

A Gestão de design aplicada à criação de valor na indústria moveleira

Design management applied to value creation in the furniture industry

Dalvino Pereira de Araújo Junior

Graduado em Desenho Industrial pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) – dalvinomuroa@gmail.com -
orcid.org/0000-0001-6774-6147

Sheila Cordeiro Mota

Doutorado em Doctorado en Diseño, Fabricación y Gestión de Proyectos Industriales pela Universitat Politècnica de
València, Espanha (UPV) – sheimota@ufam.edu.br – orcid.org/ 0000-0003-4467-0391

Resumo

Com o avanço e os valores mais acessíveis da tecnologia, as empresas tentam encontrar novos meios que permitam manter sua posição no mercado. Neste contexto, a gestão de design adota um papel importante na criação de valor para as indústrias. O objetivo deste estudo é demonstrar por meio de revisão bibliográfica e estudo de caso da empresa Ikea, como a gestão de design permite criar modelos competitivos e inovadores na indústria. Esta pesquisa tem natureza exploratória, descritiva, qualitativa, revisão bibliográfica e sistemática de artigos e trabalhos de pós-graduação. Como resultado, foi possível identificar que a empresa Ikea criou um modelo inovador chamado Design Democrático, desenvolvido a partir da gestão de design. Este modelo proporciona um diferencial criativo à empresa mantendo-a competitiva no mercado moveleiro. O estudo também demonstra que as empresas mais valorizadas no mercado financeiro utilizam a gestão de design como ferramenta estratégica em suas instituições.

Palavras-chave: Design Industrial; Administração de produtos; Indústria de móveis; Diferenciação do produto; Designers.

Abstract

With the advancement and more accessible values of technology, companies are trying to find new ways to maintain their position in the market. In this context, design management plays an important role in creating value for industries. The purpose of this study is to demonstrate, through a bibliographic review and a case study of the Ikea company, how design management allows the creation of competitive and innovative models in the industry. This research has an exploratory, descriptive, qualitative nature, bibliographic and systematic review of articles and graduate studies. As a result, it was possible to identify that the company Ikea created an innovative model called Democratic Design, developed from design management. This model provides a creative differential to the company, keeping it competitive in the furniture market. The study also shows that the most valued companies in the financial market use design management as a strategic tool in their institutions.

Keywords: Design, Industrial; Product management; Furniture industry and trade; Product differentiation; Designers.

Recebido em: 16/01/2021

Aceito em: 12/07/2021

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e a redução de custos de acesso as mesmas, fortalecem a competitividade entre as empresas. Por isso, as companhias têm procurado encontrar outras ferramentas para manter uma posição de vantagem com relação aos seus concorrentes. Neste contexto, o design tem sido um grande aliado quando se trata de diferencial competitivo. Segundo estudo divulgado pelo DMI (RAE, 2016), o qual pesquisou 75 marcas de bens e serviços que fazem parte da lista Standard & Poor's, as empresas guiadas pelo design chegam a ser 211% superiores, em valorização de mercado, comparada a outras marcas que também estão na lista S&P 500, porém, não utilizam a mesma orientação. Esta resultante apresenta um indicativo precioso, mostrando a eficiência do design como uma área que oferece ferramentas estratégicas para alcançar o diferencial esperado.

Diversos aspectos contribuem para que um produto ou serviço seja preferido no momento da escolha. Dentre eles, pode ser citado a diferenciação explícita, que muitas vezes se vincula em todas as etapas da gestão de um produto ou serviço. Sobre isso, Lastres et al. (1996), pondera a respeito da importância de tornar um produto facilmente identificável e diferenciado com relação aos demais concorrentes. Para Stoner e Freeman (1985), design é uma atividade crucial no processo de inovação em que as ideias são geradas no domínio da criatividade e acopladas em possibilidades técnicas e oportunidades de mercado.

Diante da importância que o design tomou estrategicamente, alguns autores internacionais como, Gorb (1990), Bruce, Cooper e Vazquez (1999), Borja de Mozota (2003) trouxeram à tona o conceito sobre gestão de design e se tornaram importantes referências com relação a esse tema. De acordo com o relatório de Diagnóstico do Design Brasileiro (BRASIL, 2014), o Brasil conta com unidades de conhecimento e de produção intelectual sobre a gestão de design. Alguns programas de Pós-Graduação ligados às instituições de ensino vêm desenvolvendo estudos conjuntamente como os setores industriais, objetivando com isso, tornar as empresas mais competitivas. A função do designer e sua atividade, quando inserida nos objetivos estratégicos das corporações por meio da gestão de design, pode passar a ser melhor assimilada pelas empresas, assim como ser bem utilizada no cotidiano empresarial.

Para alcançar uma melhor compreensão acerca da gestão de design, surgem definições especialmente aplicadas às instituições. Segundo Martins (2004), o ato de projetar a forma

constitui a coordenação, a integração e a articulação de todos os fatores que participam do processo construtivo da forma do produto. Diante da afirmativa, pode-se perceber que seu discurso vai na direção do uso, do consumo individual ou social do produto, levando em consideração fatores simbólicos, funcionais ou culturais.

