” e “Design: Nossa expressão exclusiva”. O referido conceito mercadológico

surgiu a partir do briefing dado pelo comitê de produtos¹⁵, ao Studio, para que fosse desenvolvido a expressão do DNA da Saccaro. Partindo de várias pesquisas, o Studio entendeu que a profunda vinculação da empresa com o trabalho artesanal e o conhecimento das tecnologias produtivas e das matérias primas é que permitia ao Studio e aos designers parceiros criar projetos de móveis identificados com o estilo e o conceito mercadológico da empresa, chegando ao DNA: qualidade, artesanaria e design.

Através da pesquisa foi possível evidenciar o uso freqüente no ambiente do Studio do termo “inovação”. Para o Studio a inovação, esta diretamente vinculada com a pesquisa. Segundo a supervisora do Studio Saccaro, a designer Luciane de Carli, “a pesquisa na Saccaro, além da pesquisa sistematizada, é algo que acontece sempre. É feita a todo o momento, e para quem trabalha na área de criação, qualquer atividade é motivo para observação, questionamentos e avaliações. Muitos produtos ou soluções que conseguimos em nossa trajetória foram fruto desses *insights* criativos mediante essa observação da realidade. Isso é inovação. É ver uma situação ou objeto em sua função normal e recriar algo completamente novo a partir disso”.

Cabe ao Studio a definição sobre o lançamento de novos produtos. Hoje a Saccaro lança duas coleções anuais – primavera / verão e outono / inverno. Para chegar a essa definição a empresa passou por outros formatos, desde lançamentos mensais, trimestrais e anuais. Porém a que mais se adaptou a realidade da marca e mercado foi a semestral. A adaptação para duas coleções ficou evidenciada pela identificação do foco de cada coleção, vinculadas as tendências de mercado e possibilitando melhor acompanhamento das campanhas de marketing que a empresa desenvolve para o ponto de venda. Cada coleção está relacionada com padronização de todos os pontos de vendas, em tendência por determinada cor, cheiro, disposição das peças e exposição do “conceito” mercadológico.

Outra atribuição do Studio juntamente com a diretoria comercial, é a elaboração do briefing para cada lançamento de produto, quer seja para a equipe do Studio ou para os designers contratados. A definição da escolha do profissional ou equipe para o desenvolvimento do novo projeto, esta vinculada ao perfil projetual de cada

¹⁵ O comitê de produtos é formado pelo conselho diretor e por representantes do studio, engenharia, marketing e supervisão de mercado, o mesmo é responsável pela aprovação ou não de projetos para novos produtos.

profissional, arrojado, tradicional, mais identificado com determinadas matérias primas, entre outras situações.

5.3.4 O Briefing no Processo Projetual do Design na Saccaro

Através dos dados levantados pela pesquisa, foi possível constatar que os primeiros indícios de briefing ocorrem por volta de 1984, com a contratação dos designers Ana Revello Vazquez e Renato Solio. Nesta época o briefing é dado pelos profissionais, e não pela direção da empresa. Pelas respostas obtidas nas entrevistas, foi possível entender que o briefing tratava muito mais de uma busca pelo conhecimento da empresa, métodos, processos, matéria prima, mercado, campanhas promocionais do que a respeito do próprio produto a ser criado. Naquele momento era preciso ter uma noção clara do todo da empresa, para poder partir para um desenvolvimento mais sistematizado de briefing, uma vez que os produtos eram criados aleatoriamente, sem muito planejamento ou entendimento da forma. A preocupação era muito acentuada com a qualidade do que era produzido.

A diretoria da empresa destaca que foi na década de 80, que a Saccaro se posiciona como indústria moveleira e que foi com a pesquisa que tudo começou. Nesta época tem início a busca por informação no exterior das novas tendências. Renato Solio destaca que as informações buscadas em feiras internacionais serviam de referencial para ter o design próprio, como um facilitador para a criatividade com repertório. “Passamos a entender quem era o nosso cliente, a nossa tecnologia produtiva, a capacidade da empresa no entendimento e manuseio de novas fibras associadas a outros materiais”.

A partir destes entendimentos, a empresa passa a elaborar um briefing, passado de maneira verbal. A elaboração do briefing era feita pela diretoria, pela engenharia e pelos profissionais parceiros. Todos participavam de reuniões para chegar a um consenso do que deveria ser criado. Renato Solio destaca um briefing marcante para desenvolvimento de uma nova cadeira, ou uma espécie de poltrona, que recebeu da diretoria: “Precisamos de uma peça importante, que venha a despertar a curiosidade do cliente”. A partir daí foi criada a cadeira Veneza, uma peça em rattan colorido. Ela é uma das peças mais vendidas da Saccaro. Após o briefing, partiu-se para a criação.

Antes da aprovação do projeto pela diretoria, o profissional juntamente com a engenharia parte para a prototipagem. No processo de elaboração do protótipo já em formas e medidas reais, o projeto foi se modificando em função de melhor acabamento, ergonomia e design. Mudou preço, embalagem e foi aumentada a possibilidade de cores.

Na década de 90, o briefing passa a ser elaborado só pela diretoria e pela engenharia, sendo após passado para quem deveria desenvolver o projeto. Neste período, o briefing continuava a ser transmitido verbalmente, porém outras informações foram acrescentadas, como o tipo de matéria prima a ser utilizada, cores e composição. Essas informações já eram produto de pesquisas, a empresa já estava mais focada no mercado e nas tendências.

É no ano de 2000, com a criação do Studio Saccaro, que a empresa altera novamente os atores do briefing para novos produtos. A responsabilidade da elaboração do briefing passa a ser do Studio Saccaro (Luciane de Carli) em conjunto com a diretoria comercial (João Saccaro). Essa decisão ocorre em função de que as pesquisas realizadas em nível de mercado, consumidor, tendências e design partem da solicitação do Studio Saccaro e analisadas conjuntamente com a diretoria comercial. A partir da compilação das análises é identificado o problema, é formulado o briefing e passado verbalmente para as diferentes equipes de criação e estas fazem registro do briefing de forma manual.

Após a criação o designer ou a equipe selecionada para o desenvolvimento do projeto, apresenta o projeto juntamente com as anotações feitas pelos próprios designers no briefing recebido, para a diretoria comercial e a supervisão do Studio, ou seja, o briefing retorna para quem o solicitou. Se aprovado, o projeto é submetido para o comitê de produto da empresa. Nesta etapa, é freqüente a necessidade do designer precisar rever detalhes ou buscar informações, em face de intervenções do marketing, da engenharia, da supervisão do ponto de venda, bem como outros questionamentos que não foram considerados no início do processo projetual. Após os ajustes necessários, o projeto passa para o lote teste¹⁶ e tem início o trabalho das campanhas de marketing e estruturação dos pontos de venda e demais informações pertinentes a cada solução. Vale

¹⁶ A empresa define como lote teste a peça piloto, que tem a função do protótipo, necessidades de ajustes do processo para melhor acabamento, ergonomia e design. O designer autor do projeto sempre acompanha o desenvolvimento do lote teste.

ressaltar que os projetos são ou não aprovados dentro de cada linha na respectiva coleção.

No final da aprovação da coleção outono / inverno 2008 / 2009, e antes do início da coleção primavera / verão 2009 / 2010 o Studio formalizou o briefing, na forma de documento. Tal decisão ocorreu por ter sido identificado que os ajustes que se faziam necessário após a aprovação do projeto, ocorriam por falta de informações no briefing passado para os designers. O Studio entende que os vários ajustes demandam tempo e um retrabalho que poderia ser evitado, se todas as informações necessárias fossem contempladas no briefing, e não apenas ter a preocupação maior com um projeto diferenciado.

Com base nos itens mais frequentes que originavam ajuste de projeto o Studio desenvolve um modelo de briefing, dividido por grupo de informações que deverão ser levadas em conta quando do desenvolvimento do projeto. Essas informações darão subsídios para um melhor entendimento quanto aos requisitos referentes ao produto; mercado; consumidor; distribuição, preços; razões de compra do produto; concorrência e objetivos de mercado.

Para o preenchimento dos itens do novo briefing a ser implantado pela Saccaro, será necessário que o designer tenha contato com o Studio, diretoria comercial, marketing, supervisão de vendas e engenharia. Quando da formulação do mesmo, além de solucionar os problemas identificados com retrabalho, é objetivo também posicionar o profissional do que realmente é a demanda da empresa, e oportunizar todas as áreas que compõem o comitê a repassar informações relevantes a cerca de cada coleção.

O novo modelo formalizado do briefing será testado na próxima coleção primavera / verão 2010 /2011 onde os trabalhos de projeto de design terão início na segunda quinzena de maio/2010. O Studio entende que provavelmente, no decorrer do uso da proposta, o briefing deverá passar por ajustes, e estes deverão ser revistos no exato momento em que forem constatadas tais necessidades. De acordo com o Studio, o briefing a ser testado não estará diretamente ligado com a criação, pois esta é muito particular de cada profissional, do seu repertório e principalmente do entendimento do significado do conceito e da experiência que a Saccaro quer que o cliente vivencie.

Para melhor entendimento da nova estratégia a cerca do briefing a ser adotado pela Saccaro, apresento no anexo dois desta pesquisa o modelo completo fornecido pelo Studio. Até o encerramento do levantamento de dados a empresa ainda não havia testado o preenchimento do referido modelo.

Na próxima seção apresento a estrutura organizacional de empresa investigada em relação ao design, objetivando identificar a proximidade do design e as varias áreas participantes do levantamento de dados

5.3.5 A Estrutura Organizacional da Saccaro em Relação ao Design

No decorrer da pesquisa, e como citado no inicio deste capitulo, o roteiro das entrevistas foi se moldando como forma de aproximarmos ao máximo os dados levantados e os objetivos pretendidos com a mesma. Constatei através das conversas, observações e das entrevistas, que os setores investigados, apresentavam facilidade de comunicação, e um contato muito próximo entre eles. Esse fator motivou a buscar a estrutura organizacional formal apresentada pela empresa para esses setores, com o intuito de visualizarmos a proximidade do Studio e os setores envolvidos. Vale ressaltar que o objetivo nesta seção, contemplou apenas a estrutura formal diretamente vinculada ao design, não contemplando a estrutura organizacional formal de empresa como um todo. A figura 09 demonstra o conselho diretor composto por três diretorias: suprimentos, administrativos / financeiro e comercial, sendo o conselho diretor, um dos componentes do comitê de produto da empresa. Abaixo do conselho diretor e diretamente vinculado a diretoria comercial, esta o Studio. A engenharia (gerente industrial) esta vinculada, diretamente a diretoria administrativa financeira.

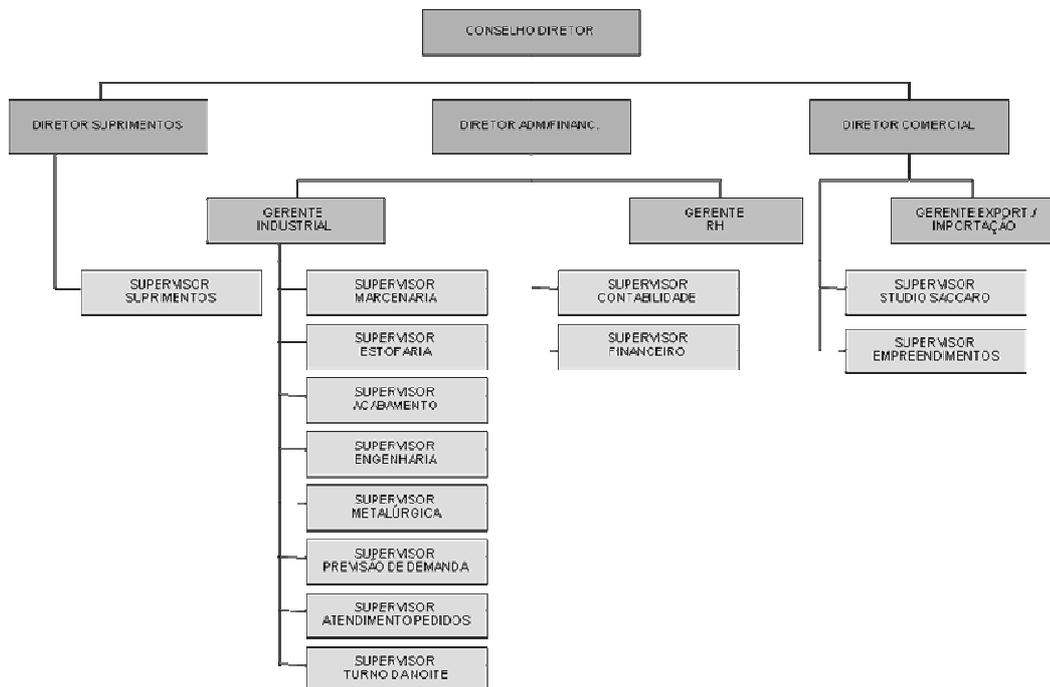


Fig. 09 – Estrutura Organizacional de Empresa SM Gestão e Negócio Ltda – Detentora da marca Saccaro
 Fonte: Setor de RH

A figura 10 a seguir ilustra a estrutura organizacional da diretoria comercial em relação aos diferentes setores comerciais.

