



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Ciências Humanas Letras e Artes
Curso de Pós-Graduação Mestrado em Design

Carolina Taeko Fujita

GERAÇÃO DE VALOR:
trajetória da gestão do design
em uma empresa de refrigeração.

Curitiba
2011

Carolina Taeko Fujita

GERAÇÃO DE VALOR:
trajetória da gestão do design
em uma empresa de refrigeração.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná para obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: **Prof^a Dr^a Virginia Souza de Carvalho Borges Kistmann**

Curitiba
2011

Catálogo na publicação
Sirlei do Rocio Gdulla – CRB 9ª/985
Biblioteca de Ciências Humanas e Educação - UFPR

Fujita, Carolina Taeko

Geração de valor: trajetória da gestão do design em uma empresa de refrigeração / Carolina Taeko Fujita.

– Curitiba, 2011.

284f.

Orientadora: Profª. Drª. Virginia Souza de Carvalho Borges Kistmann

Dissertação (Mestrado em Design) - Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Paraná.

1. Desenho (Projetos) – Eletrodomésticos – Satisfação do consumidor. 2. Refrigeração – Industrias – Consumo – Brasil – 1940-2000. I. Título.

CDD 745.2

**Universidade Federal do Paraná
Setor de de Ciências Humanas Letras e Artes
Departamento de Design
Programa de Pós-Graduação em Design**

TERMO DE APROVAÇÃO

Carolina Taeko Fujita

**“GERAÇÃO DE VALOR:
trajetória da gestão do design em uma empresa de refrigeração”**

Dissertação aprovada como requisito parcial à obtenção de grau de Mestre em Design, no Programa de Pós-Graduação em Design, Setor de Ciências Humanas Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná.

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Universidade do Vale do Rio dos Sinos | UNISINOS
Examinador Externo

Prof. Dr. Adriano Heemann
Universidade Federal do Paraná | UFPR
Examinador interno

Prof^a. Dra. Virginia Souza de Carvalho Borges Kistmann
Universidade Federal do Paraná | UFPR
Presidente e examinadora interna

Prof. Dr. Ronaldo de Oliveira Correa
Universidade Federal do Paraná | UFPR
Examinador Convidado

Carolina Taeko Fujita
Universidade Federal do Paraná | UFPR
Mestranda

Curitiba, 11 de março de 2011.

Prof^a. Dra. Carla Galvão Spinillo
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Design | UFPR

AGRADECIMENTOS

à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);
aos professores e colaboradores do PPGDesign da UFPR;
à todos os entrevistados, profissionais os quais nutro profundo respeito;
ao Chistian do Centro de Documentação e Memória;
à professora Virgínia, pelo apoio e paciência;
ao Ronaldo, pela força, incentivo e inspiração;
aos colegas do DIA;
ao Gerson, pela ajuda;
à minha irmã Camila, pelo exemplo;
aos meus pais e meu irmão e
a todos que contribuíram de algum modo para que esse trabalho se concretizasse.

Muito obrigada.

*Diego não conhecia o mar. O pai, Santiago Kovadloff,
levou-o para que descobrisse o mar.
Viajaram para o Sul.
Ele, o mar, estava do outro lado das dunas altas, esperando.
Quando o menino e o pai enfim alcançaram aquelas alturas de areia, depois de
muito caminhar, o mar estava na frente de seus olhos. E foi tanta a imensidão do
mar, e tanto seu fulgor, que o menino ficou mudo de beleza.
E quando finalmente conseguiu falar, tremendo, gaguejando, pediu ao pai:
- Me ajuda a olhar!*

“A função da arte/1”, de Eduardo Galeano.

FUJITA, Carolina Taeko. **Geração de valor**: trajetória da gestão do design em uma empresa de refrigeração. 284 f. Dissertação (Mestrado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

RESUMO

O presente trabalho estuda como questões referentes ao consumidor foram sendo incorporadas pela gestão do design de uma empresa de bens de consumo no Brasil. Mais especificamente, visa entender como a gestão do design, ao considerar o consumidor, gerou valor para a empresa ao longo do tempo. Justifica-se tal pesquisa pois estudos específicos sobre o consumidor considerado pela gestão do design ou a geração de valor de modo contínuo pelo design contribuem para direcionamentos e avaliações referentes ao consumidor, resultando em produtos mais competitivos e adequados. Para tanto, foi realizada revisão de literatura sobre a sociedade de consumo, o consumidor e a gestão do design. A estratégia de pesquisa adotada foi o de estudo de caso único, revelador e longitudinal. Dentre os resultados, destacam-se o direcionamento da empresa para ter como foco o consumidor e a inovação e ter como competência central o desenvolvimento de produtos; a área de design possuir abrangência de visão dos produtos da empresa e os designers em constante desenvolvimento de competências – entre eles o consumidor – que visam a excelência do trabalho e podem se estender tanto a níveis de decisão operacionais, como táticos e estratégicos.

palavras-chave: Geração de valor. Gestão do design. Sociedade de consumo. Eletrodoméstico.

FUJITA, Carolina Taeko. **Value creation:** design management trajectory in a refrigeration company. Thesis (Master in Design), Post-graduate Program in Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

ABSTRACT

This paper aims to study how issues about the consumer were been incorporated by an organization's design management. More specifically, aims to better understand how an organization's design management generated value for the company over time considering the consumer. It's justified by the lack of specified studies in the field about value creation to the consumer and the organization by the design management's path. Literature about the consumer society, consumer and design management was studied. The research strategy of this study is an unique, revealed and longitudinal study case. Among the results, we highlight the company's direction to innovation and to the consumer; and product development became its core competency. The design area have a hole vision of the company's products. And designers competency developing skills - including the consumer – aims excellence and can be extend from the operational decision-making, to tactical and strategic levels

keywords: Value creation. Design management. Consumer society. Eletrodomestics.

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: Danish maturity ladder. Fonte: Rostedt In Thenint (2008) apud Commission of the European Communities (2009, p. 16, tradução nossa)</i>	24
<i>Figura 2: estrutura organizacional – níveis decisórios da gestão estratégica. Fonte: Martins e Medeiros (2004).</i>	24
<i>Figura 3: Consul, o refrigerador [195-].</i>	105
<i>Figura 4: QM830 a querosene [195-].</i>	105
<i>Figura 5: Marcas 1950, 1955 e 1958.</i>	106
<i>Figura 6: ““A litro vantagem Consul acabou com os “elefantes brancos”” (1966).</i>	108
<i>Figura 7: ET 1503: Informativo Consul, ano V, n.19, Novembro de 1968.</i>	109
<i>Figura 8: Marca alterada em 1963.</i>	110
<i>Figura 9: Consul Hit Parade [1965?].</i>	110
<i>Figura 10: Cores quentes nos refrigeradores [197-].</i>	112
<i>Figura 11: Informativo Consul, n. 9, dezembro de 1977.</i>	114
<i>Figura 12: Redesign da marca, 1974: “O cubo sai da moldura para dar idéia de movimento” (CDM, 2009)</i>	115
<i>Figura 13: Peça da campanha “põe na Consul” [1978].</i>	116
<i>Figura 14: Campanha Ligue a Vida Num Consul [1984].</i>	119
<i>Figura 15: Crescimento do PIB (% anual) entre 1998 a 2010.</i>	125
<i>Figura 16: Índice de produção industrial entre 2002 e 2010 (2002 sendo 100%).</i>	125
<i>Figura 17: Refrigerador Aquarela [2007].</i>	128
<i>Figura 18: Modelo Capacidade Total, de 1965, "Pedal para abertura de porta: (...) Deixando as mãos livres" (CONSUL, 2009).</i>	136
<i>Figura 19: Freddy Van Camp na Consul [1969?].</i>	137
<i>Figura 20: Virgínia Kistmann realizando estudo ergonômico na Consul [1974].</i>	138
<i>Figura 21: Grácia Carvalho e Moritz (fonte: Informativo Consul, Dez. 1977, n. 9, p 6).</i>	138
<i>Figura 22: Equipe da área de design da Consul em 2000 (fonte: Informativo Linha Branca Joinville, ano 7, n. 111, Out. 2000, p. 4 e 5).</i>	142
<i>Figura 23: propaganda para tv: Cuidado com os fantasmas! [1967?].</i>	157
<i>Figura 24: A Geladeira do Francisco Cuoco [1976].</i>	157

