

## **Inserção do design em micro e pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico**

*Insertion of design in micro and small enterprises: developing a strategy map*

Matos, Samuel; Graduando; Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)  
samuel.matosdp@gmail.com

Junqueira, Natália; Graduanda; Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)  
nat.junqueira6@gmail.com

Rodrigues, Jéssica; Graduanda; Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)  
jehcrq@gmail.com

Dias, M. Regina Álvares; Dr<sup>a</sup>; Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG)  
regina.alvares@gmail.com

### **Resumo**

O presente artigo tem por objetivo relatar a metodologia do desenvolvimento de um modelo de Mapa Estratégico para inovação em micro e pequenas empresas, desde o seu planejamento até sua aplicação para ser validado. A discussão e o relato propostos buscam demonstrar como experiências, construídas e estruturadas ao longo de alguns anos no Centro Design Empresa, deram origem a uma expertise que pode ser de grande contribuição na análise das MPE's e conseqüentemente para o crescimento e desenvolvimento das empresas.

**Palavras Chave:** mapa estratégico; inovação; micro e pequenas empresas.

*This article aims to report the development methodology of a Strategic Map for innovation in micro and small businesses, from its planning to. The proposed discussion and report seek to demonstrate how experiments, built and structured over a number of years in Centro Design Empresa, led to a expertise that can be of great assistance in the analysis of MSC's and consequently the growth and development of companies.*

### **Abstract**

**Keywords:** strategic ma; innovation; micro and small companies.

## **1. Introdução**

Desde a criação do Centro Design Empresa (CDE) da UEMG, em 2003, já foram testadas algumas formas de inserir o design nas as micro e pequenas empresas (MPEs). Ao contrário das empresas de médio e grande porte, as micro e pequenas empresas não possuem metodologias específicas voltadas para a gestão do desenvolvimento de produtos.

Levando em conta a falta de ferramentas apropriadas para a inserção do design nas MPEs, docentes, profissionais e alunos do CDE se motivaram na elaboração de métodos próprios, que uma vez aplicados nas empresas, eram reavaliados, configurando um sistema dinâmico e evolutivo do próprio método adotado. Contudo, tem-se percebido alguns problemas comuns nas intervenções dessa natureza, que devem ser ainda melhorados. O primeiro aponta que a inserção do design, como uma ação isolada, não apresenta resultados impactantes para as empresas, na medida em que se ataca um dos problemas, deixando de lado outras questões relacionadas e relevantes. Verifica-se com frequência a falta de continuidade da incorporação das ferramentas aprendidas no dia-a-dia da empresa e ainda da ineficácia do conhecimento fragmentado, oriundo de cursos e treinamentos isolados, quando se necessita fazer conexões úteis com a realidade empresarial, Dias e Oliveira (2011).

Diante dessas constatações, o modelo proposto aprimora e combina conceitos, constituindo-se de uma nova abordagem de gestão estratégica para as MPEs focado na inovação e competitividade, articulado por ações nas várias áreas relacionadas, mas colocando o domínio do design como responsabilidade gerencial. O modelo, depois de elaborado, será aplicado experimentalmente em uma situação real para testar sua eficácia, o que servirá para aprimorá-lo.

## **2. Construção teórica do mapa estratégico**

A construção do mapa iniciou-se pela revisão da literatura em grandes áreas do conhecimento envolvidas, como administração, marketing, design gráfico, design de produtos, engenharia de produção e logística.

Uma dos principais áreas relacionadas diz respeito a ações que visam a melhoria dos produtos e do seu processo de desenvolvimento. Como resultados destas ações espera-se melhoria perceptível no produto, que pode ser caracterizada por meio de seus atributos, da diferenciação nos modos de uso, estética, funcionalidade, facilidade de manutenção, de montagem, entre outros. Fazem parte do domínio as ferramentas de Gestão do Desenvolvimento de Produtos (GDP), tais como a gestão de portfólio, além do design de produto, da ergonomia aplicada ao projeto, dos recursos e técnicas de prototipagem disponíveis, bem como da tecnologia e mesmo as metodologias empregadas no design e no desenvolvimento de novos produtos. Referências como Kelley (2001), Mozota (2011) e Norman (2006), foram utilizados para embasar todo o tema do processo de desenvolvimento de produtos e todo o seu entorno, expandindo-se até a área de gestão.