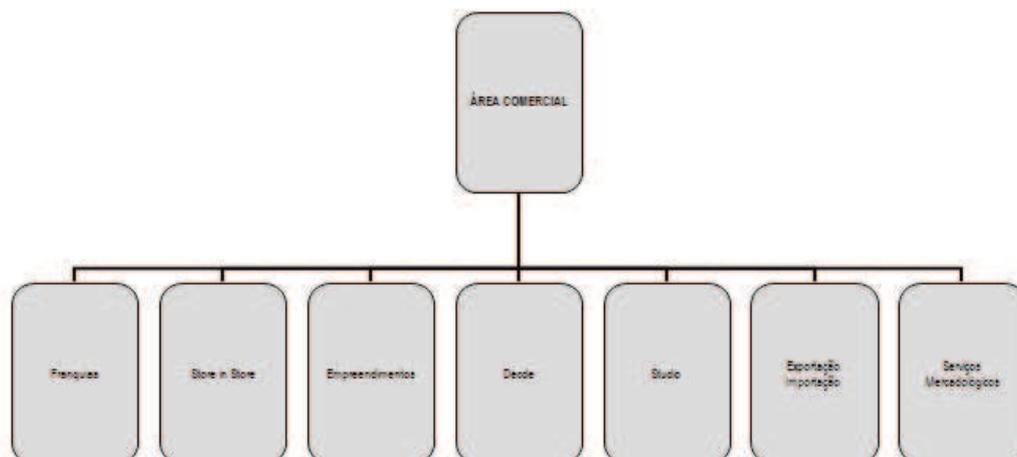


Fig. 10 – Estrutura Organizacional de Diretoria Comercial da SM Gestão e Negócio Ltda – Detentora da marca Saccaro
 Fonte: Setor de RH

Na próxima seção, apresento os dados levantados quanto aos projetos de design definidos para investigação nessa pesquisa. Objetivando evidenciar, as relações, caminhos e pessoas envolvidas no briefing, não sendo objeto de análise a qualidade projetual dos mesmos.

5.3.6 Os Projetos de Design Investigados

5.3.6.1 Linha Moebius – Poltrona Ninho

O ponto de partida para o designer Roque Frizzo conceber a Poltrona Ninho, da linha Moebius¹⁷ foi o briefing recebido da diretoria comercial e a supervisão do Studio

¹⁷ Dentro das duas coleções lançadas anualmente pela empresa, os produtos são separados por linhas, que identifica o segmento, o ambiente de uso e o autor do projeto. Mesmo que naquela coleção a linha tenha apenas um produto ela recebera um nome, para posterior aumento da linha com outros complementos. Até o fechamento do levantamento dos dados da presente pesquisa a linha Moebius só tinha a Poltrona Ninho.

Saccaro. O briefing passado de forma verbal, como já comentado, consistia na solicitação de um produto a ser usado como “produto conceito”. Deveria atender as seguintes solicitações:

- Reportar ao conceito do móvel artesanal, de tal forma, que o processo industrial não ficasse em primeiro plano;

- Passar a identidade da Saccaro, de móvel artesanal, com qualidade de acabamento e design diferenciado;

- Não haveria necessidade de prever embalagem, pois o produto iria fazer parte de uma campanha de marketing, padronizada para todos os pontos de vendas nacionais, e não era intenção da empresa comercializar o produto;

- O custo deveria o menor possível, uma vez que se tratava de campanha reforço do conceito e identidade da Saccaro;

- O prazo para o referido projeto era de vinte¹⁸ dias (final de outubro /2007), uma vez que o mesmo aconteceria com a campanha outono / inverno de 2008, a ser lançada em março / 2008;

O produto deveria passar o conceito de acolhedor, como um “ninho” que abraçasse o cliente, reportando ao carinho e respeito que a empresa destaca para com o cliente Saccaro.

Com este briefing notei que o conceito é lançado de maneira muito clara, com poucos espaços para alterações, o que contrapõe o conceito de Design Estratégico, que segundo Celaschi & Desserti (2007), o design deve ser visto como um articulador, com um conjunto de habilidades voltadas para as estratégias, não focando apenas no produto. Dessa maneira, o designer, como se verificará mais tarde através dos outros projetos investigados, fica muito restrito ao desenvolvimento de um projeto de forma tradicional. Pode-se observar que o produto é pensado separadamente do que definimos como sistema-produto (Capítulo 02). Não existe a preocupação em projetar-se os serviços e a comunicação dentro de um todo articulado. Esse fato não é um problema para a Empresa, que alcança o sucesso igualmente através de suas práticas. No entanto, uma

¹⁸ Vinte dias é o prazo estipulado pela Saccaro para o retorno do esboço do projeto de qualquer linha de produto, independente da equipe que o desenvolve, exceto se o profissional for oriundo do exterior ou profissional convidado para eventos especiais de design.

outra forma de pensar o design em sua estrutura talvez fosse um caminho possível para uma maior diferenciação e inovação, objetivos também sempre buscados pela Saccaro.

Após o briefing, o designer parte para o processo de criação. O mesmo declara que a solicitação era “desafiadora”. Conceber a idéia do “ninho” associada ao conceito de artesanaria, por si só atenderia a identidade da empresa, pois certamente “seria exclusivo” e o “design seria a expressão exclusiva”.

O projeto tem início com pesquisa sobre os temas que deveriam estar contidos no projeto. O designer, Roque Frizzo, estudou a forma e o modo como era feito o ninho das aves, esboçando algumas idéias, que segundo o próprio profissional não expressavam a “minha linha projetual”. No decorrer da pesquisa, sem intenção premeditada, encontra-se a seguinte definição: “Descoberta em 1865 pelo matemático e astrônomo alemão August Ferdinand Moebius (1790-1868), a faixa de Moebius foi o embrião de um ramo inteiramente novo da matemática conhecido como topologia, o estudo das propriedades de uma superfície que permanecem invariantes quando a superfície sofre uma deformação contínua”. A partir da definição, o designer corta uma tira de papel, gira e entrelaça. Para fixar as tiras de papel o designer usa um grampeador de papel. Roque Frizzo declara: “olhei para aquele resultado, e pensei acabei de criar o ninho humano. Deverá acomodar duas pessoas, e as mesmas estarão abraçadas pela peça. É tão simples que todos se sentirão artesões e ao mesmo tempo enxergo um design de ponta”.

O próprio protótipo de papel precisava ser transformado em projeto, com a seguinte resolução: “Um anel de moebius de 9m de comprimento e 42cm de largura, que devem ser entrelaçadas. O entrelaçamento forma um ninho de 150cm de diâmetro. Para melhor conforto, foi usado cinco almofadas. Uma grande almofada com fundo vinílico rígido molda o formato principal, enquanto uma almofada longa amplia a área de encosto. Mais três almofadas menores personalizam o conforto de cada um. As laterais, por serem flexíveis, podem servir de encosto e apoio para as pernas e cabeça”¹⁹. A figura 11 abaixo mostra o resultado deste processo.

¹⁹ Texto fornecido pelo Studio Saccaro faz parte do projeto executivo do produto, é parte da descrição do material que deveria ser usado.

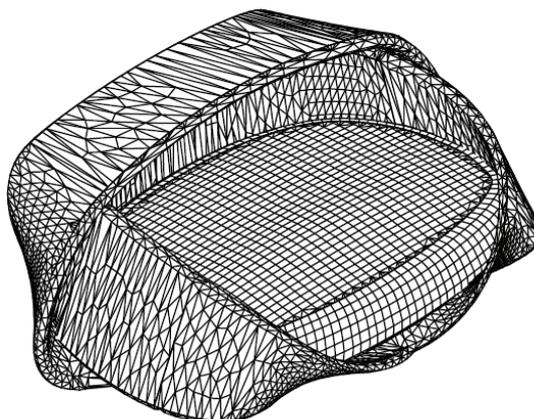


Fig. 11 – Simulação em 3D da poltrona Ninho – Linha Moebius
Fonte: Studio Saccaro

O projeto retorna para aprovação da diretoria comercial e Studio, que ficam surpreendidos pelo resultado formal apresentado associado ao pedido inicial do briefing, segundo o que declarou Roque Frizzo.

O mesmo passa para aprovação do comitê. É o comitê de produto da Saccaro, mais precisamente o supervisor de pontos de vendas, que questiona por que o produto deveria ser apenas parte de uma campanha de reforço de marca, identidade e conceito? O briefing, conforme anteriormente citado, pedia um projeto para um produto de reforço de marca e conceito, e não era intenção da empresa comercializar o produto. Segundo o supervisor do ponto de vendas, o produto apresentava um impacto visual muito forte, que ele próprio acreditava numa venda significativa. O marketing, também questiona na possibilidade de disponibilizar para os clientes e usuários uma “brincadeira” do tipo faça você mesmo. Neste momento o designer questiona a engenharia sobre a possibilidade do uso de material que possibilitasse a junção das pontas de forma segura e que qualquer pessoa pudesse junta-las.

Com essas posições, resgatamos a questão do problema de design, visto na revisão bibliográfica. Segundo Dorst (2003), o processo projetual em design se configura em três etapas, denominadas pelo autor de etapas determinadas, subdeterminadas e indeterminadas. As etapas determinadas compreendem a análise e entendimento do problema pelo designer; as etapas subdeterminadas dizem respeito às possíveis soluções que ocorrem no desenvolvimento do projeto de design e as

indeterminadas estão relacionadas com o estilo ou linha projetual do design, nesta etapa o designer atua de maneira mais livre.

Na etapa determinada, o designer responsável pelo projeto, teve compreensão do problema, entendimento do que estava sendo solicitado. Na etapa subdeterminada, ocorrem posicionamentos do marketing e ponto de venda para melhor resultado do proposto, como possível solução para o ocorrido o designer busca solução com o marketing e engenharia. Na etapa indeterminada, o designer atuou livremente, buscado pela solução, que caracterizasse a sua linha projetual.

Partindo das colocações do comitê, o briefing é retomado, neste momento a várias mãos, ou seja, marketing - para o desenvolvimento da campanha – engenharia – para desenvolvimento de um sistema de fechamento das pontas das tiras, seguro e eficaz. Sempre com o acompanhamento do designer o briefing passa ainda, pela engenharia para definição das densidades de espumas e níveis de acabamento. O resultado técnico alcançado na engenharia foi:

- As extremidades do anel moebius são fixadas com velcro permitindo desmontagem;
- O anel moebius é revestido com tecidos de diferente composição e com maior elasticidade que valorizam o desenho do produto;
- Nas almofadas poderão ser utilizados todos os tipos de tecido;
- Espuma utilizada na almofada do assento: D 26 + Fibra manta;
- Espuma utilizada nas almofadas de apoio: Fibra Siliconada;
- Espuma utilizada no rolo: D20;
- Espuma utilizada no anel moebius: D60

O marketing, juntamente com o designer, chegam a um resultado do tipo “faça você mesmo”, que foi vinculado no site da empresa, e também nos pontos de vendas, durante a comercialização da linha outono / inverno 2008. A campanha desenvolvida pelo marketing foi uma “manual de instruções”, e um texto explicativo, nos relata, Fabiane Lorandi supervisora de marketing.

A figura 12 acompanhava o passo a passo vinculado no site da empresa.”.