Ainda na conceituação de gestão de design, Kathryn (2012) define a atividade como o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências.

Considerando os evidentes fatores que permeiam a compreensão e a atividade da gestão de design e do designer na indústria, este artigo objetiva reunir um determinado contexto teórico e documental sobre gestão de design e sua aplicação no planejamento estratégico da empresa Ikea. A pesquisa é composta por revisão bibliográfica na área do design e do *marketing* a partir dos olhares e experiências vivenciadas por autores que somam um contributo científico de forte relevância à área mencionada.

2. GESTÃO DE DESIGN

Assim como as empresas, o design também possui alguns procedimentos, que em algumas circunstâncias, acabam se chocando com a cultura das instituições. Segundo Kathryn (2012), o design e as empresas têm suas próprias culturas: suas crenças, valores e pressupostos, evidenciados na forma como avaliam o sucesso e naquilo que consideram importantes. Em certas ocasiões, as divergências entre os fatores culturais destes dois atores importantes no cenário corporativo, provocam colisões. Portanto a integração dos designers no cotidiano e processos empresariais tornam uma determinada adaptação mais eficiente. A autora supracitada ainda afirma que, os designers precisam conhecer os tradicionais processos e práticas comerciais e gerenciais das organizações, bem como a forma que se relacionam e operam diferentes empreendimentos. Borja de Mozota (2003) define gestão de design como atividade gerencial que situa o design dentro das empresas em diferentes níveis organizacionais. Este tipo de gestão visa posicionar o design como um programa formal de atividades, comunicando sua relevância para as metas corporativas, a fim de coordenar os recursos de design em todos os níveis com o intuito de atingir os objetivos.

Compreender a missão, a visão e os valores das empresas é primordial na criação de qualquer estratégia. Planejar, executar e controlar os recursos tangíveis e intangíveis para manter a empresa competitiva, passa, antes de mais nada, pela compreensão do propósito dos serviços ou produtos ofertados. Seguindo o mesmo entendimento, (MARTINS, MERINO, 2011, p.13) afirmam que o gerenciamento do design compreende um “conjunto de técnicas de gestão dirigidas a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial”. Borja de Mozota (2003) enfatiza que a gestão de design integra o desdobramento nos três níveis estruturais de uma empresa: operacional, tático e estratégico.

Dentro desta perspectiva, existem outras possibilidades que a gestão de design proporciona às empresas de forma a indicar novos horizontes. Best (2012), afirma que a gestão de design busca identificar e transmitir direções que favorecem a geração de valor estratégico à empresa. Para que estas determinações sejam cumpridas é essencial a presença de uma profissional capaz de gerenciar todas as etapas que envolvem a efetiva gestão de design. Neste caso, o gestor de design é o profissional adequado para colocar em prática os planos definidos na estratégia. Segundo RAE (2016), é possível perceber nas empresas perfis de gestores de design distintos os quais podem se apresentar em diferentes funções dentro de uma instituição como: diretores de design, diretores de criação e executivos com a competência de analisar e tomar decisões sobre as formas de como o design irá ser anexado à cultura da empresa.

A dinâmica corporativa exige do gestor de design habilidades que irão contribuir para o bom andamento das diretrizes. De acordo com Sanchez (2006), para diminuir o espaço entre o design e a administração da empresa, o designer deve estar preparado para três aspectos: entender os gestores para decidir uma estratégia; detectar como podem favorecer para a estratégia e saber de qual forma comunicar suas intervenções de maneira objetiva e compreensível aos gestores envolvidos no processo.

É possível perceber que a gestão de design também influencia em outras áreas de uma companhia, atuando nos processos de design das empresas. Dziobczenski, Bernardes e Sato (2013) dão ênfase a indicadores que colaboram para o melhor desempenho da empresa, tais como: *feedback* dos clientes sobre produtos colocados no mercado, melhoria da produtividade do time responsável pelos projetos e, ainda, na melhoria do convívio com os concorrentes do segmento.

Para Borja de Mozota; Klöpsch; Costa (2011), existem aspectos importantes que norteiam a implementação da gestão de design nas empresas, como por exemplo, a integração de fatores que possam ampliar e potencializar os resultados desejados pelo próprio mundo empresarial.

O quadro 1 apresenta alguns itens e suas definições contextualizados por Borja de Mozota; Klöpsch; Costa (2011), considerados fundamentais para a gestão de design de uma empresa.