Entende-se por comunicação a relação estabelecida entre organizações, consumidores e usuários, compreendendo um conjunto complexo de atividades, estratégias e processos que têm por objetivo formar e informar a imagem de uma empresa. O objetivo é construir uma imagem institucional, adequando-a ao aumento da competição no mercado e atendendo às exigências dos consumidores. Geralmente essa imagem se forma a partir do produto ou serviço oferecido pela empresa, que podem ser traduzidos pela qualidade, diferenciação, preço, durabilidade e na relação que é construída com o consumidor. Tomiya (2010) ressalta que as marcas não são apenas nome, logotipo, embalagem e design. Marcas fortes são construídas por meio de sua experiência total, ou seja, de um histórico consistente de promessa e entrega. Para referenciar o campo da comunicação, foram utilizadas fontes como

Tomiya (2010), Stewart (2010), Neto e Kuehne (2002) e Martins (2006), que servem para o entendimento e a caracterização da imagem de uma empresa, como ela deve se promover e como suas ações de divulgação, de marketing, etc., influenciam no pensamento das pessoas a seu respeito.

O objetivo do marketing “é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária então, seria tornar o produto ou serviço disponível” (DRUCKER, 1973, p. 64). O marketing passa a ser a interface entre uma marca/empresa, sua concorrente e seus consumidores. O entendimento e aprimoramento dessas interfaces são as principais funções do setor de administração de marketing de uma empresa. Para obter resultados satisfatórios é necessário que esse setor exerça influência no âmbito estratégico da empresa. A base teórica consultada se apoia em obras de Kotler e Keller (2003 e 2006) e Druker (1973).

A função produção de uma empresa tem como objetivo produzir bens e serviços demandados pelos consumidores, porém não desempenha apenas esse papel dentro da corporação. A logística empresarial é tida como um processo de planejamento, implantação e controle do fluxo eficiente e eficaz de mercadorias, serviços e das informações relativas desde o seu ponto de origem até o de consumo, isso com o propósito de atender às exigências dos clientes. A logística por sua vez, é uma área da empresa que exerce grande influência em seus mercados, tanto atuantes, quanto em potencial, fazendo com que suas atividades sejam pontes que ligam os locais de produção e mercados separados por tempo e distância. Como referência em função produção e toda sua influência sobre a parte estratégica da empresa, Slack et al. (2007), demonstra como ela pode afetar toda cadeia empresarial. No campo da logística, Ballou (2001) demonstra como o processo logístico é dividido em etapas e como funciona sua distribuição física na estrutura do negócio.

Outra área de interesse da revisão foi a estratégia, que segundo Slack et al. (2007) é o padrão global de decisões e ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. O texto de Alves Filho et al. (2011) sobre estratégia na prática de grandes e de pequenas empresas foi bastante útil para melhor compreender as diferenças entre a definição das estratégias em empresas de portes tão distintos.

### 3. Modelagem do mapa estratégico

Durante o estudo, discutiram-se cada uma das áreas área e suas correlações, e apoiadas pelo emprego de técnicas como os mapas mentais para hierarquiza, estruturar e modelar o mapa estratégico, como mostra a Figura 1.