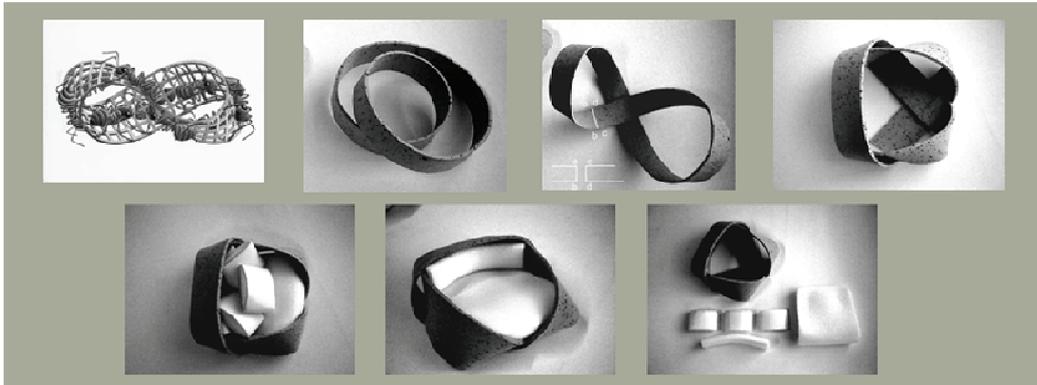


Fig. 12 – Passo-a-passo- do “faça você mesmo” Poltrona Ninho - Moebius
Fonte: Marketing Saccaro

O manual de montagem que deveria acompanhar o produto, como parte integrante da campanha, onde cliente poderia optar por ele próprio montar seu “ninho”, sendo o “artesão Saccaro”, com isso seu produto seria “tão exclusivo” que o próprio cliente o conceberia. A figura 13, mostra o resultado deste manual de montagem.

MANUAL DE MONTAGEM

-Sobreponha o produto à uma superfície não-abrasiva, que proteja as peças durante a montagem.

Passo 1

Posicione a almofada formando um anel com o velcro para dentro.



Passo 2

Gire uma das extremidades para o lado de dentro em 360° unindo as duas pontas.



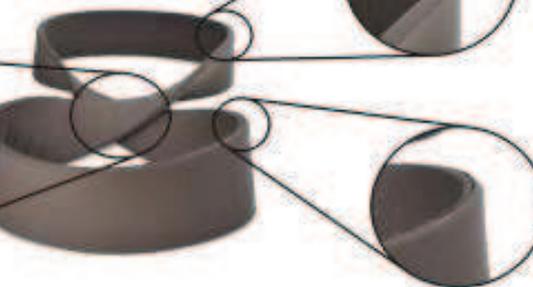
Passo 3

Junte as duas partes com velcro formando um 8.



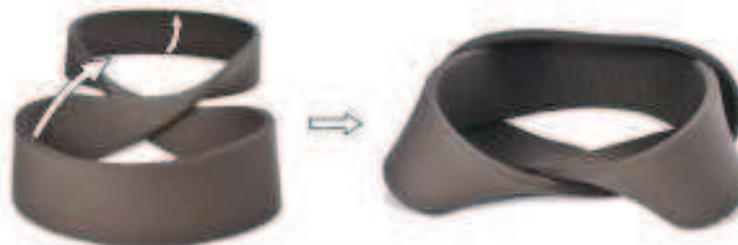
Passo 4

Posicione o lado maior com a costura para cima e o lado menor com a costura para baixo.



Passo 5

Encasne a parte maior dentro da parte menor.



Passo 6

Posicione a almofada do assento com a costura para trás e o rolo conforme a figura.



Passo 7

Distribua as almofadas de acordo com sua preferência.



Ninho Moebius

Fig. 13 – Manual de montagem da Poltrona Ninho - Moebius
Fonte: Marketing Saccaro

O marketing desenvolve também a página do catalogo de produtos onde se encontra detalhes das dimensões da poltrona. A figura 14 mostra a apresentação do produto no catalogo.



Fig. 14 – Páginas 78 e 79 do catálogo de produtos Saccaro – Produto Poltrona Ninho
Fonte: Marketing Saccaro

A Poltrona Ninho é lançada como produto conceito, após todos os pontos de vendas terem recebido o briefing da mesma, bem como informações a cerca do conceito pelo próprio designer autor do projeto. Nesse sentido, o briefing funcionou como um

elemento de orientação do designer e aos parceiros, pois através dele, foi possível a comunicação do conceito, da identidade, da artesanaria.

O resultado no ponto de venda foi extremamente significativo, afirmação segundo os parâmetros do autor Roque Frizzo, pelo fato de a Poltrona Ninho ter sido por oito meses consecutivos, campeã de vendas. Esse dado foi confirmado pelo Sr. João Saccaro, diretor comercial, quando entrevistado. Esse fato, surpreendendo não só o designer autor do projeto, mas a todos os envolvidos no processo, ou seja, o comitê de produtos. A linha Moebius não teve acréscimos, ou seja, até a data da presente pesquisa, só a Poltrona Ninho fazia parte da mesma e continua na linha de produtos comercializados até hoje..

O designer Roque Frizzo quando questionado sobre o sucesso da peça, responde que o mesmo não chega ao acaso. "O design é feito de sutilezas na forma, proporção, altura, cor, matéria-prima, textura. É um processo muito intenso de criação, e as pessoas que olham o produto fazem com que ele aconteça ou não, por algum motivo".

A figura 15, abaixo, demonstra de forma esquemática, através de um fluxograma, como foi o processo de construção desse projeto. Mostrando os vários percursos e alterações ocorridas no briefing, durante o desenvolvimento do projeto.

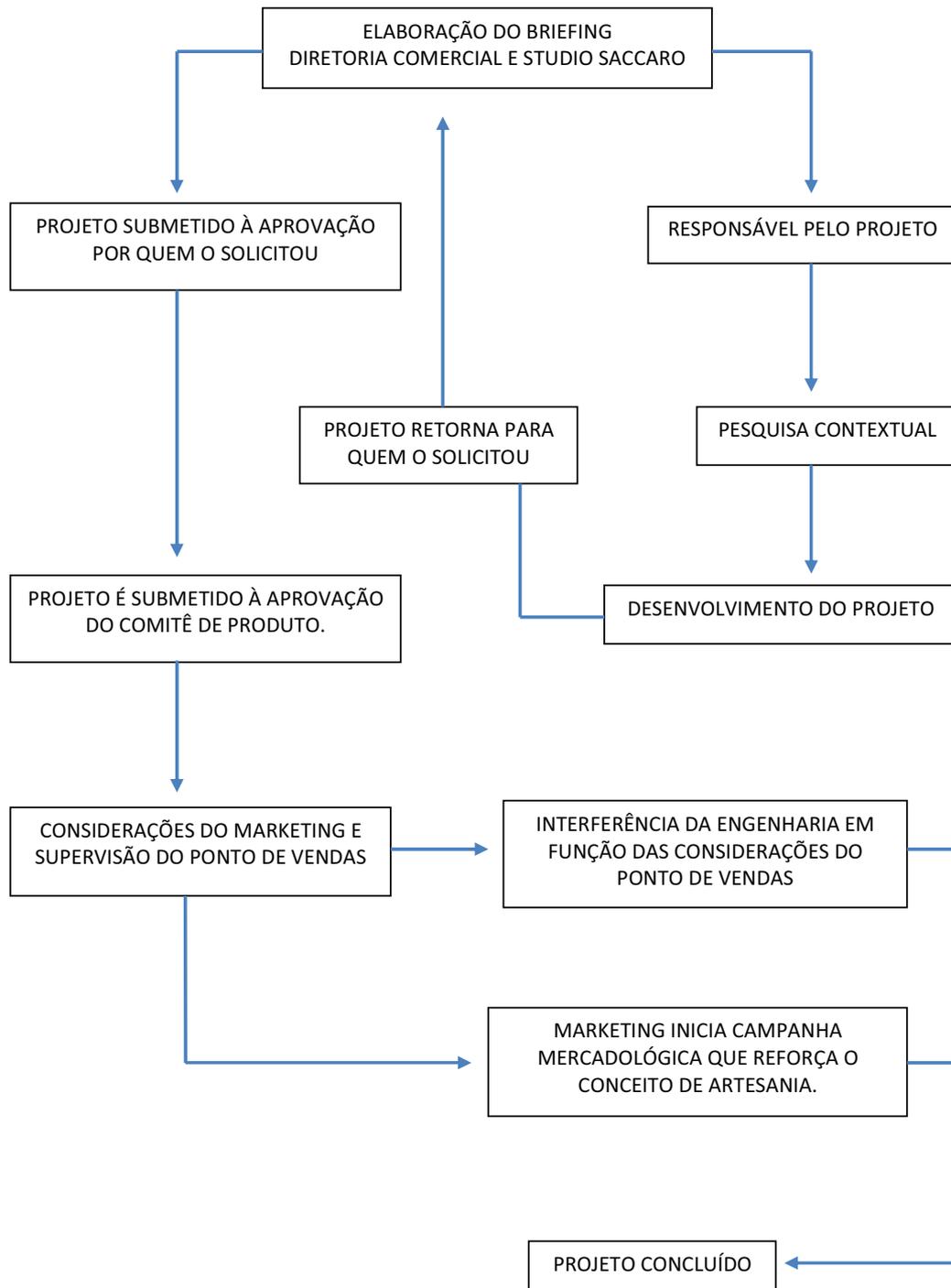


Fig 15 – Fluxograma esquemático do desenvolvimento do projeto da Poltrona Ninho – Os percursos e alterações do briefing.

5.3.6.2 Linha Strauss

A linha Strauss, teve seu início a partir do briefing da diretoria comercial da Saccaro (João Saccaro), juntamente com o Studio (Luciane De Carli), para o desenvolvimento de produtos para áreas externas, porém em dimensões menores, para possibilitar o uso em varandas e sacadas de apartamentos, que são menores do que jardins abertos. A empresa não tinha nenhuma linha de produtos que atendesse a esse requisito. A necessidade dessa linha foi constatada pelo supervisor do ponto de venda (Carlos Cesar da Silva) que repassou para o Studio.

O briefing inicial previa que o material a ser utilizado deveria ser uma "espécie" de tela de PVC com uma estrutura em alumínio. O prazo do projeto era, igualmente, de vinte dias, deveria ser previsto embalagens, e por ser móvel para sacadas e varandas cobertas seria direcionado para todas as regiões.

A equipe designada para esta coleção foi o próprio Studio. O desenrolar da criação considerou o briefing estabelecido. Porém a tela de PVC era um limitador significativo, que não permitia muitas alternativas para a criação, como também o resultado estético não era satisfatório.

Da mesma forma, como visto no projeto da Poltrona Ninho, descrito anteriormente, o briefing já chega com definições bastante precisas, onde a equipe designada para o desenvolvimento do processo, já parte diretamente para o projeto. Não existindo a figura do metaprojeto, proposto junto com o conceito de Design Estratégico, segundo Celaschi & Desserti (2007), onde um reposicionamento do problema poderia ser reconsiderado. A etapa metaprojetual parte de uma visão de como o problema de design, na complexidade do mundo contemporâneo, deve ser melhor construído para finalmente ser resolvido nas etapas tradicionais do projeto.

Em contato com a engenharia, mais especificamente com o setor de prototipagem, foi solicitado a um dos prototipistas especializado em trançado o desenvolvimento de uma trama em material similar ao constante no briefing. A nova trama foi apresentada no dia seguinte, já com os testes de resistência do material em relação a peso, calor e frio.

O resultado visual da trama, de imediato reportava a uma releitura da palha de Viena, muito utilizada em móveis na década de 60. A junção da nova trama com o

alumínio proporcionava um diferencial significativo em relação ao briefing inicial: os móveis poderiam ser usados tanto em ambiente externo como em ambientes internos.

Mesmo não atendendo ao briefing inicial o projeto é apresentado para a diretoria comercial, que aprova e também é aprovado pelo comitê. A linha recebe o nome de Strauss (em homenagem ao compositor erudito), em função da identificação da releitura da palha de Viena.

Fazendo parte da coleção primavera / verão 2009 / 2010 a linha é composta por poltrona, sofá de dois e três lugares, espreguiçadeira, mesa de centro e lateral. A mesa de centro vem acompanhada de uma bandeja de madeira que desliza por todo o móvel. As figuras 16 e 17 demonstram o resultado final das peças que compõem a linha Strauss.



Fig. 16 – Espreguiçadeira e mesa de centro com bandeja de madeira deslizante, fazem parte da linha Strauss da coleção primavera / verão 2009 /2010 da Saccaro.
Fonte: Studio Saccaro



Fig. 17 – Poltrona e sofá de três lugares, fazem parte da linha Strauss da coleção primavera / verão 2009 /2010 da Saccaro.
Fonte: Studio Saccaro

Toda a linha Strauss esta estruturada em alumínio, com pintura epóxi na mesma cor do trançado, com a base em madeira de lei Garapeira protegida contra microorganismo, sapatas em nylon, acabamento a base d'água acqua²⁰ e trançado sintético X-Fiber²¹ sendo resistente a intempéries. A poltrona e os sofás possuem almofadas soltas e poderão receber todos os tipos de tecidos para revestimento; porem se as peças forem para uso externo deverão ser revestidas em tecidos acrílicos ou couro náutico. Dispõem da opção de costura com ou sem contraste.