<i>Figura 25: cores areia e café (CONSUL, 2009).</i>	158
<i>Figura 26: Modelo Júnio Hotel [1978].</i>	159
<i>Figura 27: família de produtos (CONSUL, 2009).</i>	160
<i>Figura 28: Modelo Pratices 230 [1993?].</i>	161
<i>Figura 29: Principais marcos da Consul.</i>	185
<i>Figura 30: estrutura de análise da fase 1, décadas de 1940 e 1950.</i>	187
<i>Figura 31: estrutura de análise da fase 2, décadas de 1960 e 1970.</i>	188
<i>Figura 32: estrutura de análise da fase 3, décadas de 1980 e 1990.</i>	189
<i>Figura 33: estrutura de análise da fase 3, década de 2000.</i>	190
<i>Figura 34: Distribuição dos Eletrodomésticos de Linha Branca pelos Equipamentos e Formatos Varejistas.</i>	237
<i>Figura 35: Relação Varejo-Indústria na Linha Branca. Fonte: Mascarenhas (2005, p. 179).</i>	239

LISTA DE QUADROS

<i>Quadro 1: Ações e andamento da pesquisa.</i>	20
<i>Quadro 2: Problemas, objetivos e objetivos de análise.</i>	20
<i>Quadro 3: Níveis, forças e o consumidor na gestão do design.</i>	31
<i>Quadro 4: elementos do valor econômico agregado e vantagem competitiva.</i>	46
<i>Quadro 5: forças, valor e consumidor na gestão do design.</i>	46
<i>Quadro 6: características e discussões associadas.</i>	62
<i>Quadro 7: duas correntes sobre estudos do consumo.</i>	66
<i>Quadro 8: escolas de pensamento que se vinculam a padrões de ações segundo as perspectivas determinista e indeterminista.</i>	80
<i>Quadro 9: consumidores e períodos.</i>	82
<i>Quadro 10: abrangência de atuação.</i>	86
<i>Quadro 11: objetivos, categorias e fontes.</i>	95
<i>Quadro 12: locais de coleta de dados.</i>	96
<i>Quadro 13: Tipos de evidências.</i>	97
<i>Quadro 14: relação entre objetivos, tipo de análise, campos de observação, unidades de análise, tipos de evidência, fontes e variáveis.</i>	100
<i>Quadro 15: tática de estudo e fases.</i>	101
<i>Quadro 16: Fatos em destaque.</i>	176
<i>Quadro 17: crescimento, crescimento sustentado, períodos de crise e ciclos inflacionários no Brasil (1900-2000).</i>	225
<i>Quadro 18: Indústria de aparelhos domésticos no Brasil.</i>	227
<i>Quadro 19: Participação das principais empresas por segmento do mercado brasileiro de linha branca (1997-2000) (%).</i>	228
<i>Quadro 20: Caracterização em períodos da estruturação do mercado de linha branca (refrigeradores) nos EUA, na Europa e no Brasil.</i>	229
<i>Quadro 21: Principais estratégias das empresas da indústria brasileira de linha branca.</i>	231
<i>Quadro 22: varejo de eletrônicos e os equipamentos varejistas utilizados para escoar a produção.</i>	235
<i>Quadro 23: varejo da linha branca - equipamentos e formatos.</i>	235

<i>Quadro 24: Nível de difusão de refrigeradores, freezers, fogões lavadora de roupa e televisão nos domicílios brasileiros 1960-2008.</i>	<u>240</u>
<i>Quadro 25: participação de refrigeradores por idade.</i>	<u>242</u>

SUMÁRIO

1	<u>INTRODUÇÃO</u>	15
2	<u>GESTÃO DO DESIGN E GERAÇÃO DE VALOR</u>	22
2.1	O DESIGN NA ORGANIZAÇÃO	22
2.1.1	O DESIGN NA ORGANIZAÇÃO	22
2.1.2	NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN E O CONSUMIDOR	25
2.1.2.1	Gestão do design a nível operacional e o consumidor	25
2.1.2.2	Gestão do design a nível tático e o consumidor	27
2.1.2.3	Gestão do design a nível estratégico e o consumidor	28
2.1.2.4	Níveis operacional, tático e estratégico no design	30
2.2	SOBRE A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN	32
2.2.1	A MEDIÇÃO DO DESIGN	32
2.2.2	INDICADORES DE AVALIAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN	33
2.2.2.1	Os indicadores na estrutura da avaliação	33
2.2.2.2	Prêmio Catarinense de Design	35
2.2.2.3	Prêmio CNI	36
2.2.2.4	Estrutura de indicadores sobre impactos estratégicos do design no negócio	38
2.2.3	FORÇAS DA GESTÃO DO DESIGN E O CONSUMIDOR	41
2.2.3.1	Balance Score Card na gestão do design	41
2.2.3.2	O design como diferenciação e o consumidor	42
2.2.3.3	O design como coordenação e o consumidor	43
2.2.3.4	O design como transformação e o consumidor	43
2.2.3.5	O design como “good business” e o consumidor	44
2.2.3.6	As forças do design e o consumidor	45
2.3	GERAÇÃO DE VALOR E DESIGN	47
2.3.1	VALOR: DIFERENÇAS SEMÂNTICAS	47
2.3.2	VALOR	49
2.3.3	O DESIGN COMO GERADOR DE VALOR NAS TEORIA ECONÔMICAS	51
2.3.4	O DESIGN COMO GERADOR DE VALOR NAS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO INDUSTRIAL E BASEADA EM RECURSOS	55
2.3.4.1	Valor na teoria industrial e o design	55
2.3.4.2	Valor na teoria baseada em recursos e o design	57
3	<u>A SOCIEDADE DE CONSUMO E O CONSUMIDOR</u>	61
3.1	A SOCIEDADE DE CONSUMO	61
3.1.1	CULTURA DE CONSUMO E SOCIEDADE DE CONSUMO	61
3.1.2	ESTUDOS SOBRE SOCIEDADE E CULTURA DE CONSUMO	62
3.2	TRAJETÓRIAS DA SOCIEDADE DE CONSUMO	68
3.2.1	FASES DA SOCIEDADE DE CONSUMO	70
3.2.1.1	Bases para a sociedade de consumo de massa	70
3.2.1.2	Sociedade de consumo de massa	72
3.2.1.3	Sociedade do hiperconsumo	73
3.3	SOBRE O CONSUMIDOR	77
3.3.1	O CONSUMIDOR NA SOCIEDADE DE CONSUMO	77

3.3.2	O CONSUMIDOR NA ADMINISTRAÇÃO.....	78
3.3.2.1	O consumidor como competência	83
3.3.3	O CONSUMIDOR NA GESTÃO DO DESIGN.....	89
4	<u>MÉTODO DA PESQUISA.....</u>	92
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	92
4.2	SELEÇÃO DO MÉTODO	92
4.3	PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS	94
4.3.1	ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO.....	94
4.3.1.1	Documentos.....	97
4.3.1.2	Questionários.....	97
4.3.1.3	Entrevistas.....	98
4.4	ESTRATÉGIA DE ANÁLISE	99
4.5	CONFIABILIDADE	101
4.6	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	102
5	<u>RESULTADOS</u>	103
5.1	CONDUTORES: A EMPRESA NA SOCIEDADE DE CONSUMO	103
5.1.1	DÉCADA DE 1940	103
5.1.2	DÉCADA DE 1950	104
5.1.3	DÉCADA DE 1960	107
5.1.4	DÉCADA DE 1970	112
5.1.5	DÉCADA DE 1980	116
5.1.6	DÉCADA DE 1990	120
5.1.7	DÉCADA DE 2000	123
5.1.8	DISCUSSÃO: A EMPRESA NA SOCIEDADE DE CONSUMO	126
5.2	FACILITADORES: GESTÃO DO DESIGN NA EMPRESA	135
5.2.1	INSERÇÃO DO DESIGN (NÍVEIS).....	135
5.2.2	CONSIDERANDO O CONSUMIDOR.....	144
5.2.3	DISCUSSÃO: GESTÃO DO DESIGN NA EMPRESA	151
5.3	RESULTADOS: GERAÇÃO DE VALOR	155
5.3.1	DIFERENCIAÇÃO	155
5.3.2	COORDENAÇÃO	162
5.3.3	TRANSFORMAÇÃO.....	168
5.3.4	UM BOM NEGÓCIO.....	176
5.3.5	DISCUSSÃO: GERAÇÃO DE VALOR	179
5.4	TRAJETÓRIA DA GESTÃO DO DESIGN DE UMA EMPRESA DE REFRIGERAÇÃO	186
6	<u>CONCLUSÃO</u>	191
7	<u>REFERÊNCIAS</u>	202
8	<u>APÊNDICES</u>	213
8.1	APÊNDICE A - MERCADO E A INDÚSTRIA DE REFRIGERAÇÃO NO BRASIL	214
8.1.1	REFRIGERADORES: PRINCIPAIS SISTEMAS DE REFRIGERAÇÃO	214
8.1.2	A FORMAÇÃO DO PARQUE INDUSTRIAL DE REFRIGERADORES NO BRASIL	215
8.1.2.1	Origens da indústria de linha branca.....	216
8.1.2.2	Formação da demanda e produção de refrigeradores no Brasil	217
8.1.3	A PRODUÇÃO E O CONSUMO DE REFRIGERADORES NO BRASIL	224