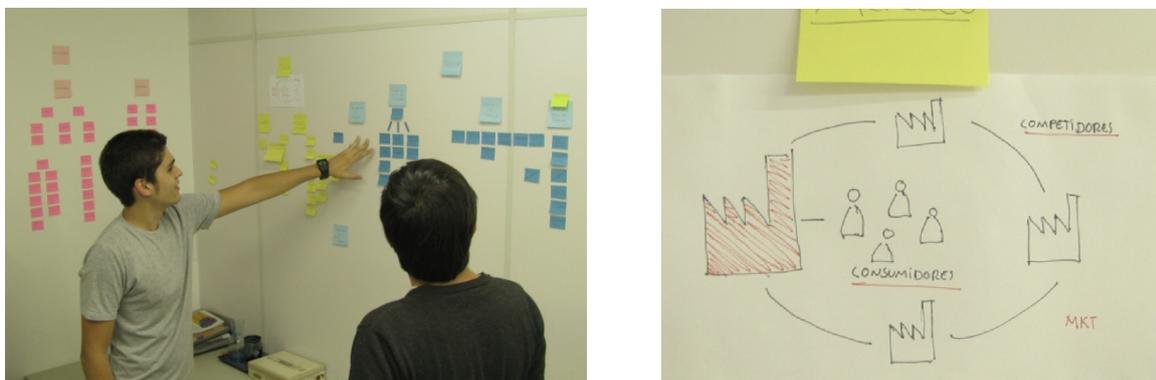


Figura 1: Desenvolvimento dos mapas mentais

A partir dos esboços discutidos em equipe, foi elaborado um modelo simplificado para o Mapa Estratégico contemplando as quatro macro áreas típicas de uma empresa, e cada uma com seus desdobramentos, sendo todas elas guiadas pelo seu planejamento estratégico.

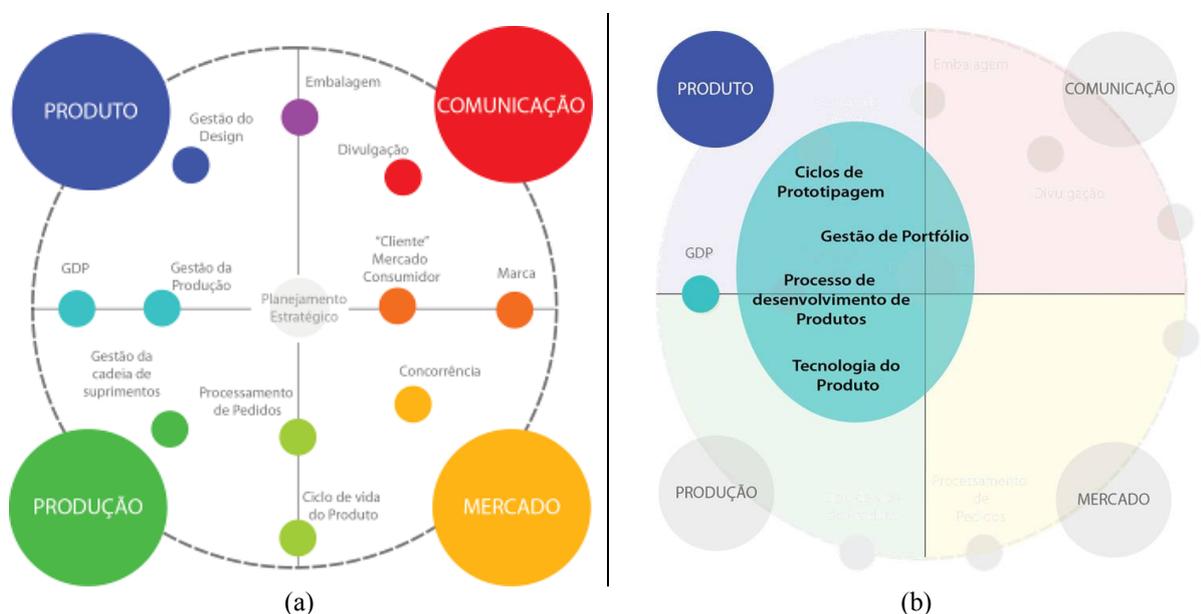


Figura 2: (a) modelo simplificado do mapa estratégico para MPE's; (b) exemplo de abrangência das subáreas

O modelo permite um olhar sistêmico a respeito de uma determinada empresa, independentemente do seu porte ou segmento. Trata-se de um modelo genérico, ou seja, cada vez que aplicado ele sofrerá mudanças, devido a algumas variáveis como porte da empresa, setor de atuação, tempo no mercado, dentre outras. Na sua construção gráfica, as cores e os círculos maiores representam as macro áreas, os círculos menores com os nomes dentro do seu quadrante são áreas que exercem influência apenas no seu campo, os mesmos círculos, porém posicionados na linha de interseção entre dois campos são subáreas que exercem influência nos quadrantes em que estão fazendo fronteira, como ilustra a Figura 2(b).