Para toda essa linha a participação do marketing foi à apresentação da mesma no catalogo de produtos. A figura a seguir demonstra a apresentação da linha no catálogo de produtos.

²⁰ Revestimento que protege a madeira das ações da natureza. Através de um processo de acabamento totalmente à base d'água, não emite gases nocivos à saúde ou à natureza. Possui maior resistência e resinas especiais que proporcionam elasticidade e total aderência. Não permeável à água e com ação fungicida. Possui filtros solares, que transformam a película do verniz em uma barreira contra intempéries. A cobertura uniforme, semibrilhante e com aspecto de transparência destaca as características naturais da madeira. Disponibilizados em duas tonalidades: natural e nogueira. (Fonte: Studio Saccaro)

²¹ Fibra sintética produzida internamente pela Saccaro. (Fonte: Studio Saccaro)

A figura 19, abaixo, apresenta de forma esquemática, o processo de construção desse projeto. Mostrando os vários percursos e alterações ocorridas no briefing, durante o desenvolvimento do projeto.

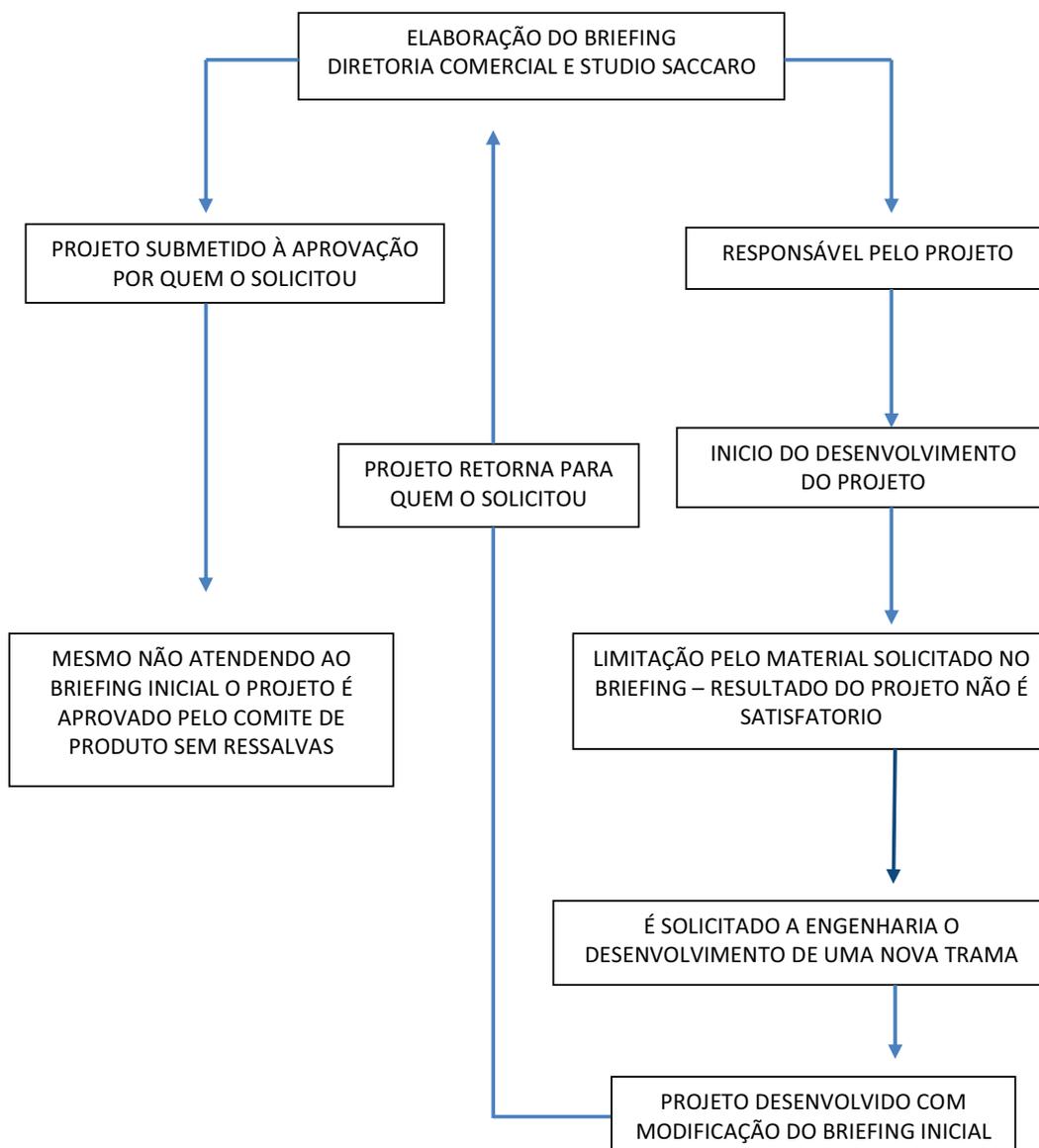


Fig 19 – Fluxograma esquemático do desenvolvimento do projeto da Linha Strauss
Os percursos e alterações do briefing.

5.3.6.3 Espreguiçadeira Aytty

No início do ano de 2005, a Saccaro inicia uma pesquisa, - para o desenvolvimento de tratamento para madeira de eucalipto de reflorestamento para uso externo. A pesquisa teve origem após a empresa constatar que no mercado interno, bem como no mercado externo ofertava móveis para uso externo apenas em fibras sintéticas. Segundo João Saccaro, diretor comercial, “queríamos inovar, lançar um produto diferenciado não só pelo design, mas também pela matéria prima. Precisávamos de uma matéria prima forte, resistente e que não fosse sintética”. Após vários testes e pesquisas, a empresa chega a um resultado de uso da madeira de eucalipto, que permite sua utilização mesmo que exposta as intempéries do tempo, independente da região.

A partir desses resultados a diretoria comercial, juntamente com o Studio, solicita ao designer Roque Frizzo, através de um briefing passado de forma verbal, o desenvolvimento de uma linha de produtos, de proporções consideráveis, maiores que as praticadas pelos móveis de uso externo em fibra sintética. A justificativa para proporções maiores estava calcada na matéria prima nobre – a madeira. Ao mesmo tempo deveria reportar ao contato direto com a natureza. Os produtos deveriam conter a identidade Saccaro de exclusividade e passar a idéia para o consumidor de levar os produtos Saccaro para o lado de fora da casa.

O briefing estipulava (novamente) o prazo de vinte dias para o retorno do projeto a quem o solicitou. Não havia o quesito custo, pois a empresa já conhecia a media de custo do metro cúbico da nova matéria prima.

A partir das entrevistas com o designer Roque Frizzo, o mesmo passa por uma fase de conhecimento da nova matéria prima e as possibilidades de seu manuseio. Ele relata: “Após receber o briefing, fui conversar com o Molin (Anderson Molin – Gerente da Engenharia) para ver todas as possibilidades de uso da madeira, se tinha limitações, que ferragem aceitava, que tipo de acabamento, como ficava quando molhada, seca, se desbotava, enfim fiz uma aula com o Molin, sobre a madeira. Anotei tudo e acrescentei no briefing”.

Após o período de conhecimento da matéria prima, tem início a busca por referencias. “Comecei pesquisando forma de madeiras feitas pela própria natureza queria um referencial, queria repertorio, que poderiam balizar um diferencial

expressivo” informa o designer. Ainda na entrevista o designer afirmará: “Encontrei varias situações, e entendi que deveria partir para linhas sutis, puras, esbeltas, pois a madeira já tinha o peso necessário para qualquer peça. Queria valorizar a madeira em harmonia com a rusticidade da madeira, queria conforto, queria inovar”. O acabamento naturalmente rústico da madeira deveria ser valorizado com um acabamento que permitisse a modificação da mesma exposta ao tempo, permitindo que “a natureza deixasse suas marcas [...] Comecei com uns esboços, croquis, até chegar na espécie de um ripado, que mostrava um resultado formal satisfatório. O que não era satisfatório era o conforto”. O mesmo projetou uma peça que permitia várias regulagens. Porém o usuário teria que se inclinar para poder regular a inclinação, não seria confortável, teria o que considerar neste caso, o peso da madeira. A figura abaixo ilustra as posições pretendidas pelo designer.

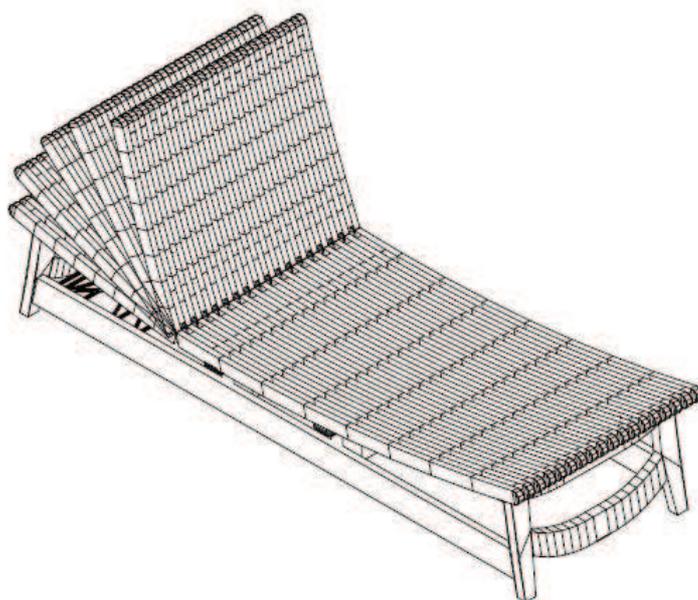


Fig. 20 – Concepção inicial do projeto – Para as várias inclinações o usuário teria que se abaixar para efetuar a regulagem.

Fonte: Studi Saccaro

Diante do resultado o briefing é retomado, juntamente com a engenharia (Anderson Molin) e o designer (Roque Frizzo), que juntos desenvolvem um sistema de deslizamento diferenciado. Após alguns testes e verificações, chegam (designer e engenharia) a um resultado satisfatório. O sistema é exclusivo e de fácil manuseio, seguro e prático, permitindo ajustar a altura sem ter que abaixar o corpo. Além das várias possibilidades de inclinação, foi projetado uma espécie de mesa auxiliar retrátil,

que fica na parte inferior da espreguiçadeira. A figura 21 demonstra as varias posições de altura possíveis.

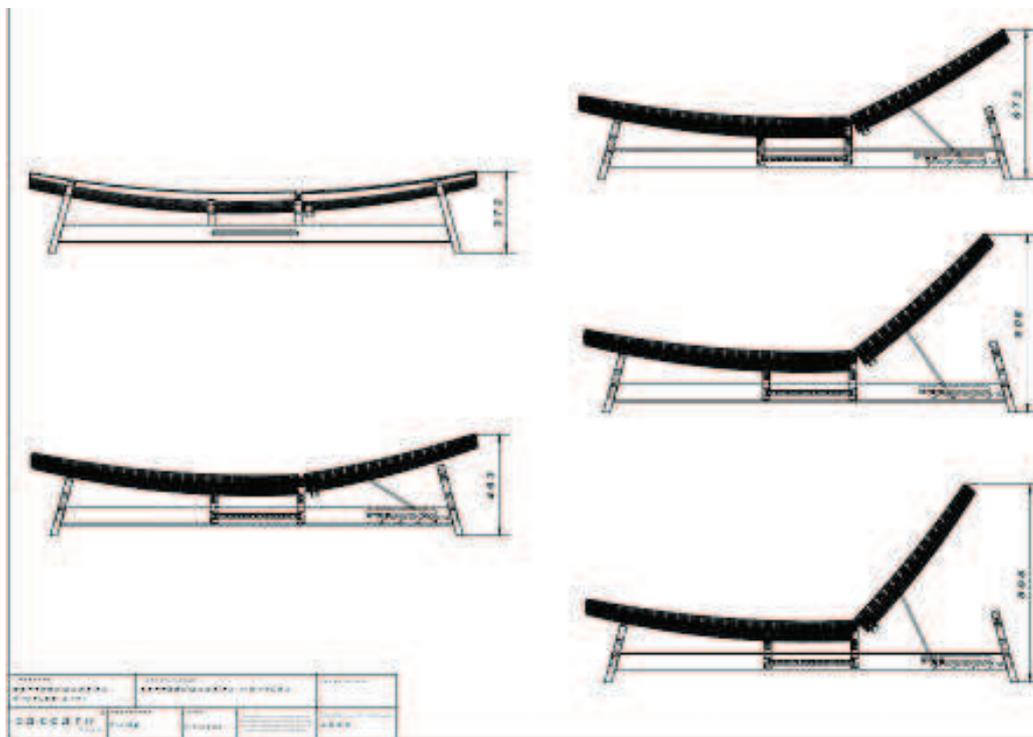


Fig. 21 – O sistema é composto por uma engrenagem deslizante, embutida na madeira.