Quadro 1: Lista de pontos a serem conferidos em gestão estratégica do design

Estratégia	Definir uma estratégia empresarial que incorre metas de design Delimitar uma estratégia de design
Planejamento	Programar projetos de design Incentivar testes de design Estabelecer padrões de design, representações gráficas, arquitetura de produto e normas estruturais.
Estrutura	Representar o design no nível da alta administração Criar mentalidade favorável ao design
Finanças	Indicar participações para o design para fins de contabilidade e auditoria Garantir que o orçamento esteja disponível para a implementação da estratégia de design
Recursos Humanos	Providenciar um clima favorável ao design Influenciar o recrutamento e o gerenciamento de carreiras
Informações	Comunicar a missão do design para a empresa Utilizar a identificação de tendências
Comunicação	Promover concursos de design Comunicar conceitos de produtos
P&D	Criar relacionamentos entre design, <i>marketing</i> e identificação de tendências tecnológicas
Gerenciamento de projeto	Supervisionar fases importantes de decisão Integrar o design nos estágios iniciais, na fase de ideação
Construção de marca	Inserir a pesquisa de design no <i>marketing</i> estratégico Desenvolver reflexões prospectivas sobre marcas
Avaliação	Comparar o desempenho do design com o desempenho da empresa Verificar a coerência do sistema de design

Fonte: Borja de Mozota; Klöpsch; Costa (2011, p.302)

Fica clara a necessidade de nivelar a compreensão do design nos diversos níveis e departamentos, para que toda a empresa esteja em sintonia com seus propósitos e metas guiados pelo design. O entendimento destas diretrizes por parte dos níveis estratégicos, táticos e operacionais de uma empresa são decisivos para o eficiente processo de desenvolvimento dos produtos ou serviços.

2.1 NÍVEL ESTRATÉGICO

Para Porter (1996), estratégia competitiva significa ser diferente, escolher propositalmente um grupo de tarefas diferentes para entregar um conjunto único de valores. Para exemplificar, a IKEA, comerciante global de móveis, almeja atingir um público de jovens compradores de mobília, que anseiam por estilo e preços acessíveis. Uma empresa formalmente reconhecida, nasceu de um propósito, necessidade ou demanda reprimida no mercado. Uma unidade com fins lucrativos, é criada para gerar lucros por meio da comercialização do seu produto ou serviço. Segundo (e KOTLER; ARMSTRONG , 2007, p.30) “a empresa inicia seu processo de planejamento estratégico definindo seu propósito geral e a sua missão. Em seguida, essa missão é transformada em objetivos que orientam toda a empresa”. Este nível estratégico está ligado diretamente às atividades que se relacionam com fatores internos e externos, onde são considerados aspectos macroeconômicos e microeconômicos que fazem parte do segmento o qual a empresa é integrante. Segundo Moraes (2010), o metaprojeto pode consubstanciar uma ferramenta relevante para o nível estratégico de uma empresa, em função de ser formado por instrumentos e técnicas aderentes à prática empresarial, tendo como finalidade, analisar o mercado, os usuários e o contexto para, então, identificar oportunidades para desenvolvimento da inovação do sistema produto-serviço e do lugar onde a empresa gostaria de estar posicionada.

A compreensão sobre gestão de design possui um papel importante, uma vez que está direcionada ao processo de inserção dos conhecimentos, ferramentas e técnicas nas empresas, podendo ser destacado até mesmo, como por exemplo, a presença do designer no gerenciamento das instituições (BORJA DE MOZOTA, 2003). Como o nível estratégico é o ponto de partida para as ações tomadas nos níveis seguintes do processo, a conscientização dos empresários para a gestão de design, tornam as próximas etapas mais alinhadas com os princípios da empresa, que deseja desenvolver produtos ou serviços diferenciados.

O nível estratégico direciona para onde a empresa deve caminhar e fornece orientações para que o nível tático possa a partir deles desenvolver suas ações para criar meios que aproximem dos objetivos definidos.

2.2 NÍVEL TÁTICO

A etapa tática é um nível que recebe orientações definidas no planejamento estratégico. Segundo Borja de Mozota (2003) o nível tático gerencia as atividades e recursos que atendam à estratégia da corporação. Este gerenciamento visa facilitar o atingimento dos resultados definidos no planejamento estratégico. De acordo com Phillips (2012), este nível permite aproximar a relação de convergência com as definições estratégicas e as táticas processuais do design, permitindo criar um cenário propício ao posicionamento competitivo da empresa.

Como parte das atividades realizadas no nível tático, são apresentados os conceitos abordados por (MOREIRA, 2016):

1. Facilitação da comunicação entre departamentos: Gerenciamento e facilitação, com apoio de programas de computador ou método, da comunicação realizada entre os colaboradores, para que os envolvidos no processo de implementação estejam cientes das atividades e seus respectivos prazos.
2. Gerenciamento de recursos financeiros: gerência dos recursos destinados às táticas e atividades que serão desenvolvidas, as quais foram definidas pelo estratégico e serão executadas pelo operacional.
3. Recursos humanos: proporcionar um ambiente favorável aos colaboradores, promovendo ações destinadas a criar e realizar a permanência das competências das pessoas envolvidas nas realizações das atividades.