#### 4. Aplicação experimental do mapa estratégico

Após finalizar a etapa de modelagem e construção do modelo, buscou-se identificar uma empresa de pequeno porte para a aplicação experimental do modelo proposto. A empresa selecionada é uma indústria do setor moveleiro localizada na Região Metropolitana da Grande Belo Horizonte. O seu perfil pode ser definido como sendo uma empresa que preza pelo desenvolvimento de linhas de mobiliários residenciais que expresse a cultura contemporânea e a identidade brasileira, utilizando o design como o principal diferencial na competitividade dos seus produtos. Além disso, preza pela qualidade dos seus produtos, além de ser competitiva em termos de preço.

Para a entrevista foi elaborado um roteiro sintético e objetivo, utilizando o mapa como guia para o desenvolvimento dos assuntos a serem discutidos, da ordem com que seriam abordados e da abrangência como seriam tratados. Perguntas como, “Qual a visão da sua empresa no curto e longo prazo? Onde sua empresa estará em cinco anos? Qual a percepção você deseja que seu público tenha dos seus produtos e da sua empresa? Como é feito o escoamento (transporte) das vendas?”, entre outras, guiaram a entrevista, permitindo uma abordagem mais detalhada de cada área estratégica da empresa.

Após a entrevista, realizou-se a visita nos diversos setores que compõem a fábrica (Figura 3), de maneira a melhor entender a função de cada área, os processos produtivos e todas as etapas, desde quando os pedidos são processados até quando os produtos saem para a expedição.



Figura 3: Vista parcial do showroom da empresa e área de produção de estofados

Na etapa seguinte realizou-se organização dos dados coletados que deram origem a um diagnóstico da empresa, levando em consideração a análise das respostas da entrevista, do relatório da visita e a utilização de ferramentas para aprimorar a análise.

Dentre de diversas ferramentas de análise, optou-se por empregar a análise das Forças, Fraquezas, Oportunidade e Ameaças – FFOA, tradução no original *SWOT* – *Strength, Weakness, Opportunities and Threat*, descrita em Baxter (2011). Em sua aplicação, buscou-se relacionar e associar os termos na análise FFOA com o modelo do Mapa Estratégico proposto. Cada quadrante da análise FFOA foi subdividido, utilizando as cores relativas ao Mapa Estratégico que correspondem às macro áreas – mercado, produto, produção e logística, comunicação, incluindo também fatores estratégicos para a empresa, como na Figura 4.

FORÇAS	FRAQUEZAS
divulgação em revistas da área;	site desatualizado e congelado;
valorização do mercado nacional;	falta de cuidado/ manutenção da marca;
forte mercado na região sudeste;	localização da empresa (distante do centro comercial);
empresa não copia produtos;	pouca preocupação com ergonomia em posto de trabalho;
foco em design;	há apenas um lançamento de linha de produtos por ano;
ciclo de vida estendido dos produtos;	não tem controle do número de produtos da empresa;
não possuem estoque de produto ou matéria-prima;	organograma muito enxuto - não possui cargos ideais;
produção especializada;	crescimento não ordenado;
bom relacionamento com os fornecedores;	mapeamento do público/ clientes e pesquisa de opinião realizados no "improvisado", a partir de relatos dos lojistas;
crescimento da produção;	não possui ponto de venda;
substituir processo manual com maquinário;	preço não calculado, o que o mercado dita a empresa se adequa para alcançá-lo;
substituir processo manual com maquinário;	mercado muito segmentado, variação da aceitação de produtos em determinadas regiões;
não tem gasto com logística de entrega dos produtos;	grande número de concorrentes na região que vendem para o mesmo público;
público bem definido pelo nicho de mercado que percebe valor no design;	baixa margem de lucro pela má formação dos preços;
atingir o mercado varejista;	feedback dos produtos pode ser distorcido pelos lojistas;
explorar mais o mercado local (BRL);	lojistas divulgam os produtos como sendo deles;
em meio a um mercado de muitas cópias, se diferenciar agregando valor;	mercado de commodities;
aplicação da marca nos produtos;	perda de identidade pela "canibalização" dos produtos;
	possibilidade de má gestão da empresa, pela centralização da autoridade nos donos;
	o espaço limitar a empresa - não conseguir suprir a demanda;
	os lojistas não vão mais à empresa - as feiras anuais já expõem os produtos, isso gera menor exposição dos produtos;
	clientes insatisfeitos por erros/ falhas na produção;
	problemas com funcionários - posto de trabalho pouco adequado;
	cópias da china e de empresas nacionais - novos entrantes;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Figura 4: Análise FFOA associada ao mapa estratégico