Fonte: Studi Saccaro

A proposta ainda não atendia a exigência do designer. Frizzo comenta que “queria um diferencial único, exclusivo. Comecei a imaginar eu próprio enquanto usuário final. Tive a idéia da mesa de apoio. Porem seria mais uma mesa de apoio. Não se ela estivesse na própria peça”. Novamente o briefing é acrescido de informações. Para maior conforto e por se tratar de uso externo, foi sugerido pela engenharia uma espécie de “colchonete” revestido em tecido resistente à água.

O briefing inicial tinha como um dos itens a identidade Saccaro de exclusividade, o uso da madeira para justificar proporções avantajadas e levar os produtos Saccaro para o lado de fora da casa. O designer, na entrevista relata que na apresentação desse projeto ele fez uso do briefing inicial, com complementações: “justifiquei o uso da madeira que representa a força da natureza, forte contra o tempo e rústica no acabamento. Os tecidos claros e as almofadas soltas são a natureza acolhedora que se molda ao corpo. Esses elementos juntos dão à coleção expressividade

formal que redimensiona o uso das áreas externas, grande como a natureza nos permite pensar”, complementa o designer.

A figura 22 mostra o projeto final do produto.

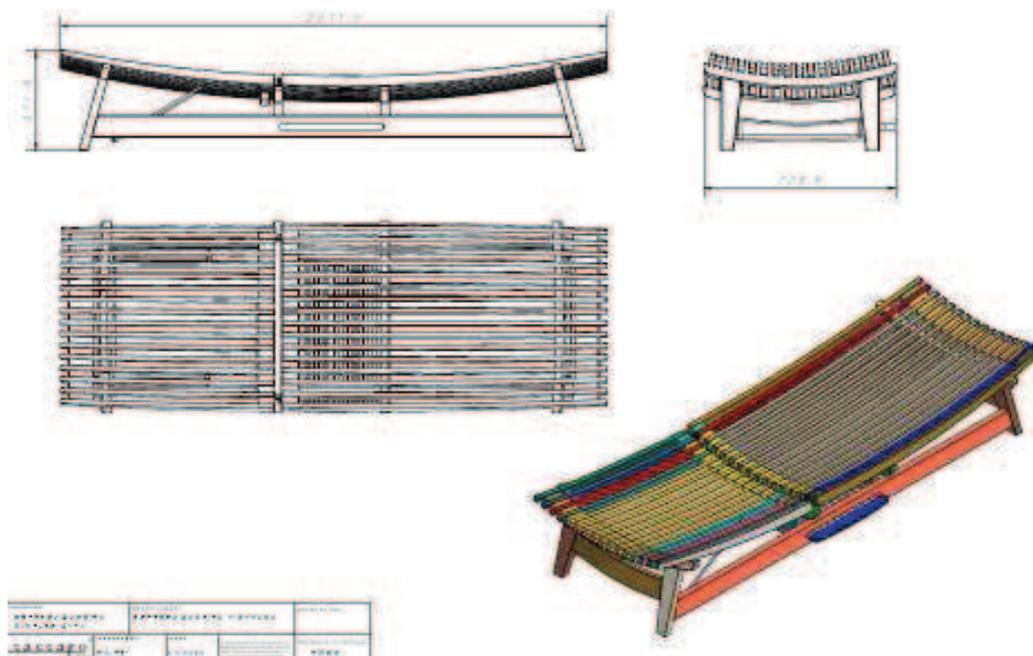


Fig. 22 – Projeto final da espreguiçadeira, com visualização da “mesa de apoio” lateral..
Fonte: Studio Saccaro

Em função do desenvolvimento das engrenagens por parte da engenharia o projeto estava com seis dias de atraso, motivo pelo o qual o mesmo foi apresentado diretamente para o comitê. A aprovação do mesmo foi unânime e sem ressalvas, a ponto de ser solicitado outras peças para complementar a linha a ser lançada na mesma coleção primavera / verão de 2007 / 2008. É lançado juntamente com a espreguiçadeira, tatame e poltrona.

Em 2008 o designer Roque Frizzo, com esta peça e parceria Saccaro, recebe o 1º lugar no Salão Design Movelsul. Para a coleção primavera / verão 2009 / 2010, a linha foi aumentada, sendo que a linha Ayty hoje é composta por cadeira, mesa de jantar, mesa de centro, poltrona, sofá, espreguiçadeira e tatame. Todas as peças apresentam dimensões diferenciadas e seu uso é para áreas externas.

As figuras 23 e 24 a seguir mostram o trabalho do marketing para essa linha com a apresentação da mesma no catálogo de produtos, destacando a Espreguiçadeira Ayty.

O catálogo é referente a coleção primavera verão 2009 / 2010. A figura 25, demonstra de forma esquemática os percursos do design até aprovação do projeto.

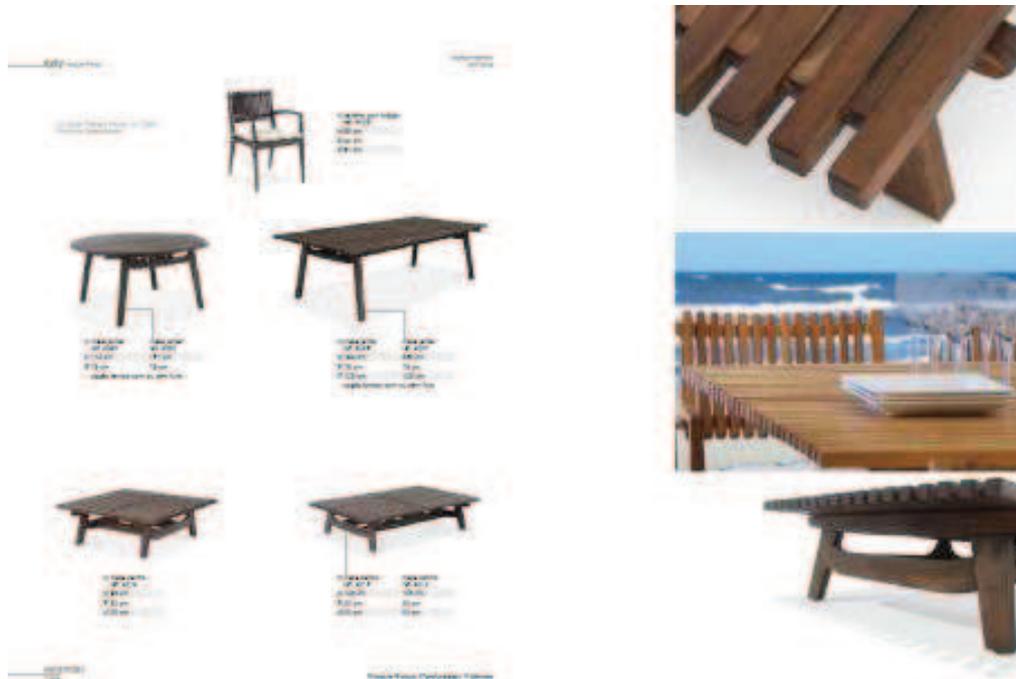


Fig. 23 – Página 184 do catalogo de produtos Saccaro produtos da linha Ayty.
 Fonte: Marketing Saccaro

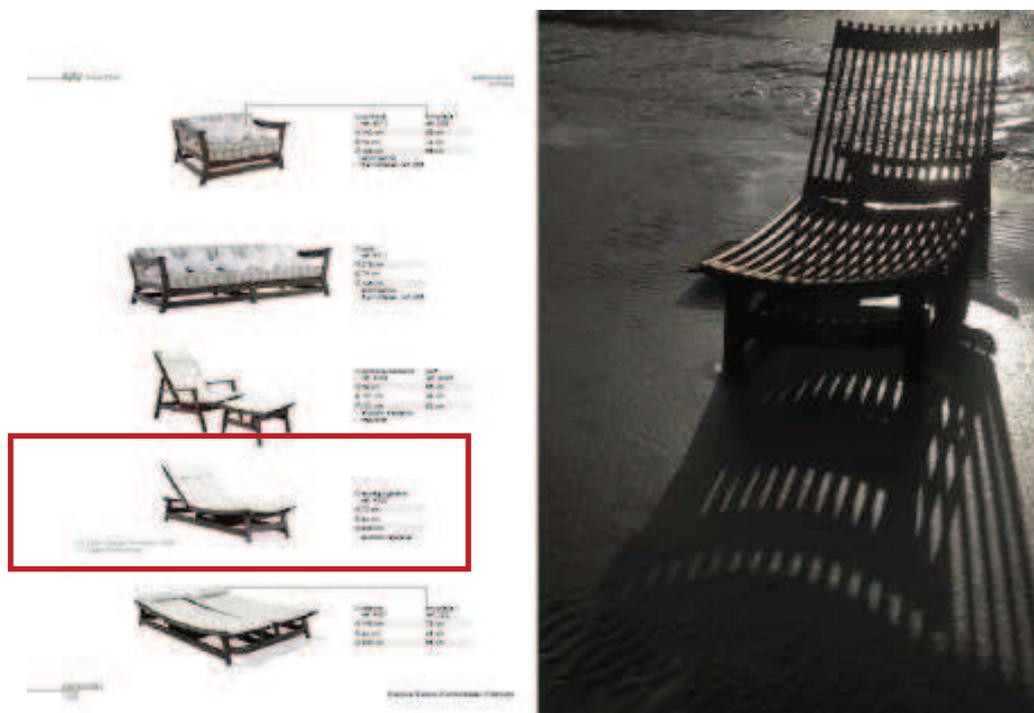


Fig. 24 – Página 186 do catalogo de produtos Saccaro com destaque para a poltrona Ayty.
 Fonte: Marketing Saccaro

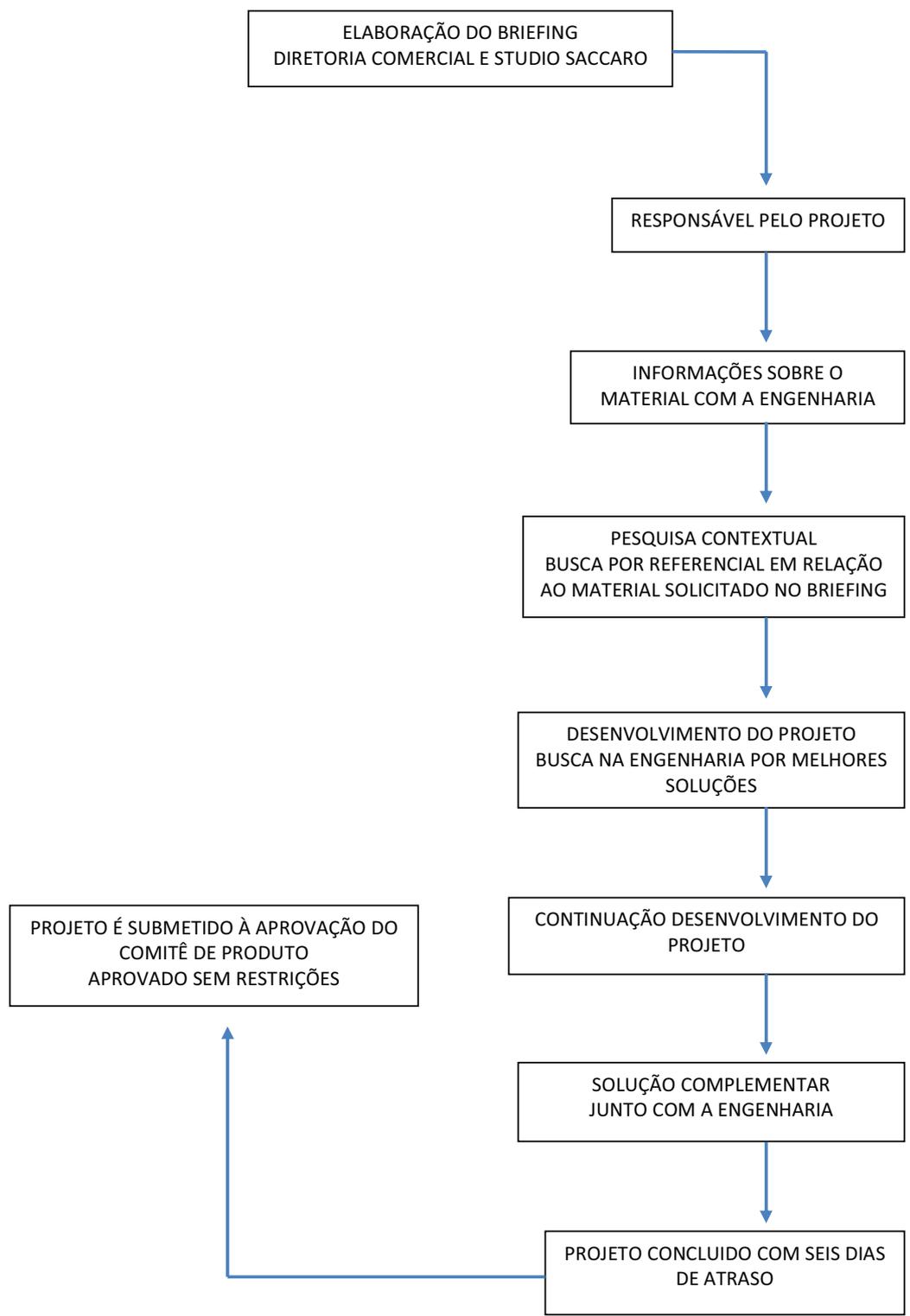


Fig 25 – Fluxograma esquemático do desenvolvimento do projeto da Espreguiçadeira Ayty
Os percursos e alterações do briefing.