Dessa forma, se observa que a tática é o elo entre o nível estratégico e o operacional, gerenciando as atividades que serão realizadas pelo nível operacional, as quais permitirão o atingimento dos objetivos determinados no plano estratégico.

Sendo assim, o nível tático, munido de informações e diretrizes estabelecidas no nível estratégico, irá facilitar e gerenciar as tarefas que serão executadas no nível operacional, bem como aferir os resultados atingidos.

2.3 NÍVEL OPERACIONAL

Neste nível, são executadas todas as atividades pertinentes à concretização do planejamento estratégico. Tais tarefas envolvem diversas competências presentes nos departamentos de design, *marketing*, engenharia, comercial e vendas. Este é o nível mais perceptível nas empresas, por ser responsável pela execução das atividades em si. Neste contexto, observamos a presença do designer desenvolvendo tarefas ligadas à programação visual do produto, criação de marcas, rótulos, material de vendas, embalagens entre outros. Estas atividades procuram seguir todas as diretrizes definidas pelo estratégico, as quais são gerenciadas pelo tático, com a finalidade de criar valor para o serviço ou produto. Segundo Kotler e Armstrong (2007), a grande meta da gestão de relacionamento com o cliente é produzir um alto valor para ele. Esta medida pode refletir objetivamente em um melhor desempenho de vendas e fidelização. Porter (1989) define três níveis de valor para o design nas organizações: a criação de valor pela diferenciação, com a estética e a percepção, a criação de valor pela coerência com a semiologia e a teoria da *gestalt* e a criação de valor pela transformação com a teoria dos sistemas.

A integração entre os níveis é imprescindível para alcançar os objetivos macros de uma empresa. E o operacional é a dimensão que concretiza as atividades planejadas anteriormente, mas precisam estar em sintonia com outros fatores que contribuem para a vantagem competitiva da empresa, logo, é de suma importância compreender conceitos e relações entre o design, o *branding* e o planejamento estratégico.

3. A RELAÇÃO ENTRE O DESIGN, *BRANDING* E O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para se diferenciar dos seus concorrentes, mostrar seus valores e atributos, as empresas utilizam o design gráfico como ferramenta estratégica. De acordo com Cameira (2016) apud (INTERBRAND, 2008, p.39), “marca é uma mistura de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados por uma marca registrada que, quando tratada de forma apropriada, cria valor e influência”. Kotler e Armstrong (2007) afirmam que as marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores em relação a um produto e seu desempenho – tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores. O valor de uma marca forte é seu poder de conquistar e fidelizar os consumidores. E para construir uma marca coesa, é necessário observar aspectos que vão além do

símbolo que representa a empresa, por isso, existe a gestão de marca, ferramenta amplamente conhecida como *branding*.

Este termo deriva da palavra em inglês *brand* que significa marca, desta forma, em tradução livre, quer dizer marcando. Hiller (2012, p.55) mostra o conceito de *branding* como “ uma postura empresarial, ou uma filosofia de gestão que coloca a marca no centro de todas as decisões da empresa”. Segundo Aaker (1998) *Brand Equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou se subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço. Desta forma, fica evidente que a marca é mais do que um símbolo gráfico, é um conjunto de atributos que se somam a ela com a finalidade de gerar valor aos seus produtos ou serviços. Sendo que o ato de gerenciar estes atributos é chamado de *branding*.

Segundo Kotler e Armstrong (2007) o foco principal do planejamento estratégico é encontrar ações que possam garantir a sobrevivência e o crescimento de longo prazo que faça mais sentido diante de sua situação, suas oportunidades e seus recursos específicos.

E com esta mentalidade de garantir a competitividade e o crescimento que as empresas podem inserir no seu planejamento estratégico os princípios da gestão de design. Martins e Merino (2011) apontam que a estratégia da instituição, quando mediada pela gestão de design, pode definir o design como um meio para, alcançar a diferenciação e inovação como vantagem competitiva.

Na figura 1, de acordo com Moreira (2016) é apresentada a associação existente entre design, gestão de design e suas particularidades.

Figura 1: Níveis estruturais da relação entre design e gestão de design



Fonte: Moreira (2016)

Diante das características mencionadas, percebe-se que o design está diretamente ligado, desde as definições estratégicas estabelecidas nos níveis mais altos de uma empresa, até sua execução nos níveis operacionais. Walton (2000) considera o design, como um recurso que compõe o gerenciamento organizacional, à medida que ele faz parte das atividades de pesquisa, de desenvolvimento de produto, de *marketing*, de comunicações e de produção.

Todos estes aspectos e características buscam proporcionar à empresa a criação de uma identidade e um posicionamento adequado no mercado o qual está inserido. Tavares (2008) afirma que a decodificação dos significados de forma diferente da pretendida pode provocar distorções as quais gerariam reações difusas, prejudicando a criação da imagem institucional pretendida.