A empresa poderá utilizar essas informações para identificar em que área ou setor específico se encontram seus pontos positivos e negativos. Ao final algumas estratégias foram elaboradas, e selecionadas aquelas que pudessem ser implementadas a curto, médio e longo prazo.

## **5. Considerações finais**

Este modelo é uma proposta de gerenciamento pelo design em organizações de pequeno porte, que, ainda assim, deve ser adequado ao contexto de cada empresa em razão de suas características, do setor em que atua e de seu objetivo estratégico. Deve-se, portanto, enfatizar sua flexibilidade, por meio do gerenciamento das atividades operacionais articuladas em quatro domínios – produto, comunicação, mercado; comunicação, produção e logística – colocando o domínio do design como responsabilidade gerencial, criando oportunidades para que ela possa se beneficiar do conjunto dessas aplicações, sob a ótica estratégica.

A aplicação experimental mostrou ser possível seu emprego de forma simples, e possibilitou a proposição de estratégias viáveis de serem aplicadas, dentro das limitações das pequenas e micro empresas em geral. No entanto mesmo com o benefício claro de uma análise minuciosa e específica de cada área e suas derivações, há necessidade de um estudo posterior para a seleção e indicação de outras técnicas e ferramentas que possam apoiar a sua aplicação. É também importante a aplicação desse modelo em outras empresas, inclusive em MPE's nas quais o design não é o maior diferencial competitivo, para assim validá-lo.

## **Notas**

Em especial, agradecemos à Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) pelo apoio financeiro para a realização desta pesquisa na forma de bolsa de iniciação científica para Samuel Matos. Agradecemos a Prof.<sup>a</sup> Maria José Canêdo pela disposição e contribuição no desenvolvimento da pesquisa experimental em sua empresa. O estudo contou também com a colaboração do Prof. Érico F. Mineiro e do graduando Olavo Monken.

## **Referências bibliográficas**

ALVES FILHO, Alceu G.; et al. Estratégia na prática de grandes e de pequenas empresas. In: OLIVEIRA, Vanderli Fava de; CAVENAGHI, Vagner; MÁSCULO, Francisco S. (org.).

**Tópicos emergentes e desafios os metodológicos em engenharia de produção:** casos, experiências e proposições. Volume IV. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2011. cap. 2, p.91-141.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística empresarial.** 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BAXTER, M. **Projeto de produto:** guia prático para o design de novos produtos, 3 ed. Tradução de Itiro Iida. São Paulo: Edgard Blucher, 2011.

DIAS, M. R. Alvares; OLIVEIRA, Romeu D. Práticas e dificuldades da inserção do design nas micro e pequenas empresas. In: **Anais...** VI International Congress of Design Research - Ciped, 10 a 12 de Outubro de 2011, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, Portugal.

DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities, practices.** Nova York: Harper & row, 1973, p 64-65

KELLEY, Tom. **A Arte da Inovação**. São Paulo: Futura, 2001.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração do Marketing**. 12. Ed. Porto Alegre: Prentice Hall, 2006.

MARTINS, J. R. **Branding: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas**. 3. Ed. São Paulo: Global Brands, 2006.

MOZOTA, Brigitte B. **Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NETO, Francisco F.; KUEHNE JR., Maurício. Logística empresarial. In: **Coleção gestão empresarial**. Curitiba: AFESBJ / FAE Business School, 2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/4.pdf>>. Acesso em: 15 de outubro de 2011.

NORMAN, Donald A. **O Design do dia-a-dia**. Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

STEWART, B. **Design: estratégias de design para embalagens**. 2ª edição. São Paulo: Blucher, 2010.

TOMIYA, E. **Gestão do valor da marca: como criar e gerenciar marcas valiosas**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2010.