8.1.3.1	Venda de refrigeradores e períodos econômicos de crescimento e crise no Brasil	225
8.1.3.2	Conjuntura econômica e a indústria de refrigeradores.....	226
8.1.3.3	Sobre o mercado de refrigeradores no Brasil recente.....	232
8.1.3.4	Sobre o varejo de refrigeradores no Brasil recente.....	234
8.1.3.5	Os refrigeradores no Brasil.....	240
8.2	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: O CONSUMIDOR NA GESTÃO DO DESIGN	244
8.3	APÊNDICE C - ENTREVISTA: ROTEIRO DE QUESTÕES BÁSICAS	251
8.4	APÊNDICE D - PROPAGANDAS	252
8.5	APÊNDICE E - PRODUTOS	261

"Bom design é bom negócio."
(WATSON, 1973, tradução nossa)¹

1 INTRODUÇÃO

Uma empresa, para perseverar, necessita basicamente que a entrada de recursos financeiros seja maior que a saída deles. Numa empresa que produz bens de consumo, significa gerar produtos valorizados por seus consumidores e ganhar a preferência deles perante seus concorrentes. O consumidor é o foco, pois é para ele que o mercado de bens de consumo é formado.

Nesse ambiente, as empresas adotam estratégias diversas como suprir a demanda da maneira mais eficaz, oferecer produtos diferenciados ou, até mesmo, criar e manter vínculos com seus consumidores. Assim, entre outros recursos, utilizam o design para aumentar a atratividade de seus produtos em relação aos concorrentes, gerando valor para a empresa e para seus consumidores.

No design, um argumento corrente sobre a importância deste para uma empresa é que o design agrega valor (PHILLIPS, 2007; BOZTEPE, 2007). Porém, no campo do design ainda não há um consenso sobre de que modo o design e sua gestão geram valor nem como consideram o consumidor nesse processo.

Phillips (2007) aponta o designer como um especialista sobre o consumidor dentro da empresa. Ou seja, o conhecimento sobre ele seria uma das competências do designer que o diferencia entre outros profissionais. No entanto, dentre os autores pesquisados, não foram encontrados estudos na gestão do design sobre a geração de valor por meio de uma competência que tenha como base o consumidor. Além disso, a prática da gestão do design estudada na literatura não desenvolve o tema sob o ponto de vista do impacto ou resultado do uso do design ao longo do tempo (BONSIEPE, 1978; FORTY, 2007; BÜRDEK, 2008; BAXTER, 2000; DENIS, 2000). Também não se sabe de estudos aplicados à realidade brasileira.

A falta de compreensão de como o design gera valor continuamente para a empresa e para o consumidor propicia que o gestor do design não consiga contribuir mais efetivamente nos direcionamentos e avaliações referentes ao consumidor,

¹ "Good design is good business." frase pronunciada por Thomas Watson Jr., presidente da IBM entre 1953 a 1971, em palestra proferida na *University of Pennsylvania*, em 1973. Referia-se ao Programa de Design Corporativo criado em 1956. IBM 100. *Good design is good business. Icons of Progress*. Disponível em: <<http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/gooddesign/>> Acesso em: 20 mar. 2011.

acaba propiciando que designers sejam excluídos das etapas prospectivas e validativas de pesquisas, caso existam. A falta de estudos sobre o tema também faz com que designers não saibam como considerar o consumidor nos variados tipos de pesquisa existentes, formais ou informais, assim como não incentivam os mesmos a propor essas pesquisas.

Desse modo, o presente estudo observou a trajetória da gestão de design em uma empresa modelo e procurou identificar fatores que indicassem como este gerou valor ao considerar o consumidor.

O estudo analisou evidências ao longo do tempo para apontar os motivos para a empresa utilizar o design, sobre a inserção do design e sua gestão na empresa, como o design foi considerando o consumidor e quais os indicadores de sucesso vinculados ao design. Para tanto, procurou-se como campo de pesquisa uma empresa referência, produtora de bens de consumo, consolidada no mercado brasileiro, com equipe de design no país e gestão do design atuando a níveis estratégicos.

A pergunta de pesquisa que norteou o estudo foi: como a gestão do design, ao considerar o consumidor, gerou valor para a empresa ao longo do tempo?

Em função da pergunta, delimitou-se como objetivo geral da pesquisa analisar a trajetória da gestão do design ao gerar valor continuamente para os consumidores.

Como objetivos específicos, pretendeu-se:

- 1: identificar períodos da empresa ao longo do tempo;**
- 2: identificar níveis de inserção do design na trajetória da empresa;**
- 3: identificar tipos de informações sobre o consumidor utilizados pelo designer ao longo do tempo;**
- 4: identificar tipos de resultados vinculados ao design na trajetória da empresa;**

Para ser possível responder à pergunta de pesquisa e aos objetivos, o **campo de pesquisa** deveria ser uma empresa produtora de bens de consumo, consolidada no mercado brasileiro, com equipe de design no país e gestão do design atuando a níveis estratégicos.

Dentre as opções existentes, escolheu-se a Whirlpool S.A., empresa fabricante de eletrodomésticos ganhadora do Prêmio CNI José Mindlin Gestão do Design de 1997 na categoria grande empresa, quando ainda se denominava Multibrás Eletrodomésticos, e o Prêmio CNI Gestão do Design de 2000 na mesma categoria do prêmio anterior (KISTMANN, 2003).

A empresa é detentora das marcas Brastemp e Consul. A marca Brastemp é uma das marcas mais lembradas segundo a pesquisa Top of Mind, da Folha de São Paulo, sendo a número um entre consumidores de classe AB e a primeira entre as marcas nacionais. Já a Consul, está presente em mais de 50% das residências brasileiras sendo que, por 18 anos consecutivos, foi a marca mais lembrada na categoria refrigeradores, segundo a pesquisa Top of Mind do mesmo jornal citado². Por estar tão presente nos lares brasileiros “permite um envolvimento com muitas famílias e uma participação única no cotidiano do consumidor. O ‘olhar’ Consul revela muito sobre os costumes, hábitos e tradições das pessoas” (WHIRLPOOL, 2009).

Assim, será estudada na trajetória da gestão do design da marca Consul a geração de valor para o consumidor. Em particular, os refrigeradores, carro-chefe desde sua fundação, cuja fabricação data desde 1950 aos dias atuais³.

O período a ser pesquisado compreende o tempo de existência da empresa, pois a presente pesquisa tem como objetivo observar a geração de valor contínua por meio do design. Dessa maneira, observa-se que, pelo porte da empresa e pelo período extenso a ser coberto, há a necessidade de restringir a quantidade de categorias as serem analisadas.

A presente pesquisa se justifica observando fatores econômicos, sociais, produtivos e intelectuais.

Econômicos, pois na busca por meios de conquistar a preferência do consumidor, e, conseqüentemente, aumentar suas vendas, empresas que comercializam bens de consumo em países capitalistas vêm utilizando estratégias para atrair a atenção do consumidor, como as embalagens (FORTY, 2007, p.108), a publicidade (FORTY, 2007), o marketing (KLOTTER e ARMSTRONG, 1998, p. 30) e o design (MOZOTA, 2003, p.35).