Para Camacho (2004) a gestão de design, em uma empresa, deve estar presente em três níveis simultaneamente e constantes:

1. Projeto

- Execução eficaz de projetos específicos de design de produto, comunicações e ambiente.
- Viabilização de benefícios tangíveis para consumidores.

2. Processo

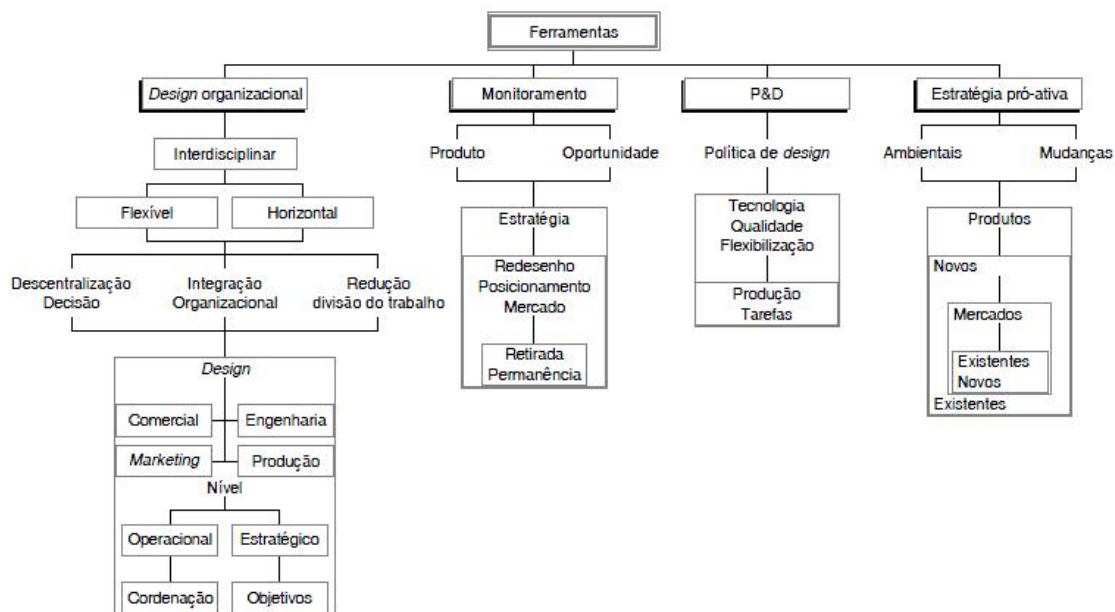
- Soma-se ao design de projeto.
- Trata da atuação do design dentro dos processos da empresa.
- Integra efetivamente o design com as demais áreas da empresa.

3. Estratégico

- Mudança da visão da empresa.
- Capacidade de transformar processos (inovação).
- Desenvolve e intensifica o interesse da empresa pelo consumidor.

Sendo assim, pode-se observar a presença do design nos principais setores da empresa, desta forma, garante-se o alinhamento entre o produto, a visão, missão e valores da empresa. A figura 2 mostra as ferramentas, apontadas por Magalhães (1997), que são utilizadas no emprego do design na estratégia das instituições, de forma adaptável à competição e à instabilidade do modo como o consumidor age.

Figura 2: Lista de pontos a serem conferidos em gestão estratégica do design



Fonte: Borja de Mozota; Klöpsch; Costa (2011, p.302)

É perceptível o alinhamento que existe entre as atividades exercidas nos departamentos da empresa, de forma a seguir um fluxo contínuo até a finalização das tarefas e o atingimento das metas estabelecidas. Também se nota na figura 2 os caminhos que podem ser escolhidos pelos responsáveis diante das especificidades que cada ação requer para sua execução.

Os setores da empresa precisam estar em sinergia para que durante o desenvolvimento de produto, as diretrizes estabelecidas no nível estratégico não se desvirtuem com o avançar das etapas.

Entender os propósitos da empresa e sua cultura facilita a sinergia entre os níveis e setores, proporcionando benefícios que vão favorecer o alcance dos objetivos.

4. OS BENEFÍCIOS DA CULTURA EMPRESARIAL VOLTADA AO DESIGN

Em 2016, o *Design Management Institute* divulgou o resultado de um estudo realizado em conjunto com a consultoria em inovação Motiv. O relatório mostrou que as empresas guiadas pelo design possuem uma performance superior, frente aquelas que não possuem essa orientação. Para a realização da pesquisa, foram selecionadas 75 marcas de bens e serviços, a partir da lista