Na próxima seção apresento os resultados, interpretações e análises, obtidas a partir dos dados levantados na empresa investigada em consonância com os conceitos, definições e posicionamentos levantados no referencial teórico condizente com a temática da pesquisa.

5.4 Análise dos Dados

5.4.1 O Design da Indústria Moveleira em Relação à Empresa Investigada

Conforme visto no capítulo 03, análise do contexto da indústria moveleira, de maneira generalizada essa indústria, não possui um departamento de design especializado, onde a maioria das empresas opta pelo uso da “cópia modificada”. Esta prática não é encontrada na empresa investigada. O que levantei através da pesquisa é a existência de um setor especializado na criação, acompanhamento e desenvolvimento de novos produtos. Esse setor é composto por profissionais com formação em arquitetura, design de produtos, design de interiores e engenharia de produção. Essa composição parte da premissa que a interdisciplinaridade, horizontalidade de objetivos, plataforma criativa, responsabilidade social, pesquisa e inovação são fatores determinantes para a construção de vantagens competitivas no processo de design.

Alem do setor próprio de design a empresa busca parcerias com profissionais ligados a área do design advindos de diferentes regiões do país, tais como Ana Revelo Vazquez, Renato Solio e Roque Frizzo, Aristeu Pires, Carlos Motta, Fabíola Bergamo, Fernando Mendes de Almeida, Mário Santos, Pedro Useche, Roberto Hirth, Zanini de Zanine Caldas, entre outros; como também do exterior, é o caso de Alain Blatchè, Yuzuru Yamakawa. Com estas parcerias a empresa objetiva estar mais próxima das diversas regiões, que apresentam diferentes características e tendências, bem como, trazer nomes reconhecidos nacional e internacionalmente, que contribuem para o desenvolvimento de novos produtos voltados para as especificidades de cada região.

Outro resultado significativo constatado pela pesquisa é a utilização de projeto próprio. A empresa busca informações em feiras nacionais e internacionais e principalmente por dados obtidos através de pesquisas, para lançar no mercado produtos pioneiros em trama, matéria prima e dimensões. Outro facilitador para o uso do projeto próprio é a facilidade e rapidez de adequação da tecnologia instalada para novos

produtos. Apoiada no trabalho direto de especialistas com ênfase no conceito de exclusividade e artesanania a empresa prima pelo seu próprio design.

Outra evidencia constatada pela pesquisa é que a Saccaro sempre buscou elementos singulares desde os tempos da Indústria de Vimes Pioneira. A partir da contratação dos primeiros designers e a mudança da razão social para Saccaro Movéis, a postura passa a ser do foco na criação em design, e a constante necessidade de alinhamento com a exigência do mercado. A Saccaro passa a investir em pesquisa para tratamento de materiais e identificação de matérias-primas diferenciadas e desenvolvimento de novas tramas. Amplia o seu entendimento a cerca do design, aonde a sua atuação vai além do desenvolvimento do produto, envolvendo várias áreas neste processo através de ações catalisadoras de conhecimento assumindo sua interdisciplinaridade.

Contudo notei que o design na empresa investigada, de acordo com a revisão bibliográfica, se caracteriza por um processo de etapas sistematizadas, partindo de uma necessidade ou problema percebido, já com objetivos muito claros, buscando a solução ou a satisfação da necessidade pela materialização do projeto, com foco no desenvolvimento do projeto. Esta forma de fazer design de acordo com o que a literatura descreve se caracteriza como o design tradicional. Não evidenciei o uso do processo do design estratégico, onde o design se posiciona como um articulador, que a partir do briefing, é possível um reposicionamento do problema, gerando um contrabriefing permitindo uma melhor construção do problema. Esse aspecto não tem sido um problema para a Empresa, de reconhecido sucesso no mercado. A relação entre os níveis mais altos das decisões estratégicas da empresa e seus designers acontece de forma quase direta, informal. O briefing, como visto, é passado de forma oral. Mesmo que de maneira pouco formalizada, no entanto, em diversos momentos os designers puderam reposicionar parcialmente suas soluções projetuais. Esse espaço de rompimento com um compromisso inicialmente proposto corresponde parcialmente ao conceito de contrabriefing defendido pelo Design Estratégico. O objetivo será sempre atender aos interesses da empresa, no entanto o conceito de contrabriefing é orientado a processos de inovação que possam garantir uma maior sustentabilidade às organizações. A Empresa Saccaro, pela sua maneira de busca permanente de novas formas de produção de seus produtos parece caminhar nessa direção.

5.4.2 A Estrutura Organizacional Formal

No decorrer da pesquisa conforme relatado anteriormente busquei identificar a posição do design em relação aos vários setores envolvidos e a diretoria. A organização formal da empresa nos mostra no primeiro nível hierárquico o conselho diretor, que é formado pela diretoria de suprimentos, diretoria administrativa / financeira e diretoria comercial. Essas diretorias estão posicionadas no segundo nível hierárquico. Na terceira hierarquia esta a engenharia, identificada pela gerencia industrial, vinculada a diretoria administrativa / financeira. O Studio Saccaro encontra-se na quarta posição hierárquica, juntamente com o supervisor dos pontos de vendas (supervisor de empreendimentos), vinculado a diretoria comercial. A estrutura formal não contempla a posição do marketing em relação às diretorias mencionadas, bem como em relação aos outros setores mencionados.

Através da pesquisa, e conforme já comentado, constatei que na pratica a gestão se faz através de uma estrutura organizacional flexível. Em relação ao design a diretoria administrativa / financeira e comercial decidem conjuntamente. Vinculado a essas diretorias, como um setor autônomo está o Studio juntamente com os designers parceiros. A supervisão dos pontos de vendas e a engenharia ficam diretamente vinculadas ao Studio. A contribuição do marketing em relação ao design esta restrita a participação na aprovação do projeto e apresentação do catalogo dos produtos.

As atribuições do marketing em relação ao design é a elaboração de mídia impressa e organização de feiras, mostras e eventos. O foco maior do trabalho do marketing é o desenvolvimento de campanhas para os pontos de vendas em cada nova coleção.

5.4.3 A Identificação do Problema

Em conformidade com a revisão bibliográfica, é através do projeto que o design se materializa. O ponto de partida do projeto é a identificação do problema, geralmente apontado pelo cliente ou levantado por pesquisas. Segundo Schön (2000) a solução de problemas esta fundamentada em dois aspectos, a ação e a ação reflexiva. A ação, esta embasa no conhecimento tácito, ou um conhecimento na prática, adquirido por ações do

cotidiano. Concordo com o autor, pois através da pesquisa foi possível identificar que a diretoria da Saccaro, adquiriu no decorrer dos anos um vasto conhecimento da matéria prima e do processo produtivo do fabrico dos móveis. O domínio da técnica de beneficiamento das fibras, a execução e as limitações de tramas desenvolvidas para cada tipo de fibra, a associação com outros materiais aliadas ao conhecimento da tecnologia instalada é um dos fatores que possibilita uma fácil e rápida identificação do problema a ser transferido para o briefing. Outro fator que contribui para a clareza do problema é a definição do público alvo, a empresa conhece o consumidor que quer atingir.

Quando da solicitação pela diretoria de uma linha de produtos para áreas externas, esta antevia as regiões de maior demanda para essa linha, em função das diferenças climáticas. Ou então quando da solicitação de um produto conceito, a diretoria já tem estruturado o significado que deseja para o mesmo. O quesito custo também é conhecido pela diretoria, pois a mesma sempre participou do desenvolvimento de novas fibras ou novos materiais, sabendo de antemão o preço dessas matérias primas quer seja em metragem ou em cubagem, a ponto de o custo não ser contemplado no briefing.

O domínio desses conhecimentos associados é um dos fatores preponderantes para a clara identificação do problema a ser transferido para os designers definidos para cada projeto. A escolha dos profissionais para o desenvolvimento de cada projeto é fundamentada pelo conhecimento por parte da diretoria das características da linha projetual de cada designer. Segundo Dorst (2006), o problema de projeto de design é um processo passível de soluções múltiplas, onde cada designer terá uma interpretação diferente. Essas diferentes interpretações é que caracteriza cada designer colaborador da Saccaro, permitindo a diretoria identificar qual profissional é o mais indicado para solução de diferentes problemas.

Constatai, através dos três projetos investigados, que o problema passado no briefing pela Saccaro é bem definido quanto ao que a mesma espera, ou seja, quanto aos objetivos, conceito, materiais e uso. A constatação esta embasada no fato de o briefing ter necessidade de ser retomado em função de outros quesitos, como abrangência de comercialização, embalagem, ajustes de acabamento, entre outros, e não em função da solução formal apresentada no projeto, materiais ou objetivos apresentados, ou seja, no momento do briefing a diretoria tem convicção e clareza do que deseja. No entanto, essa

maneira de atuar da empresa pode cair no risco, de condicionar o designer ao desenvolvimento de projeto de maneira tradicional. O uso dos conceitos do Design Estratégico permitiria busca de inovações, onde o design assumiria a função de um articulador, com um conjunto de habilidades voltadas para as estratégias, não focando apenas no produto.

5.4.4 O Briefing

O entendimento e importância do design para a Saccaro, com o decorrer do tempo evoluiu, e se consolida como um fator preponderante de diferenciação e competitividade, associado ao reforço da marca e identidade da mesma. Nesse viés, o briefing também evolui passando de uma informação verbalizada para um documento formal.

Os primeiros indícios de briefing na empresa investigada são da década de 80, quando da contratação dos primeiros designers. Com base em dados de pesquisas realizadas, estes profissionais passam a construir o briefing, que continha informações mais voltadas para materiais e processos do que a definição do problema.

Num segundo momento o briefing passa a ser elaborado pela diretoria, engenharia e os designers contratados, que em consenso definem o que deveria ser projetado. Nesta etapa era a diretoria que aprovava ou não o projeto, porém antes da aprovação do mesmo, os designers, a engenharia e o setor de prototipagem executavam um protótipo do proposto. Com a elaboração do protótipo o projeto ia se modificando por interferência do grupo, para alcançar melhor resultado formal, ergonômico e de qualidade de acabamento. Na década de 90, o briefing passa a ser elaborado pela diretoria e engenharia e repassado para a equipe de designers. Após aprovação da diretoria, ia para o setor de prototipagem, eram feitos ajustes necessários para a fabricação do produto. Muitas vezes o projeto evolui e não segue à algumas definições iniciais do briefing. O caráter aberto e mal estruturado do problema de design que o briefing procura representar permite tais adaptações.