Tais estratégias possuem suas especificidades, com variáveis como tempo, espaço e seus contextos de desenvolvimento tecnológico e econômico. Um exemplo seria a introdução de embalagens e anúncios para um sabão em tabletes direcionado para a classe trabalhadora na Grã-Bretanha, no final do século XIX, resultando no aumento de produção anual, de 3 mil toneladas para 18 mil toneladas

² A Consul é a líder no item geladeira desde 1992, quando esse item passou a constar na pesquisa Top of Mind, da Folha de São Paulo, com variações entre 40 a 53% de respostas (FOLHA TOP OF MIND, 2007).

³ Nessa pesquisa, serão estudados apenas os refrigeradores fabricados pela empresa escolhida.

em apenas 4 anos (FORTY, 2007, p.109). Outro exemplo, mais próximo à realidade brasileira, foi a utilização do design para diferenciação de produtos lançando, em 1989, uma nova linha de estantes assimétricas mesmo com resposta negativa dos representantes de vendas; com esse produto a Universum do Brasil obteve seu produto de maior sucesso comercial (BORGES, 2002, p. 58).

Como nos exemplos citados, circunstâncias influenciaram decisões da empresa com a intenção de atrair a atenção do consumidor, que por sua vez influenciaram os resultados⁴ - nesse estudo considerado como valor⁵ - de cada empresa.

Ao estudar geração de valor por meio do design, ou seja, seus resultados, pesquisa também contribui estrategicamente para o governo brasileiro. Observa-se no relatório de Consolidação e Sistematização, do II Encontro de Planejamento Participativo do Programa Brasileiro do Design (PBD), do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) brasileiro, nas definições do planejamento estratégico do programa de 2007 a 2012, as necessidade nas linhas de ação e identificação de fontes de fomento, entre outras consta:

“medir o impacto da atividade do design nos setores da economia por meio de pesquisa e levantamento de dados, visando alterar a percepção atual; identificar a demanda do mercado usuário (consumidor final) por setor produtivo e elaborar prospecções e tendência de cenários futuros nas dimensões tecnológicas, de mercado e ocupações profissionais nos setores específicos” (CENTRO DE DESIGN PARANÁ, 2006, p. 16-17).

Além das contribuições desse estudo para a sociedade, esse estudo também pode se mostrar útil para o setor produtivo pois contribui para a compreensão de como gerar valores perceptíveis ao consumidor brasileiro por meio da gestão do design ao longo do tempo. O estudo busca também proporcionar para a gestão do design bases para direcionamentos e avaliações referentes ao consumidor, resultando em produtos mais competitivos e adequados.

Estudos específicos sobre o consumidor considerado pela gestão do design ou a geração de valor de modo contínuo pelo design não foram encontrados durante o levantamento bibliográfico desse estudo. No censo 2008 do diretório dos grupos de pesquisa no Brasil, do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e

⁴ Entende-se que resultados são medições de impacto de uma atividade (HIETAMAKI et al, 2005).

⁵ Entende-se que uma atividade feita de modo criativo gera valor diferencial em um produto/serviço e que o consumidor valoriza apenas aquilo que percebe (BOWMAN e AMBROSINI, 1998) (ver apêndice B).

Tecnológico (CNPq, 2009), 8 grupos de pesquisa estudam gestão do design. Dentre esses, em apenas 2 grupos foram identificados estudos relacionados a valor ou ao consumidor, sendo eles o grupo de pesquisa Design & Tecnologia, da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) e o grupo de pesquisa Gestão do Design, da Universidade Federal do Paraná (UFPR). O primeiro grupo se apresenta restrito à cadeia produtiva da moda. E o presente estudo participa do segundo grupo de pesquisa, identificado na linha de pesquisa Design, gestão e cultura.

Vale ressaltar que esse estudo está alinhado com pesquisas de mestrado e iniciação científica, anterior e atuais, do Programa de Pós-Graduação em Design (PPGDesign) da UFPR. Tais estudos relacionam gestão do design e valor ou gestão do design e consumidor na trajetória de empresas modelo para a gestão do design. Essa pesquisa procura, assim, preencher uma lacuna no meio acadêmico. Embora tenham sido encontradas referências sobre valor no design, não foram encontrados estudos⁶ que relacionem dados sobre o consumidor competência da gestão do design em gerar valor de modo contínuo.

Observa-se, assim, a importância do projeto proposto em relação à economia, sociedade, sistema produtivo e produção acadêmica da atualidade no Brasil, com suas possíveis contribuições para as políticas governamentais, empresas e produção de conhecimento. Assim como a carência de pesquisas específicas sobre o assunto.

Nesse contexto, identificou-se uma oportunidade para a realização do estudo proposto, realizada conforme as etapas descritas no item a seguir.

A pesquisa pode ser caracterizada como de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa, exploratória e que tem como principal estratégia de pesquisa um estudo de caso único, revelador e longitudinal. Essa abordagem se mostra coerente visto que pretende traçar trajetórias ao longo do tempo de uma empresa modelo que atua no país.

A pesquisa está organizada em 5 tipos de ações:

ação 1: revisão bibliográfica e redação de textos;

ação 2: coleta de documentos; envio de questionários e realização de entrevistas;

ação 3: transcrição e organização dos dados;

⁶ Procurados no *Journal of Design History* até 2008, no site do *Design Management Institute* até agosto de 2009, no *International Journal of Design* até agosto de 2009, na Revista Estudos em Design até agosto de 2009, nos anais do P&D de 2004, 2006 e 2008 e no site do Programa Brasileiro do Design (PBD).

ação 4: estruturação da pesquisa; análise dos dados e

ação 5: conclusão e revisão.

Essas ações ocorreram paralelamente, como a ação 1, que esteve presente durante todo o processo e visaram documentar e auxiliar na análise e estruturação da pesquisa. O andamento da pesquisa pode ser visualizado conforme cronograma a seguir.

Quadro 1: Ações e andamento da pesquisa.

Ação	2009						2010						2011
	fev.	abr.	jun.	ago.	out.	dez.	fev.	abr.	jun.	ago.	out.	dez.	fev.
1	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
2						•			•	•	•		
3										•	•	•	
4	•	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•
5											•	•	

Fonte: Elaboração própria.

Em síntese, o estudo se orienta segundo as questões e objetivos vistos no Quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Problemas, objetivos e objetivos de análise.

Pergunta de pesquisa:

como a gestão do design, ao considerar o consumidor, gerou valor para a empresa ao longo do tempo?

Objetivo geral:

analisar a trajetória da gestão do design ao gerar valor continuamente para os consumidores.

Objetivos específicos:

1: identificar períodos da empresa ao longo do tempo;

2: identificar níveis de inserção do design na trajetória da empresa;

3: identificar tipos de informações sobre o consumidor utilizados pelo designer ao longo do tempo;

4: identificar tipos de resultados vinculados ao design na trajetória da empresa;

Objetivos da análise:

Descrever a trajetória da empresa acrescentando dados relevantes que motivassem a empresa a utilizar o design

Descrever a trajetória da inserção do design na empresa.

Descrever a trajetória de como o design considerou o consumidor.

Descrever tópicos referentes aos resultados da gestão do design ao longo do tempo.

Fonte: Elaboração própria.

A dissertação da pesquisa contem as seguintes partes.

Na **introdução** é apresentado e contextualizado o tema de pesquisa expondo seu problema, a pergunta de pesquisa, seus objetivos, o escopo, sua justificativa e

uma breve explicação sobre a forma de estruturação do trabalho, compreendendo a estratégia de pesquisa e os temas desenvolvidos em cada capítulo.

Os capítulos **dois** e **três** compreendem as bases teóricas sobre a gestão do design e a sociedade de consumo para a categorização dos dados a serem posteriormente coletados. Como a categoria tempo é a linha estruturante do estudo, optou-se sempre que possível uma narrativa cronológica e localizada.

O **segundo** capítulo trata sobre a gestão do design nas organizações, a avaliação da gestão do design e a geração de valor pelo design. Nesse capítulo defini-se as categorias que auxiliarão a identificar níveis de inserção do design na empresa e categorias que representariam os resultados do uso do design na empresa, assim como o melhor entendimento sobre geração de valor pelo design.