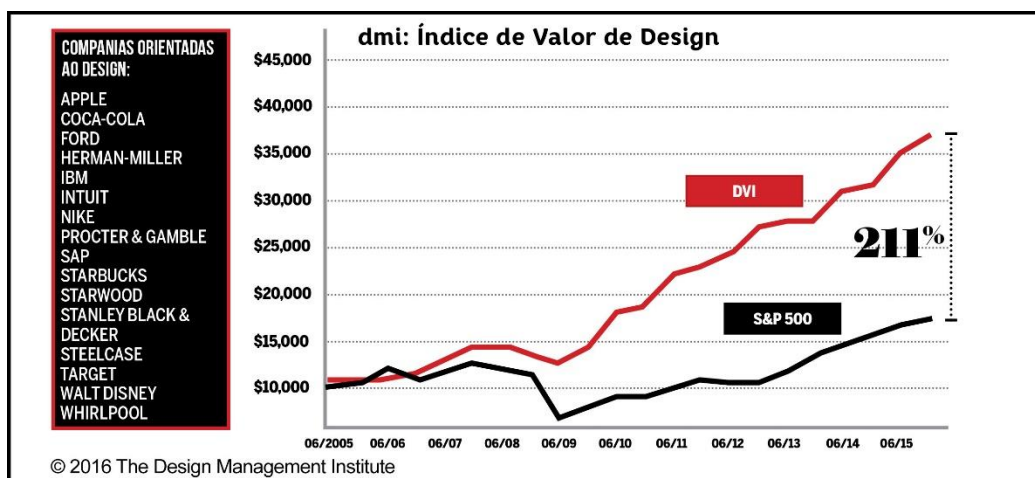
Standard & Poor's, a qual divulga uma relação das 500 maiores empresas de capital aberto americano. Foram avaliados os seguintes aspectos das empresas relacionadas:

1. O design tem que estar envolvido na organização estrutural da companhia;
2. A liderança do design tem que estar presente no nível diretor e presente também nas divisões internas da empresa – ou seja, de cima para baixo;
3. Tem que haver um compromisso da direção da empresa para o uso do design como fonte de inovação;
4. Esforço constante para a mudança positiva, evolução.

A figura 3 mostra 15 instituições que atendiam estes critérios, dentre elas, Apple, Walt Disney, Nike, Procter & Gamble, Starbucks e Coca-Cola. De acordo com os resultados do levantamento analisado, as marcas chegam a ser 211% mais valorizadas do que outras marcas também pertencentes a lista S&P no mercado de ação.

Um dado importante que a pesquisa também mostra é que o design *thinking*, como abordagem estratégica com base na imersão, ideação, prototipagem e desenvolvimento, e a cocriação não são ferramentas temporárias, e que o usuário é peça fundamental na resolução dos problemas das empresas. Ele é o centro do negócio, e por isso, sua presença no desenvolvimento de soluções é cada vez mais presente nas corporações. As metodologias ágeis utilizadas pelas equipes das empresas, tornam as ideias mais efetivas, resultando em produtos ou funcionalidades que aumentam a satisfação e melhoram a experiência dos usuários (RAE, 2016).

Figura 3: Gráfico de valorização das empresas que investem em design versus quem não investe



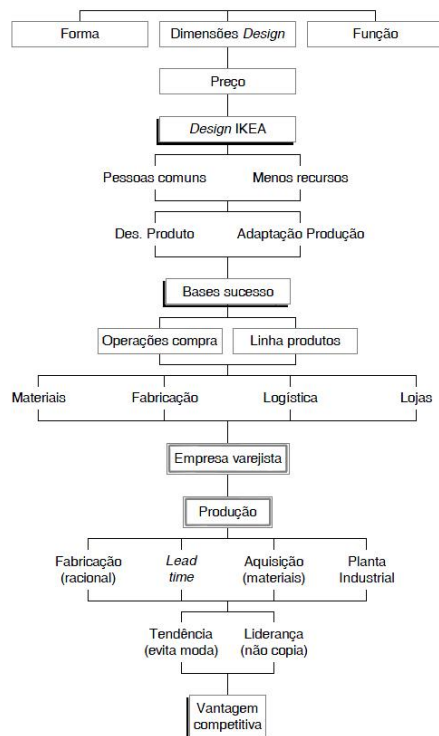
Fonte: DMI (2016)

A pesquisa demonstra objetivamente que o design aplicado à estrutura organizacional das empresas cria vantagem competitiva perante os concorrentes, por meio de diferenciais inovadores e, conseqüentemente, ganha valor de mercado.

De acordo com Folz (2008), a IKEA, empresa sueca especializada na venda de móveis, conquistou notoriedade no setor devido a estratégia de oferecer produtos acessíveis aos seus clientes, não apenas em função do baixo custo, como também em relação a usabilidade de seus produtos, permitindo que o comprador possa montá-los em sua casa, sem depender de técnicos em montagem. Esta acessibilidade aos seus produtos só é alcançada devido à combinação de função, qualidade, design e valor.

Segundo Teixeira (2005), o alicerce que torna a IKEA bem-sucedida são as operações de compra e o desenvolvimento dos produtos que disponibiliza aos seus clientes, tendo como inspiração do design de produto a área produção da fábrica e de suas lojas. A estrutura desenvolvida, que poderá ser identificada na figura 04, foi arquitetada para gerar valor não somente no objeto tangível, mas também, na forma como se realizada e cumpre as etapas de toda a companhia.