A partir do ano 2000 até a data do encerramento do levantamento de dados para essa pesquisa, os envolvidos na elaboração do briefing são a diretoria comercial e o Studio, sendo esse último que repassa o mesmo para os profissionais designados para a

criação. Nessa etapa o projeto passa por duas aprovações: a primeira o projeto retorna para os responsáveis pela elaboração do briefing, se aprovado vai para a segunda aprovação que é a do comitê de produtos. É no comitê que são feitas as primeiras alterações do briefing, geralmente vinculadas à abrangência de mercado, variantes do produto, intervenções que resultariam em melhor acabamento, embalagem entre outras.

Diante do exposto evidenciei que em todas as fases a empresa busca por uma melhor forma de elaboração do briefing. É também evidente que em todas as fases, se faz necessário a retomada do briefing em função de modificações para um melhor resultado.

Na seção anterior, quando da análise dos resultados a cerca da identificação e clareza na definição do problema, como ponto de partida para a elaboração do briefing, a diretoria tem bem definido o quer quanto aos objetivos, materiais e conceito. Porem concordo com o levantado na revisão bibliográfica, que um briefing para ser completo deve conter alem da definição clara do problema, outras informações, como mercado, concorrência, preços, distribuição e outras informações relevantes. Sendo que a falta destas informações são as que constatei serem fatores para retomada do briefing e ajustes do projeto, tanto nas varias fases de formulação do briefing quanto nos projetos investigados.

Nos três projetos investigados, o briefing foi evoluindo no decorrer do projeto. Na poltrona Ninho, da linha Moebius, quando da aprovação pelo comitê o briefing foi retomado, por modificações quanto ao mercado; necessidade de desenvolvimento por parte da engenharia de um fechamento por meio de velcro; e posição do marketing quanto as campanhas para ponto de venda e instruções de montagem.

Na linha Strauss, em função da modificação do material solicitado no briefing, ocorre uma mudança de abrangência de mercado, como também a engenharia participa quando da solicitação da possibilidade do desenvolvimento de uma nova trama com material similar.

A espreguiçadeira Ayty não teve intervenções quando da apresentação do projeto para o comitê, porem a mesma havia passado pela engenharia para o desenvolvimento de engrenagens deslizantes, alterações para melhor conforto. Neste

produto o designer também leva sua sugestão para campanha a ser desenvolvida pelo marketing, no ponto de venda.

Pela análise dos resultados, é possível afirmar que o desenvolvimento de protótipos, antes do retorno do projeto para quem o solicitou, os ajustes de acabamento, ergonomia, variantes do produto ou modificações necessárias em função da industrialização já seriam resolvidos. Da mesma forma o protótipo seria submetido à apreciação do supervisor do ponto de venda, este complementaria o briefing com questões pertinentes ao mercado e a concorrência. E o marketing poderia passar informações quanto à elaboração das campanhas para o ponto de vendas. Após esses ajustes, o projeto juntamente com o protótipo iria para a aprovação. Com estas alterações antes da aprovação do projeto, provavelmente haveria um ganho de tempo significativo, pois os problemas já haveriam sido detectados e solucionados. Esta prática era adotada na década de 90, e foi descontinuada em função da criação do Studio.

Outra constatação que é possível fazer pelos dados levantados, é que em todas as fases o designer participa na elaboração do briefing. Mesmo na década de 90, quando o mesmo era elaborado pela diretoria e engenharia, o designer participava em conjunto com a engenharia no desenvolvimento do protótipo onde o briefing passava por alterações e complementações. Contudo, em todos os dados levantados pela pesquisa quanto ao briefing, nas varias fases de formulação e nos projetos investigados, quem dá o briefing inicial é a diretoria, e o designer vai fazendo complementações no decorrer do projeto. Entretanto, as complementações feitas não são produto de ações só do designer, mas sim do resultado do trabalho conjunto da engenharia, design e ponto de venda. O setor de marketing é o menos envolvido em todo o processo, quer seja no design como um todo, quer seja na elaboração do briefing, participando apenas por fazer parte do comitê.

Outra análise passível de ser feita através dos dados levantados nos projetos investigados, é baseada na definição do problema passado no briefing, quanto aos objetivos, conceito e significado do que se esta pedindo. Isso possibilita o designer ou a equipe encarregada do projeto, partir para a criação muito focada no resultado final, onde a forma deve seguir a mensagem em associação aos atributos físicos do produto. Isso reporta, que um dos fatores de um resultado formal diferenciado, esta diretamente

vinculada à necessidade a ser atendida, onde a clareza do problema permite uma maior prospecção de oportunidades.

5.4.4 Considerações Finais do Capítulo

Este capítulo procurou levantar alguns aspectos, que concorrem ao contexto da investigação, a prática da elaboração do briefing, no processo projetual de design da indústria moveleira.

Vale ressaltar, que concordo com a revisão literária, que coloca a não existência uma forma padrão, ou forma única de elaboração do briefing, esta vai se moldando de acordo com cada produto ou cada problema a ser resolvido. Da mesma forma, que o briefing não é completo apenas por quem o passa, no caso desta pesquisa, a diretoria, mas sim que são vários atores que participam da sua elaboração. A participação do designer, esta vinculada em todo o processo, é ele quem acompanha, questiona e reposiciona informações durante o desenvolvimento do projeto.

No próximo capítulo apresento as conclusões próprias desta pesquisa inerentes aos objetivos propostos. E por fim sugiro outros trabalhos de pesquisa, que possam ser desdobrados, a partir do trabalho ora realizado, focando na elaboração do briefing como diferencial competitivo e a participação do designer nesse processo.

CAPÍTULO 06

Conclusões

Este capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões referentes à participação do designer na elaboração do briefing na indústria moveleira do pólo moveleiro de Bento Gonçalves, através de um estudo de caso na empresa de Móveis Saccaro, localizada na Cidade De Caxias do Sul (RS), pertencente a esse pólo.

Pretendeu-se com este estudo, verificar quais eram os resultados mais significativos em relação ao briefing, através da investigação de casos práticos de projetos de design na empresa investigada.

Ainda neste capítulo, apresento também, recomendações para trabalhos futuros de pesquisa relacionados com a temática abordada nesta dissertação. Dessa forma, os objetivos e as contribuições pretendidas, apresentadas no capítulo 1, serão transcorridas neste capítulo.

6.1 Conclusões Gerais

No capítulo 1, item 1.2, foram citados os objetivos a serem alcançados nesta pesquisa. A seguir, serão listados tais objetivos com as respectivas conclusões pertinentes a cada um dos objetivos enumerados.

Objetivo 1

Identificar o que a empresa investigada entende por design, e o que espera como resultado de sua utilização;

A concepção atual do design para o Studio Saccaro é de que o mercado oferece hoje inúmeras opções do mesmo produto, e na maioria das vezes com o mesmo formato, onde a grande variável é o preço. O design é uma das formas de diferenciação, onde o design funciona como uma ferramenta de inovação, de reinvenção. Porém o design sozinho não funciona, é preciso atingir o cliente. Existe um caminho a percorrer

desde a criação até o consumidor final e em todo esse caminho o design deve estar presente.

Para a Saccaro, de acordo com o posicionamento da diretoria, o design hoje é norteador para muitos assuntos e diretrizes dentro da empresa. Quando da parceria com os designers Ana Revello Vazquez e Renato Solio, a empresa passa a perceber que o design tinha várias definições, que não apenas a forma do produto, mas que vai além, utilizando o design em termos de design de negócios, design de produto, design de experiências.

A empresa no decorrer dos anos consolidou o design como fator de diferenciação, o conceito de produto industrializado com características de produto artesanal, a primazia pelo acabamento são um dos fatores dessa diferenciação. A cultura disseminada nos setores participantes do processo de design é a idéia de produto único, de ter uma coleção que não será igual à outra, e de ter um projeto próprio de design é uma das melhores formas de ver isso. Ter uma equipe de profissionais só se dedicando a esse assunto, seja com os processos, com a criação, com a parte técnica ou com pesquisa, também é fundamental para que todos sintam a sinergia que existe na busca por um diferencial. Isso não somente em relação aos produtos, mas também na organização como um todo. Ou seja, na distribuição, no ponto de venda, na entrega do produto na casa do cliente.

O designer ainda é visto apenas como alguém que desenvolve projetos. Mesmo sendo um fator de diferenciação e qualidade, seu papel ainda é visto de maneira tradicional.

Objetivo 2

Mapear os percursos feitos pelo designer durante a construção do briefing, na empresa estudada;

Conforme visto anteriormente, uma das evidências encontradas pela pesquisa é que a construção do briefing se dá no decorrer de todo o processo projetual. O ponto de partida deste percurso é o recebimento do briefing transmitido pela diretoria comercial e Studio Saccaro. Nesta fase o briefing é claro quanto aos materiais, objetivos, conceito, motivos que desencadearam o pedido de um novo projeto e o resultado esperado em

nível de significado. Com essas informações os profissionais iniciam o processo de criação. Fazem uma avaliação daquilo que é solicitado, através de um conjunto de fatores conhecidos, como a visão da empresa sobre como deve ser o produto, do mercado, da matéria prima e a partir daí começam a pensar a nível do que criar, como criar, e inovar.

Após a criação, o projeto retorna, salvo raras exceções, a quem o solicitou, ou seja, diretoria e Studio. Com aprovação do projeto por parte de quem passou o briefing, o projeto passa pela aprovação do comitê de produtos.

É nessa fase de aprovação pelo comitê, que os percursos se diferenciam conforme cada projeto, ou posicionamentos feitos pelos integrantes do comitê. Nota-se que o briefing vai se construindo através do trabalho conjunto dos vários setores envolvidos. Porém o design e a engenharia têm um trabalho muito próximo na modificação ou complementação do briefing, onde criação e técnica andam juntas. Outra colaboração significativa é relativa às informações do ponto de vendas e uma limitada contribuição do marketing.

Diante destas constatações, notei que assim como o briefing não tem um formato definido, os percursos também não seguem um caminho definido, mas sim dependem da necessidade de cada projeto, de cada modificação. Evidenciei porém, que os percursos listados no levantamento de dados poderiam ser melhor mapeados, se quando da elaboração do briefing, antes do início do projeto, o designer juntamente com os participantes do comitê, completassem o briefing com informações pertinentes a cada área. Desse modo a falta de informações no briefing inicial resulta em percursos não definidos previamente, que vão se definindo no decorrer de cada projeto.

Objetivo 3

Identificar quem são os envolvidos na construção do briefing na empresa analisada;

A diretoria juntamente com o Studio são os atores principais na construção do briefing. A pesquisa é solicitada, executada e controlada pelo Studio. A análise da mesma é feita pelo Studio, juntamente com a diretoria. Com base nesses dados, acrescidos com informações de mercado, desenvolvimento de novas matérias primas e tendências é elaborado o briefing para cada coleção e suas respectivas linhas.

A partir desse momento o designer passa a ser mais um participante na elaboração do briefing. Com o resultado do projeto, outros atores participam, que são a engenharia, ponto de venda e marketing.

Em síntese na empresa investigada, o briefing chega para o designer através da solicitação para um novo produto, já definido os atributos conceituais que o mesmo deve ter. O designer já recebe o briefing “pré construído”, esse o complementa, recebendo complementação também dos outros setores envolvidos. Assim o briefing é construído por várias pessoas no decorrer de todo o processo.

Objetivo 4

Trazer novos elementos para a reflexão do conceito de briefing no design a partir do caso estudado;

O primeiro item que julguei importante considerar é a real necessidade do briefing ser formalizado, escrito, na forma de documento. A comunicação do briefing de modo verbal suprime informações importantes para o desenvolvimento eficiente do projeto. É com base no pedido inicial do cliente, que o briefing deve ser completado pelo designer, com informações a respeito do produto, do mercado, do consumidor, da empresa, da concorrência, dos objetivos do cliente, da missão da empresa, etc. É com o briefing que o designer poderá organizar e sistematizar as informações necessárias para fundamentar e sustentar as tomadas de decisões no decorrer do projeto.

O briefing serve também para posicionar o designer a cerca do foco da criação, onde soluções criativas podem e devem usar o briefing como inspiração, como constatamos no projeto da poltrona Ninho. Sem uma trilha definida, o planejamento e principalmente a criação podem desviar-se do problema e objetivo pretendido pelo cliente.

Outro ponto que destaco como elemento de reflexão sobre o briefing é a proximidade do mesmo com o planejamento, ou seja, mais do que um processo seqüencial de fases, o planejamento dessas fases é muito importante. No momento em que começa a investigação do problema também começa o processo de planejamento, onde o briefing deveria funcionar como um dialogo, um "vai-e-vem" continuo entre todas as áreas envolvidas no processo.