O **terceiro** capítulo versa sobre autores que estudam a sociedade de consumo, trata o consumidor sob o viés das ciências sociais, administração e gestão do design. Nesse capítulo são definidas as categorias a serem utilizadas na pesquisa acerca da divisão histórico-processual das fases da sociedade de consumo, também especifica a noção de competência utilizada pelo estudo.

No **quarto** capítulo é descrito o método de pesquisa, a caracterização do problema, a seleção do método, a estratégia geral de desenvolvimento, o protocolo de coleta de dados, a estratégia de análise e maneiras de validação interna e externa.

No **quinto** capítulo o caso é relatado com a trajetória da empresa estudada, como o design se inseriu em sua estrutura, como o consumidor foi considerado pelos designers e tópicos referentes aos resultados do design considerando o consumidor ao longo do tempo.

A discussão é feita no capítulo **seis**, de análise dos resultados, seguindo mesma ordem dos dados apresentados no capítulo anterior.

Os resultados mais relevantes, suas implicações, assim como reservas, limitações e sugestões de temas para estudos posteriores, estão colocados na **conclusão** da dissertação, em que são apresentados quadros-síntese da gestão do design da empresa.

2 GESTÃO DO DESIGN E GERAÇÃO DE VALOR

O presente capítulo apresenta as categorias na gestão do design utilizadas para analisar o caso. É dividido em 3 seções. A primeira procura dar bases para que se consiga situar o design na empresa. A segunda trata sobre a avaliação do design, para que seja possível observar o que seriam resultados do design na empresa. A última seção procura situar o termo valor e geração de valor a ser considerado na pesquisa.

2.1 O DESIGN NA ORGANIZAÇÃO

Para que seja possível compreender a trajetória da gestão do design na empresa essa seção abordará a presença do design na mesma.

2.1.1 O design na organização

A gestão do design procura dar bases para este se desenvolver na empresa, e desenvolver a empresa por meio do design.

Uma maneira de compreender o desenvolvimento da empresa por meio do design seria observar o design contribuindo na melhoria da competitividade e performance em inovação em uma organização. Segundo a Comissão de Comunidades Européias (2009), um dos fatores determinantes para isso seria o de identificar o nível de integração do design numa organização, como observado no "*Danish maturity ladder*", que ilustra os níveis de inserção do design numa organização, indo desde empresas que não utilizam o design até empresas que consideram o design como um elemento estratégico (ROSTEDT IN THENINT, 2008 apud COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES, 2009, p. 16) (figura 1).

De modo similar, Moraes e Ferreira (2008), em estudo sobre a formação de grupos estratégicos na indústria brasileira de eletrodomésticos, sugerem a caracterização de estágios de adoção do design como estratégia, a partir de tipologias de Dumas & Mintzberg⁷ (1991) e Tether⁸ (2005), sendo elas:

⁷ DUMAS, A. MINTZBERG, H. *Managing the form, function and fit of design*. **Design Management Journal**, 1991.

⁸ TETHER, B. **The role of design in business performance**. University of Manchester, 2005.

grupo não-design: empresas que não utilizam o design ou utilizam esporadicamente;

grupo design incipiente: empresas que percebem o design como uma atividade no processo de desenvolvimento de produtos, com a possibilidade de ser realizado por profissionais não especializados;

grupo design como estilo: empresas que percebem o design como um acabamento estético do produto, sendo introduzido em um estágio final do projeto;

grupo design como processo: empresas que percebem o design como uma competência que atua na cadeia de valor como um todo, transformando o conhecimento em novas idéias e produtos. Implementado como um processador de informações, é adotado desde os primeiros estágios do desenvolvimento de produto e exige uma abordagem multidisciplinar;

grupo design estratégico: empresas que incorporam o design à visão da empresa. Isto é, o design se encontra em todos os níveis de gestão. Essas empresas acreditam que o design afeta seus desempenhos econômicos, e que pode ser mensurado através de indicadores objetivos. Nessas empresas, o design possui estruturas organizacionais que propiciam o surgimento de um ambiente que favorece a criatividade e fomenta a inovação.

Segundo o DZ Centro de Diseño (1997), tais níveis de integração dependem de variáveis como a natureza do setor e dos produtos (bens de consumo ou industriais), grau de competência, nível de inovação tecnológica e dinamismo do mercado. Conforme mesmo autor, os fatores relacionados com o estilo de gestão, recursos humanos e materiais utilizados que influenciam o grau de integração do design na organização são os níveis:

de sensibilização da administração em relação a novos produtos e à imagem empresarial;

de atribuição de responsabilidades às atividades de design;

de processos sistemáticos entre departamentos;

da gestão estratégica da novos produtos e/ou da imagem global da empresa e

do grau de inovação da organização (atitude e tolerância a riscos no desenvolvimento de novos produtos).

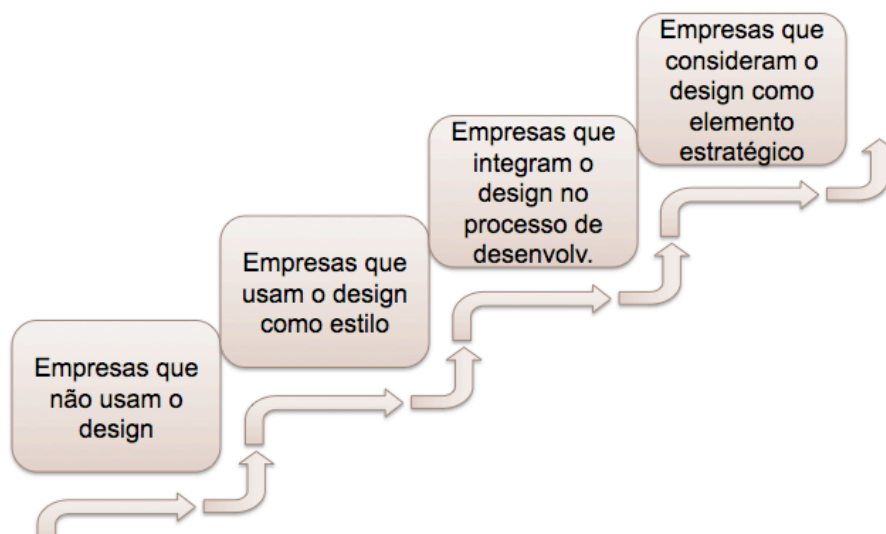


figura 1: Danish maturity ladder.

Fonte: Rostedt In Thenint (2008) apud Commission of the European Communities (2009, p. 16, tradução nossa)

Os níveis de inserção do design numa organização da figura 1 ilustra os níveis administrativos que a empresa pode considerar o design em sua estrutura organizacional. E os níveis de atuação/decisão administrativa de uma organização podem ser classificados como estratégicas, táticas e operacionais, conforme Martins e Medeiros (2004) (figura 2).



figura 2: estrutura organizacional – níveis decisórios da gestão estratégica.

Fonte: Martins e Medeiros (2004).

Para posicionar o design dentro de uma organização, outros autores que estudam gestão do design também referenciam tais níveis de atuação⁹, divididos em níveis de decisão, como apresentados a seguir. Em tais níveis foram destacadas suas relações com o consumidor.

2.1.2 Níveis da gestão do design e o consumidor

2.1.2.1 *Gestão do design a nível operacional e o consumidor*

Mozota (2003) coloca que o design operacional é a ação do design. Para essa autora, o nível operacional do projeto é o primeiro passo para integrar o design na organização; nesse nível, a empresa considera o design como um produto ou projeto. De modo similar, para Magalhães (1997, p. 20), a gestão do design operacional seriam as ações voltadas para dentro do processo do design.

O design operacional não se restringe aos produtos finais, além do produto ou projeto Kistmann (2006, p. 65) aponta que podem se manifestar em: serviços, elementos de comunicação interna e elementos de comunicação externa.

As ações na gestão do design operacional requerem do profissional o conhecimento de conceitos e técnicas pertinentes ao design, como “identificação das características do usuário, configuração estético-formal do produto, definição de subsistemas e componentes, normas e requisitos legais, análise do uso, possíveis interações, aspectos ergonômicos” entre outros (MEDEIROS, 1996 apud MARTINS; MEDEIROS, 2004). Tais ações serão aplicadas no projeto de design que, por sua vez, faz parte do projeto do produto e reúne profissionais de outras áreas da empresa. A nível operacional, o design pode ser executado por funcionários ou terceirizados. O gestor do projeto de design deve se reportar ao responsável pela coordenação tática do desenvolvimento do produto (MARTINS e MEDEIROS, 2004).