Figura 4: Organização e distribuição da atividade do design nos níveis estratégicos da empresa IKEA



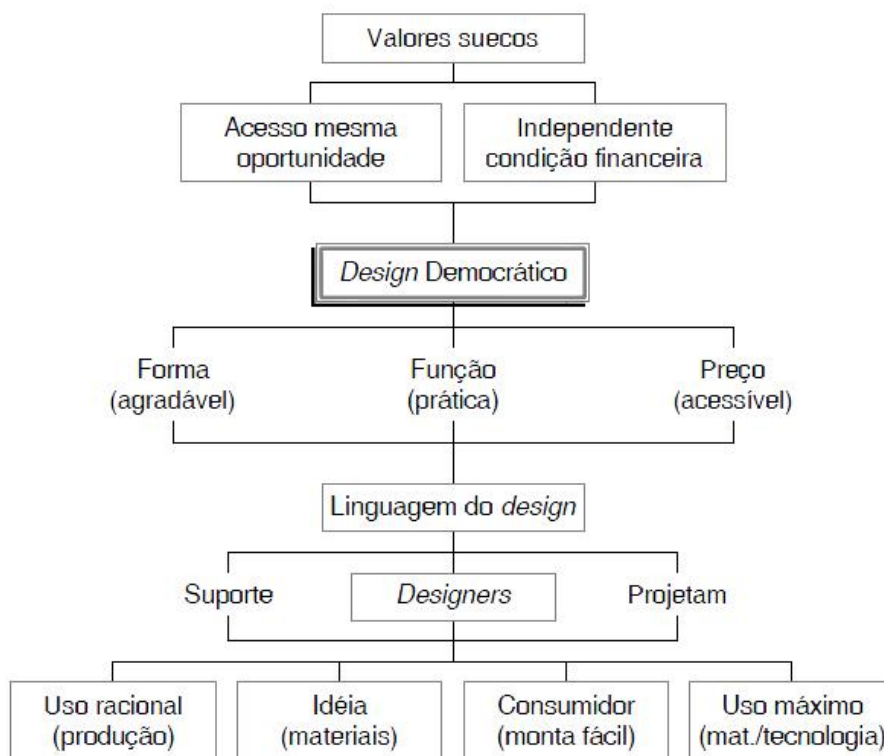
Fonte: Teixeira (2005)

Pode-se notar que o design está presente desde o nível mais elevado da empresa, demonstrando um perfil corporativo direcionado à gestão de design. Esta atenção especial fez com que a empresa estabelecesse o termo design democrático, que conforme Teixeira (2005), é definido por eles como a forma de projetar combinando as possibilidades do fornecedor com as necessidades do cliente.

Por consequência isso influencia e beneficia a empresa como um todo, desde suas instalações de desenvolvimento de produto na Suécia, até seus fornecedores em todo o mundo.

Na figura 5 observa-se em qual momento o design democrático surge no organograma detalhado pela IKEA, bem como, os níveis e atores que dão suporte ele.

Figura 5: Estrutura do design democrático da IKEA.



Fonte: Teixeira (2005).

O caminho encontrado pela IKEA para levar seus móveis ao maior número possível de pessoas, foi inserindo o design em sua estrutura empresarial, desde os níveis mais estratégicos até os operacionais. Desta forma, o conceito instituído pela empresa de “Faça você mesmo” se espalhou por mais de 50 países, por meio de suas 300 lojas, que proporcionam à empresa um faturamento anual de 30 bilhões de euros (WELLE, 2018).

5 CONCLUSÃO

Os dados apurados para a elaboração desta pesquisa mostram de maneira objetiva o potencial do design nas estruturas empresariais. Borja de Mozota (2003), caracteriza a gestão de design como uma atividade gerencial que aponta o design dentro das empresas em diferentes níveis organizacionais. Complementando esta afirmativa, Martins e Merino (2011) apontam que a estratégia de uma instituição, quando mediada pela gestão de design, pode definir o design como um meio para alcançar a diferenciação e inovação como vantagem competitiva. Considerações que são constatadas pela pesquisa do *Design Management Institute* (2016), que mostra uma performance superior das empresas guiadas pelo design frente as empresas que não possuem esse direcionamento. Para ratificar de forma objetiva os benefícios da gestão de design, Folz (2008) mostra que a empresa sueca de móveis IKEA conquistou notoriedade no setor devido sua estratégia de oferecer produtos acessíveis aos seus clientes, não somente pelo baixo custo, mas também, pela relação de usabilidade de seus produtos, permitindo que o comprador possa optar em montar o item adquirido em sua casa. A empresa batizou essa estratégia pelo nome de Design Democrático, a qual foi desenvolvida tendo como base a gestão de design nos vários níveis institucionais da empresa que, Teixeira (2005), descreve detalhadamente a distribuição do design nos níveis estratégicos da empresa IKEA.