Destaco ainda a importância da formalização do briefing, através de um documento escrito, contemplando informações relevantes e tendo o designer como o interlocutor das diversas áreas para o preenchimento do mesmo. O briefing passado de maneira informal, como foi constatado através da pesquisa, é uma maneira falha de conduzir o trabalho, pois leva a um desperdício de tempo, perda de informações, podendo levar inclusive ao equívoco de informações fato que se ocorrer irá comprometer o resultado do processo.

Por fim, considero o briefing como um guia estratégico, onde o designer organizaria as informações, diretrizes e restrições importantes em que deve se basear quando do início do processo projetual. Mediante esse documento escrito, o designer definirá as bases para alcançar um resultado satisfatório de projeto, face aos objetivos a serem cumpridos estipulados pelo cliente.

A grande inovação para a empresa, em relação ao briefing e que poderia representar um fator importante de consolidação de seus processos em direção da inovação, será um espaço de maior independência da formalização do que esta definido como contrabriefing ou um reposicionamento do problema de design.

6.2 Sugestões para Trabalhos Futuros

Diante do exposto nesta pesquisa, novas abordagens de estudo podem ser sugeridas como futuras pesquisas acadêmicas, que poderão contribuir para o avanço do conhecimento na área de projeto em design com foco no briefing. Contudo vale salientar a dificuldade de compreender e demonstrar os processos de projeto, pois envolvem fatores subjetivos, ainda pouco estudados e com pouca documentação que registre tais processos. Apesar do desafio e das restrições evidencio a importância desse trabalho, que poderá significar um início de investigação para outras pesquisas, em outras empresas com focos diferentes, contribuindo não só para academia enquanto construção do conhecimento científico, mas também para a atividade prática do design.

1. Análise e acompanhamento “in loco” de projetos para novos produtos, que não tivesse aprovação, e identificar, constatar e mapear se a falta de aprovação estaria relacionada por problemas encontrados no briefing;

2. Testar no decorrer do trabalho de pesquisa, a utilização do briefing formal, e antes da apresentação do projeto desenvolver o protótipo do mesmo, como forma de verificar a diminuição do tempo de projeto, necessidade de ajustes e ganho no resultado final como um todo.
3. Acompanhar projetos a serem criados, a partir do uso do formulário que a empresa passará adotar para a criação da nova coleção, e verificar que contribuições significativas ocorrem com o uso do briefing escrito.
4. Investigar qual a participação do designer na elaboração do briefing, bem como o resultado final do projeto em outra empresa do setor moveleiro, em que na formulação do briefing, os objetivos, conceitos e materiais não estejam bem definidos.

Bibliografia

ABDI/ UNICAMP - ABDI e o Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP – **Relatório de Acompanhamento Setorial – Indústria Moveleira** – São Paulo: Editora da UNICAMP, 2008.

ABIMÓVEL. **Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário**. São Paulo, jul.2007

ABIMÓVEL. **Panorama da Indústria Brasileira de Móveis**. São Paulo, jul.2000.

ALBAGLI, Marcelo. **Briefing, não deixe nenhuma dúvida de pé**. Revista Webdesign, numero 39, pág. 43 – 49. Março/2007.

AZEVEDO, W. **O que é design?** São Paulo: Brasiliense, 1999.

BACK, Nelson - **Metodologia de projeto de produtos industriais**. Rio de Janeiro : Ed.Guanabara Dois, 1997.

BAHIANA, C. **A importância do design para sua empresa**. Brasília: CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, 1998.

BARROSO, E. **Gestão do Design**. Apostila apresentada ao curso de gestão em design. Campina Grande, 1998.

BENAVIDES-PUERTO, H. **Inserção do Design nas Empresas: A Experiência do Programa Bahia Design**. Anais P&D Design 2000, Feevale. Novo Hamburgo, RS : 2000..

BONSIPE, G. **Teoria e prática do desenho industrial**. Lisboa: Centro Português de Design, 1984.

BÜRDEK, B. E. **História, Teoria e Prática do Design de Produtos**. Tradução Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CALLIGARIS, Cezar. **A gerência de projetos da Dentsu Latin América**, in www.dentsu-lat.com.br, acessado em dezembro/2009.

CAMINHOS do III Milênio. **Pesquisa da Indústria do Mobiliário**. Curitiba: Editora Alternativa, Fascículos n. 8, 9, 10. 2000.

CASTELÃO, A. L. **A gestão de design como diferencial competitivo em microempresas do setor moveleiro**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da UNESP – Universidade Estadual Paulista. Bauru, 2005.

CSIL Milano Furniture. **Industry Research Institute**. Disponível em: <<http://www.csilmilano.com>>. Acesso em: 2009.

CELASCHI, F.; DESSERTI, A. **Design e innovazione. Strumenti e pratiche per La ricerca applicata**. Carocci Editore, 2007.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS (CGEE). **Panorama Setorial do Estudo Prospectivo Setorial – Móveis**. Brasília, jan. 2008.

CGEE – Centro de Gestão e Estudos Estratégicos – **Manual Corporativo** – 2008 Disponível em www.cgee.org.br

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Elsevier Editora Ltda, São Paulo: 2004

CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS. **Estudo Design para a competitividade: recomendações para a política industrial do Brasil**, 1999.

COUTINHO, L. **Estratégia Empresarial e Design**. São Paulo, FIESP/CIESP-DETEC/NEIT-D, jan 1997, (Desenho Industrial - Série Papers, 15).

COUTINHO, L. **Design na indústria brasileira de móveis**. Curitiba: Alternativa. São Paulo: Abmóvel, 2001.

DA ROSA, S.E.S.; et al. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. Rio de Janeiro: BNDES, 2007.

DEVIDES, M.T.C. **Design, Projeto e Produto: O desenvolvimento de móveis nas indústrias do Pólo Moveleiro de Arapongas** – PR. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial da FAAC-UNESP. São Paulo, 2006.

DORFLES, G. **O Design Industrial e sua estética**. Editorial Presença, LTDA. Lisboa, 2002.

DORST, K. 2003. The problem of Design Problems. In: **Design Thinking Research Symposium**. Sydney: Sydney University of Technology, 2003.

DORST, Kees. Design Problems and Design Paradoxes. In: **Design Issues**, vol. XXII. n° 3, Cambridge:MIT Press Journals, 2006.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

GERALDI, Corinta et al. (orgs) (1998). **Cartografias do trabalho docente**. Campinas:Mercado de Letras: Associação Brasileira de Leituras.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GORB, Peter. **Design Management**. New York: Van Nostrand, 1990.

GORINI, A. P. F. **A Indústria de móveis no Brasil**. São Paulo:Alternativa Editorial, 2000.

GOUVINHAS, R.P. **Design Methods for Peduction Machinery Ompanies**, PhD Thesis, Cranfield University. Cranfield, U.K, 2001.

GROSSMAN, E. NAVEIRO, R. **A Atividade de desenvolvimento de projeto de produto na industria de móveis**. Anais do 3º Congresso Brasileiro de gestão de Desenvolvimento de Produto. Florianópolis, SC. 2001.

GUIMARÃES, A. L. V. **Diagnóstico Industrial Orientado pelo Design**. Dissertação apresentada ao programa de pós-graduação em tecnologia do CEFET- PR. Curitiba, 1999.

IIDA, I. **Ergonomia - Projeto e produção**. São Paulo, Edgard Blücher, 1995.

_____, Indústria Brasileira de Móveis. **Projeto “Design como ator de competitividade na indústria moveleira”**, Convênio Sebrae/ Finep/ Abimóvel/ Unicamp-IE-Neit, coordenação Luciano Coutinho, 1998.

KAMINSKI, P.C. **Desenvolvendo produtos com planejamento, criativo e qualidade**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LÖBACH, Bernd. **Design Industrial**. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 2001.

LORENZ, C. **The design dimention: the new competitive weapon**, 1997.

- MAGALHÃES, C. **Gestão de design nas empresas: Programa de capacitação e promoção do design para a competitividade.** Salvador: ABIPTI/CNPq, 2000.
- MALDONADO, T. **El Diseño reconsiderado.** Barcelona: Editorial Gustavo Gilli, 1997.
- MALHORTA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALLICK, D.N. **The Design Strategy Framework.** Boston: Design Management Institute, Review Article, v. 11, n. 3, Summer, 2000.
- MANZINI, Ezio. **A matéria da Invenção.** Porto: Bloco Gráfico, 1993.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 5. ed. São Paulo, 2007.
- MAURO, C. E. **A inovação e a estética como qualidade na formação do acadêmico em design.** Dissertação Apresentada ao Programa de Pos Graduação em Educação da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí 2008.
- MELO, F. H. de. **O Valor do design. Guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico.** 2ª ed. São Paulo: ADG Brasil – Senac, 2004
- MEREGE, J. **Design de Móveis.** Apostila apresentada ao curso de extensão de design de móveis. Curitiba. FIEP/CIETEP, 2001.
- MORAIS, D. De. **Análise do Design Brasileiro: entre mimese e mestiçagem.** São Paulo: Edgard Blücher, 2006.
- MOVERGS – Associação das Indústrias Moveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Diagnóstico Da Indústria Moveleira do RGS** – Curitiba: Alternativa Editorial, 2006.
- MOVERGS – Associação das Indústrias Moveis do Estado do Rio Grande do Sul. **Competitividade e Tecnologia: A Indústria Moveleira Gaúcha** – Curitiba: Alternativa Editorial, 2003.
- MOZOTA, B. **Design Management.** Paris: Éditions d’Organisation, 2002.
- MUNARI, B. **Das Coisas Nascem Coisas.** São Paulo: Ed. Martins Fontes. 2001.
- NAVEIRO, R. **Conceitos e Metodologias de Projeto.** In : Naveiro R. & Oliveira V. O projeto de Engenharia, arquitetura e desenho industrial. Ed. UFJF, 2001.
- PAULA, V. B; PASCHOARELLI, L. C. **Metodologia de Projeto: Pesquisas para Desenvolvimento de Mobiliário.** Anais do 4º Congresso de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. Rio de Janeiro, 2004.
- PBD – **Programa Brasileiro de Design** – Brasília: Ministério da Indústria do Comércio e do Desporto – 1995.
- PEVSNER, N. **Os pioneiros do desenho moderno: de Willian Morris a Walter Gropius.** São Paulo: Editora Martins Fontes, 2002.
- PHILLIPS, P. **Briefing: A Gestão do Projeto de Design.** Ed. Blucher: São Paulo, 2008
- POPPER, K. **All Life is Problem Solving.** Routledge Classics, Londres, 2002.
- QUADROS, A. C. **O Design dos móveis de escritório nas médias e pequenas empresas do setor moveleiro da Serra Gaúcha: um estudo exploratório.** 2002. Dissertação (Mestrado Interinstitucional) –

Programa de Pós- Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

REDE DESIGN BRASIL; **PBD - Programa Brasileiro de Design**. Disponível na internet: <http://www.design.mdic.gov.br>. Acesso 2009.

REVISTA DA MADEIRA, Ano 09. N. 54 . p.45. s.d.

RODA, R. ; KRUCKEN, L. **Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: agregando valor a serviços**. In: P&D 2004 - 6o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo, 2004.

ROZENFELD, H. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Flávio A. dos. **O Design como Diferencial Competitivo**. Editora da Universidade do Vale do Itajaí. Itajaí, 2000.

SANTOS, S. X. **Inserção do Design em Micro e Pequenas Empresas: o caso de duas indústrias moveleiras no Estado do Rio Grande do Norte**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Estado do Rio Grande do Norte. Natal, 2007.

SCALETSKI, C. C. **Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica – o caso Sander**. In 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: 2008.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. Revista técnica Henrique Corrêa, Irineu Giansi, São Paulo: Atlas, 1996.

SOUZA, E. **O problema do Briefing – Anais de Congresso em design, 2006**. Disponível em www.designbrasil.org.br, acessado em 2009.

STRUNK, G. **Viver de Design**. 4. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2004.

TAMBINI, M. **O Design do Século**. São Paulo: Ática, 2002.

UNEP. **Product-Service Systems and Sustainability. Opportunities for Sustainable Solutions**. Paris: UNEP, 2002

VENÂNCIO, S. R. **Estudo da Inserção do design na inovação de produtos da indústria moveleira do Paraná: O caso do Pólo de Araongas**. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia do CEFET-PR. Curitiba, 2002.

WOLFE, T. **Da Bauhaus ao nosso caos**. Rio de Janeiro: Editora Rocco, 1990.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. – 3. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO 01

TERMO DE AUTORIZAÇÃO