Observa-se que, mesmo ocorrendo em nível hierárquico mais baixo, o nível operacional é fundamental pois constitui a base estrutural e produtiva da empresa, suas ações colocam à prova os conhecimentos e as competências da organização (MARTINS; MEDEIROS, 2004) como pode ser observado nas competências que designers e gestores a nível operacional devem apresentar para o desenvolvimento do produto.

⁹ Ora enfatizando um nível ou suprimindo outro.

Martins e Medeiros (2004) observam os níveis de gestão do ponto de vista das atribuições e níveis de decisão dos profissionais responsáveis pelo design na empresa. E classificam os níveis de gestão conforme estudo sobre o nível de inserção do design aplicado em um tipo de organização, que foi o segmento industrial brasileiro de eletrodomésticos de linha branca. Baseados em Bruce e Cooper (1998) e Baxter (2000), Martins e Medeiros (2004) apontam as responsabilidades do gestor do design a nível operacional, que são:

participar das discussões entre profissionais do nível tático, operacional e do seu nível a fim de descrever o conceito, definir objetivos específicos do projeto, avaliar limitações projetuais, listar atividades, alocar de recursos e definir prazos;

elaborar o “*design briefing*”: conceitos, necessidades, requisitos projetuais, restrições técnicas etc.;

selecionar os profissionais para a execução das atividades e delegar responsabilidades (equipes de trabalho);

coordenar o desenvolvimento do projeto e monitorar seu andamento: executar pesquisas específicas da área de design, analisar resultados, elaborar pré-projeto, apontar ajustes e correções, assegurar especificações técnicas etc.;

levantar e monitorar os recursos materiais necessários à execução das atividades e custos operacionais;

acompanhar os resultados do lançamento do produto: reação do consumidor, constatação de possíveis problemas de interação, técnicos ou comerciais, recomendar possíveis correções etc. e

assegurar e viabilizar, junto com os responsáveis pela produção, a realização de protótipos, a fabricação, a montagem e a embalagem do produto.

De modo semelhante, o DZ Centro de Diseño (1997) coloca que a gestão do design a nível operacional se responsabiliza pela implementação de novas idéias e compreende a planificação, organização e controle de recursos materiais, financeiros e de recursos humanos; o que significa: determinar a natureza do projeto (avaliando os objetivos e a capacidade da empresa), organizar o processo (estabelecendo fases e níveis de decisão), organizar a apresentação dos dados para superiores e para a equipe e, por último, selecionar e organizar a equipe de trabalho.

A partir das responsabilidades descritas acima, é possível deduzir o nível de responsabilidade, poder de decisão, tipos de atividades de execução e gestão dos profissionais a nível operacional do projeto de design para que a organização obtenha seu produto final. Como já colocado, a isso também deve-se considerar os serviços, elementos de comunicação interna e elementos de comunicação externa

da empresa, que também fazem parte do resultado do design e sua gestão a nível operacional.

Nota-se que o nível operacional não se restringe à simples execução, possui gerenciamento interno do projeto que visa a obtenção dos resultados especificados pela nível tático.

Desse modo, com relação ao consumidor, a gestão a nível operacional possibilita a empresa criar melhores marcas, produtos e embalagens, ou melhorar a performance dos serviços. Auxilia na coordenação de funções, evitando conflitos e encorajando a existência de grupos inter-disciplinares. Observa tendências e melhora a relação entre a empresa e seu ambiente externo. Possibilita o aumento das vendas e margens de lucro, valorizando a marca, aumentando o *market share*, melhorando o retorno de investimento e realizando melhorias sociais (MOZOTA, 2006).

2.1.2.2 Gestão do design a nível tático e o consumidor

Na gestão do design a nível tático, Kistmann (2006, p. 65) considera "todos os aspectos gerenciais envolvidos na atividade integradora do valor do Design na empresa", tais como: modos organizacionais, dados ambientais, relação com o ambiente social e qualidade. Para Mozota (2003) é possível quando cria-se a função ou o departamento de design na empresa.

Os profissionais que atuam a nível tático não participam diretamente das atividades operacionais¹⁰, mas procuram assegurar que tais atividades estejam de acordo com os objetivos estratégicos da empresa. Em outras palavras, suas responsabilidades compreendem o planejamento, a implantação e o monitoramento de atividades (analisadas técnica e financeiramente) que, tanto reduzam os riscos e minimizem incertezas, quanto viabilizem as estratégias da empresa. Por esse motivo se reportam aos profissionais de nível estratégico, para avaliação e recebimento de correções de rumo, como a revisão de objetivos e metas. Atuando em conjunto com profissionais de outras áreas, o gestor do design a nível tático se torna um facilitador entre seu departamento e outros da organização, promovendo integração e troca de conhecimentos e informações (MARTINS e MEDEIROS, 2004).

¹⁰ Vale observar que, dependendo da estrutura organizacional e porte da empresa, uma pessoa pode acabar atuando em mais de um nível de decisão.

Dentre as atividades e responsabilidades desses profissionais que atuam a nível tático no departamento de design, constam, segundo Martins e Medeiros (2004):

elaborar objetivos do produto;

coordenar a elaboração de pesquisas e análises de oportunidades e especificar a viabilidade econômica do produto;

supervisionar o desenvolvimento do produto, no cumprimento de prazos e possíveis adequações de custo;

participar de decisões-chave referentes à conceituação geral do produto, como a seleção de características, sua imagem, viabilidade de produção, vida útil, adequação à tecnologias, distribuição, venda e pós-venda;

participar da contratação de profissionais ou de terceirizados (construindo parcerias), escolher o líder/responsável do projeto;

prover o departamento de design (ex. recursos materiais e de ambiente) e implantar políticas de atualização para o desenvolvimento de conhecimentos e competências no departamento de design.

Com relação ao consumidor, a gestão do design a nível tático possibilita a empresa identificar as necessidades dos consumidores e modificar suas percepções de valor, realizar a gestão da inovação [orientada para o consumidor], auxiliar o processo de aprendizado e a gestão da mudança e considerar no projeto de design o valor financeiro e substancial para a empresas e para a sociedade (MOZOTA, 2006).

O próximo item versa sobre o nível de decisão estratégico na gestão do design em uma empresa.

2.1.2.3 *Gestão do design a nível estratégico e o consumidor*

No final da década de 1990, Magalhães (1997, p. 14) afirmava a existência de uma cultura enraizada nas empresas em adotar estratégias reativas devido à economia fechada, que desestimulava o desenvolvimento de estratégias pró-ativas como o design. Com as mudanças de ambiente ocorridas naquela década devido à abertura da economia, o autor apontou que os setores industriais procuraram otimizar seus processos para obterem maior competitividade. Também comenta que a estabilidade da moeda possibilitou que os consumidores iniciassem “um processo de definição de valor” dos produtos e serviços.

Segundo o autor, com a abertura do mercado, o ambiente e as características das empresas favoráveis ao design são:

ambiente com variáveis incontrolláveis passam por período dinâmico;

ambiente com concorrência direta e clientes externos heterogêneos e diferenciados;

ambiente com concorrência intensa e produtos em estágio de maturação do ciclo de vida;

empresas integradas organizacionalmente;

empresas com sistemas de *feedback* atualizados e sintonizados com as necessidades dos clientes e pressões da concorrência;

empresas com políticas eficientes de desenvolvimento de tecnologia produtiva voltada para a qualidade do produto e a flexibilidade na produção voltada para o mercado e

empresas que praticam estratégias pró-ativas em relação ao desenvolvimento do produto.

Ou seja, a empresa, para integrar a gestão do design a nível estratégico em ambientes de economia aberta, deve considerar o ambiente empresarial, incluídos os ambientes econômico, social e tecnológico, tanto internos quanto externos da organização (KISTMANN, 2006, p. 56). Empresas favoráveis ao design a nível estratégico seriam aquelas com predominância de uma visão indeterminista do ambiente; ajustando, enfrentando e interferindo-o; com atitude pró-ativa e agindo de modo a se adaptar; organizacionalmente integrada e coordenada; com sistema produtivo flexível e produtos de qualidade (ver Quadro 8).