A gestão de design desenvolvida em todos os níveis da organização, no estratégico, tático e operacional, melhoram o desempenho das atividades e permitem um desenvolvimento de produto alinhado à visão, valores e conceitos da empresa, proporcionando vantagem competitiva como pode ser identificado na figura 03, que indica uma valorização de 211% em comparação com as outras empresas que não usam a gestão de design. A valorização e o reconhecimento mundial da marca IKEA é o resultado de diretrizes devidamente estabelecidas e baseadas no conceito de design, identificadas nas figuras 04 e 05, permitindo que a empresa permaneça competitiva e em posição diferenciada de seus concorrentes.

Este trabalho demonstra que a gestão de design, o design e o designer são ferramentas competitivas importantes para o planejamento estratégico das empresas, a pesquisa do *Design Management Institute*, apurada ao longo de uma década, mostra a grande vantagem que as

empresas guiadas pelo design possuem, frente a outras corporações que não utilizam o design integrado ao seu planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Marcas Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócios Editora, 1998.

BEST, K. **Fundamentos de gestão de design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comercio Exterior. Secretaria do Desenvolvimento da Produção. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília: MDIC, 2014. Disponível em: https://www.gov.br/produtividade-e-comercio-exterior/pt-br/arquivos/dwnla_1435234546.pdf. Acesso em: 01 dez. 2020.

BORJA DE MOZOTA, B. **Design management**: using Design to build value and corporate innovation. New York: Allworth Press, 2003.

BORJA DE MOZOTA, B; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective Design management for small businesses. **Design Studies**, Great Britain, v. 20, n. 3, p. 297-315, May. 1999. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0142-694X\(98\)00022-2](https://doi.org/10.1016/S0142-694X(98)00022-2)

CAMACHO, M. F. Diseño para el desarrollo: el potencial de la integración estratégica del diseño en las empresas, el caso de Colombia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6., 2004, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo : FAAP, 2004. 1 CD-ROM.

CAMEIRA, S. R. **Branding + Design**: a estratégia na criação de identidades de marca. São Paulo: Ed. SENAC São Paulo, 2016.

DZIOBCZENSKI, P. R. N.; BERNARDES, M.; SATO, K. Criteria for selection of design management indicators in product development companies. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENGINEERING DESIGN, 3., 2013, Korea. **Proceeding [...]**. Seoul : Sungkyunkwan University, 2013.

FOLZ, R. R. **Projeto tecnológico para produção de habitação mínima e seu mobiliário**, 2008. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18141/tde-06082008-100756/pt-br.php>

GORB, P. **Design Management: Papers from the London Business School**. New York: Van Nostrand, 1990.

HILLER, M. **Branding: A arte de construir marcas**. São Paulo: Trevisan, 2012.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

LASTRES, H. M. M. et al. **Design para a competitividade: recomendações para a política industrial no Brasil**. Relatório síntese. Rio de Janeiro: CNI/DAMP/Núcleo de Design, 1996.

MAGALHÃES, C. F. de. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI, 1997.

MARTINS, R. F. de F. **A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MOREIRA, B. R. **Gestão do Design na prática: framework para implementação em empresas**. 2016. Tese (Doutorado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

MORAES, D. de. **Metaprojeto: o Design do Design**. Blücher: São Paulo, 2010.

PHILLIPS, P. L. **Creating the Perfect Design Brief: How to Manage Design for Strategic Advantage**. 2.ed. New York: Allworth, 2012.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. What strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n. 6, p. 61-78, Nov.-Dec. , 1996.
Disponível em:

https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf. Acesso em: 2 dez. 2019.

RAE, J. Design Value Index Exemplars Outperform the S&P 500 Index (Again) and a New Crop of Design Leaders Emerge. **DMI**, [s. l.], v. 27, n. 3, p. 4-11, 28 dez. 2016. Disponível em:
https://cdn.ymaws.com/www.dmi.org/resource/resmgr/design_value_index/16274RAE04.pdf
Acesso em: 19 fev. 2019.

SANCHEZ, R. Integrating design into strategic management process. **Design management Review**, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 10, Fall 2006. Disponível em:

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1948-7169.2006.tb00057.x>. Acesso em: 12 dez. 2019.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-hall, 1985.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

TEIXEIRA, J. de A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**, 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2005.

WALTON, T. Design Management as a Business and Academic Discipline. **Design Management Journal**, Boston, v.1, n.1, p. 5-7, nov. 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1948-7177.2000.tb00001.x>. Acesso em: 11 dez. 2018.

WELLE, D. Morre aos 91 anos fundador da rede de móveis IKEA. In: **G1**. [s. l.], 28 jan. 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/mundo/noticia/morre-aos-91-anos-fundador-da-rede-de-moveis-ikea.ghtml>. Acesso em: 13 dez. 2018.