O design estratégico, segundo Teixeira (2005, p. 27), é apresentado por autores como Magalhães:

“relacionado ao **futuro** dos negócios da empresa. As características de incerteza do mercado e as mudanças do comportamento do consumidor demandam das empresas previsões e respostas rápidas às mudanças ambientais. Ao antecipar possíveis e prováveis cenários, o *Design* Estratégico atua como um componente fundamental para o incremento da competitividade empresarial”.

O impacto da construção de cenários feitos pelo design pode ser entendido como a habilidade do design de unir e transformar a visão da empresa, visto por Mozota (2003) como a gestão do design a nível estratégico. De modo similar, Phillips (2007, p. 118) comenta tais aspectos estratégicos relacionados com a construção da visão, porém, enfatiza a contribuição do gerente de design a nível tático, colocando como co-autor pois:

“participam da construção da visão, estratégia e vantagens competitivas da empresa (...) O gerente de *design* deve ter uma ampla visão da estratégia da empresa, do contexto em que ela atua e do perfil dos consumidores que pretende atender (...) para se construir uma imagem diferenciada, destacando-se entre os concorrentes”.

Na gestão do design, o profissional que atua a nível estratégico é responsável por, segundo Martins e Medeiros (2004):

desenvolver, em conjunto com demais áreas, a política de design na política da empresa, como conceitos e valores da imagem corporativa e/ou do produto;

determinar o grau de conhecimento em design exigido pela empresa e os requisitos e habilidades para o desenvolvimento de competências;

desenvolver e aprimorar técnicas de gestão estratégica do design, ferramentas de monitoramento e formas de avaliação;

coordenar auditorias ou consultorias que avaliem a situação atual do design, sua gestão, seus conceitos e o desempenho de suas ações;

monitorar as ações e tomadas de decisões do nível tático (do design) ou ser responsável por elas e

implementar uma política de conscientização do design em todos os níveis e áreas da empresa.

Com relação ao consumidor, a gestão a nível estratégico possibilita a empresa propor estratégias para o produto que diferencie e fortaleça as vantagens competitivas da empresa perante sua concorrência, compreender e coordenar as necessidades do consumidor e da empresa no processo de inovação, colocar o design no processo de formulação da estratégia da empresa, prever/criar novos mercados consumidores e gerar maior valor financeiro e social (MOZOTA, 2006).

2.1.2.4 Níveis operacional, tático e estratégico no design

Observados os níveis fundamentais de decisão adotados na gestão e que podem ser adotados na gestão do design, tenta-se salientar que, embora sejam níveis hierárquicos, são interdependentes. Que, de modo geral, uma decisão a nível estratégico tem que ser traduzida em ações que requerem escolhas/decisões a nível tático e operacional, por mais simples ou complexas que tenham sido requeridas pela estrutura organizacional em que se encontram. Um exemplo seria o quão

complexo pode vir a se tornar a definição de requisitos de um produto em uma empresa, e quão vagos tais requisitos podem ser especificados por outra empresa.

Os níveis de gestão, conforme o porte e estrutura organizacional da empresa, podem ser exercidos por profissionais em um nível ou profissionais acumulando responsabilidades decisórias em mais de um nível. Porém, como visto, a existência ou não de profissionais nesses níveis da gestão do design dependem de como a empresa considera e integra o design à empresa. Empresas que fazem parte do grupo que considera o design incipiente não chegam a ter um gestor de design a nível estratégico.

Com relação ao consumidor, é possível identificar diferenças entre os níveis de decisão, como visto no Quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Níveis, forças e o consumidor na gestão do design.

	Estratégico	Tático	Operacional
Ex.			
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Propor estratégias para o produto que diferencie e fortaleça as vantagens competitivas da empresa perante sua concorrência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as necessidades dos consumidores e modificar suas percepções de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar melhores marcas, produtos e embalagens, ou melhorar a performance dos serviços.
Coordenação	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender e coordenar as necessidades do consumidor e da empresa no processo de inovação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar gestão da inovação orientada para o consumidor. Fazer parte da gestão dos processos na inovação tecnológica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na coordenação de funções, evitando conflitos e encorajando a existência de grupos inter-disciplinares.
Transformação	<ul style="list-style-type: none"> • Colocar o design no processo de formulação da estratégia da empresa. Prever/criar novos mercados consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar o processo de aprendizado e a gestão da mudança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Observar tendências e melhorar a relação entre a empresa e seu ambiente externo.
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Gerar maior valor financeiro e social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar no projeto de design o valor financeiro, o retorno do investimento e o empreendimento de ações socialmente ou ambientalmente responsáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar as vendas, melhorar margens de lucro, valorizar a marca, aumentar o <i>market share</i>, melhorar o retorno de investimento (ROI) e realizar melhorias sociais.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Mozota (2003; 2006).

A presente seção teve como objetivo situar a gestão do design numa organização, para tanto adotou-se visão corrente de níveis de inserção do design numa empresa, que podem ser relacionados com os níveis de decisão de gestão do

design. Também foram especificadas as responsabilidades em cada nível de decisão do gestor do design identificadas em estudo sobre a gestão do design em empresas fabricantes de linha branca no país.

A próxima seção versa sobre a avaliação da gestão do design referentes ao valor gerado para o consumidor. Foram encontradas poucas referências aplicáveis para o estudo proposto, o que dá indícios de mais uma lacuna a ser preenchida.

2.2 SOBRE A AVALIAÇÃO DA GESTÃO DO DESIGN

Essa seção tem como objetivo apresentar pontos referentes à medição de resultados da gestão do design, que compreenderia a abordagem de autores do campo, explicação sobre elementos de um processo de avaliação e apresentar indicadores de avaliação estudados.

2.2.1 A medição do design

Para Gorb (1990, p.2) não é possível quantificar, em termos financeiros, exatamente o valor do design, no entanto, o autor também coloca que o campo sofre de excesso de subjetividade por ser considerada uma atividade criativa e não quantificável. De modo similar, mais de 10 anos depois, Phillips (2007, p. 121) aponta que a noção do design como um assunto subjetivo ainda é muito corrente. Para esse último autor, o único modo de mensurar o design seria pela comparação entre os resultados previstos e os resultados obtidos; desse modo, o autor evidencia a importância da definição clara dos objetivos do projeto durante a elaboração do *briefing* de design para que sejam alinhados os objetivos da empresa com o trabalho do designer.

Ao considerar a gestão do design como a aplicação do design voltada para os objetivos da empresa (GORB, 1990), nota-se a necessidade da utilização de maneiras que permitam mensurar aspectos do design com a intenção de alinhar ou redirecionar os recursos de design de modo que os objetivos dessa organização sejam atingidos. Porém, para Martins e Merino (2008), a avaliação quantitativa do impacto do design para o sucesso de um negócio ainda é realizado de modo tímido.

Essas maneiras de mensuração ocorrem, como a comparação entre os resultados previstos e os obtidos (PHILLIPS, 2007), a comparação entre

investimentos e gastos (DZ CENTRO DE DISEÑO, 1997; MOZOTA, 2003), a verificação de níveis de satisfação do consumidor, criatividade e inovação (MOZOTA, 2003, p. 50), a existência de prêmios de reconhecimento de boas práticas, como o caso do Prêmio CNI que possui uma categoria de design (CNI, 2009) ou a relação entre indicadores de design – como tais prêmios ou outros indicadores – e a performance da empresa (HIETAMÄKI et al, 2005). Também encontra-se exemplos a nível macroeconômico, como o Design Index¹¹, do New Zealand Institute of Economic Research (NZIER), um ranking sobre o impacto das políticas de design que propõe mensurar a competitividade em design entre vários países (SORVALI e NIEMINEN, 2008), ou o estudo realizado pelo Design Council sobre o impacto do design no mercado de ações¹² (HIETAMÄKI et al, 2005).

Modelos de auditoria de design também são temas de estudos, como os de Cooper e Press (1995 apud MAGALHÃES e SAADE, 2006) que apresentam um modelo composto por quatro níveis, sendo eles: os fatores do ambiente de atuação da empresa, a cultura corporativa, a administração do design e as manifestações físicas do design. E outros estudos, como o que procura evidências sobre os impactos estratégicos do design nos negócios (HIETAMÄKI et al, 2005)¹³.

A seguir, serão apresentadas informações sobre indicadores e modos encontrados para a avaliação do design no Brasil.

2.2.2 Indicadores de avaliação na gestão do design

2.2.2.1 *Os indicadores na estrutura da avaliação*

Para uma tomada de decisão apropriada que utiliza uma avaliação informal são necessárias competências individuais adquiridas com a experiência, instinto, racionalidade e conhecimento geral de quem decide; já numa avaliação formal, além dessas competências, é necessário uma estrutura formal que propicie – indivíduo ou grupo – examinar, julgar e decidir sobre o objeto avaliado.

¹¹ O New Zealand Institute of Economic Research utiliza relatórios do Fórum Econômico Global de Competitividade (World Economic Forum's Global Competitiveness Report – WEF competitiveness report) para criar, desde 2002, um Design Index (SORVALI; NIEMINEN, 2008).

¹² O Conselho de Design do Reino Unido avalia o impacto do design por meio de estudos comparativos entre o desempenho econômico de negócios com e sem foco no design (MARTINS; MERINO, 2008, p.16).

¹³ No estudo, os autores apresentam um modelo de avaliação para os impactos estratégicos do design, no qual identificam categorias e indicadores para tal avaliação.

Tanto Marino (2003) como Chianca (2001) apresentam estruturas similares que pode ser observada nos 7 passos de Marino (2003, p.46)¹⁴, ou no desenvolvimento do planejamento da avaliação colocado por Chianca (2001), que é similar à estrutura de uma pesquisa científica, e que compreende a determinação da viabilidade e do tipo de avaliador (o pesquisador); a análise do contexto (o problema) e a definição de objetivos (os objetivos); a identificação de perguntas avaliativas (as perguntas) e de indicadores (as categorias de análise); o desenho do estudo e dos métodos de coleta de dados; a condução da avaliação (o protocolo de coleta de dados); a análise e interpretação de informações; a divulgação e o uso dos resultados (o relatório e as apresentações) e a meta avaliação.

Dentre os estudos levantados sobre avaliação na gestão do design, observou-se maior ênfase em medições por meio de indicadores como nas propostas de Phillips (2007), DZ Centro de Diseño (1997), Mozota (2003), Design Index, Prêmio CNI, Hietamäki et al (2005) e Cooper e Press (1995).

Segundo Marino (2003, p. 46), indicadores são:

“elementos concretos que indicam a medida de sucesso ou fracasso em relação aos resultados esperados. São observáveis na realidade, devem ser predefinidos e vão orientar a escolha de métodos da coleta de informações no processo de avaliação. Os objetivos do projeto e as perguntas formuladas para orientar sua avaliação são as principais fontes para definir os indicadores de resultados parciais ou finais”.

Ou seja, os indicadores refletem os objetivos e as perguntas formuladas e determinam os métodos de coleta, seriam o tipo de unidade na escala a ser medida.

Vale lembrar que cada organização (seja um país, uma instituição, um setor industrial, uma empresa ou um departamento) adota indicadores específicos conforme seu negócio, mercado e estrutura. A seguir são apresentadas considerações sobre os indicadores utilizados na gestão do design que poderiam contribuir para o estudo proposto, baseados no Prêmio Catarinense de design 1998; nos Prêmios CNI 2000, 2002 e 2009 e Indicadores considerados por Hietamäki et al (2005)¹⁵.

Como colocado anteriormente, durante a década de 1990, no Brasil, surgem iniciativas de incentivo ao design nas empresas como modo de aumentar a

¹⁴ São: 1) decisão sobre o foco da avaliação; 2) formação da equipe; 3) identificação dos interessados, das perguntas e dos indicadores; 4) levantamento de informações; 5) análise de fatos e informação; 6) elaboração do relatório e divulgação e 7) utilização e disseminação.

competitividade destas em meio à transformações – como a abertura de mercado e a necessidade de melhorar seu desempenho industrial em relação às outras nações (KISTMANN, 2003, p. 1) – que estavam ocorrendo no país.

Assim, surge em 1995 o Programa Brasileiro de Design que, dentre seus resultados, encontra-se o lançamento do livro de Magalhães, em 1997, além de influenciar outras iniciativas, como o surgimento do Prêmio Catarinense de Design, em 1996 (PRÊMIO CATARINENSE DE DESIGN, 1998), e o Prêmio CNI José Mindlin Gestão do Design, em 1997 (KISTMANN, 2003).

Observa-se que prêmios de design no Brasil já existiam desde as décadas de 1960 e 1970¹⁶, porém, prêmios claramente voltados para a gestão do design na região sul e sudeste do país, só foram encontrados os exemplos acima, iniciados na década de 1990.

2.2.2.2 Prêmio Catarinense de Design

Em 1998, o questionário utilizado pelo Prêmio Catarinense de Design era o resultado de influências nacionais e internacionais. Segundo Prêmio Catarinense de Design (1998), tal questionário sofreu adaptações do primeiro formulado em 1996, que incluíram a versão do primeiro questionário adaptada para um processo de avaliação de empresas do setor têxtil da Colômbia em 1997, e por acréscimos sugeridos pelos integrantes do Comitê de Coordenação do Programa Catarinense de Design, pelo método do Prêmio CNI de Gestão em design de 1997 e pelo método desenvolvido pela IBM Consulting Group / London Business School de 1994 aplicada em empresas do Rio Grande do Sul. O prêmio se baseava na pontuação dos itens do questionário, cujas questões se dividiam em seis grupos, sendo eles:

- (1) gestão da empresa;**
- (2) nível de inserção do design na empresa;**
- (3) nível de compromisso com a satisfação dos clientes;**
- (4) percepção de longo prazo;**

¹⁶ Como o do IV Salão de Arquitetura do Rio Grande do Sul, em 1968, com o prêmio de desenho industrial para a Wallig, pelo fogão Nordeste, projetado por Bornancini (ABRAMOVITZ et al, 2006); o Prêmio Lúcio Meira na categoria projetos e produtos de utilidades domésticas do VII Salão do Automóvel e o Prêmio Roberto Simonsen na categoria de produtos para o lar da XI Feira Nacional de Utilidades Domésticas, ambos em São Paulo, em 1970 e com participação da Associação Brasileira de Desenho Industrial (ABDI) (BRAGA, 2004).

(5) capacidade de gerenciamento das diversas interfaces da empresa com o mercado e

(6) nível de compromisso com a qualidade e a inovação.

Com relação ao grupo (3), que procurava identificar o nível de compromisso com a satisfação dos clientes, esse possuía 6 perguntas que procuravam abranger:

a existência e periodicidade de pesquisas sobre as necessidades e desejos dos clientes por novos produtos/serviços;

a existência e o tipo de fonte sobre o nível de satisfação do cliente (primária, secundária ou nulo);

a existência e periodicidade do uso das reclamações dos consumidores para a melhoria dos produtos;

o conhecimento da empresa sobre o foco do cliente (no preço, na qualidade, na aparência ou em novos produtos);

o nível de sistematização para a tomada de decisão sobre problemas relacionados aos produtos (informal, sistemático, por comissão técnica multidisciplinar) e

o nível de alteração existente entre a proposta do projeto (design) e o produto final.

Assim, observa-se que considerar o consumidor era um dos os critérios para a verificação do uso efetivo do design numa empresa que, no final da década de 1990, era visto pelo comitê do prêmio como o compromisso com a satisfação dos clientes.

A seguir, considerações sobre o Prêmio CNI relacionados ao design.

2.2.2.3 *Prêmio CNI*

Em decorrência do Programa Brasileiro de Design, a Confederação Nacional das indústrias (CNI) inicia, em 1997, a primeira versão do Prêmio CNI em gestão do design. Denominado entre **1997 a 1999** de Prêmio CNI José Mindlin Gestão do Design, possuía três categorias conforme o porte da empresa: grande, média e pequena. Num total de 32 empresas, a vencedora na categoria grande empresa, em 1997, foi a então **Multibrás** Eletrodomésticos (KISTMANN, 2003, p. 5) – atual Whirlpool.

Em **2000**, o Prêmio inicia sua fase de transição, com várias alterações para a sistematização da premiação, como o tipo de premiação, o modo de candidatura, divulgação e julgamento, com a introdução do preenchimento de questionário e a visitação de um avaliador. Além disso, como ponto negativo, foi retirado o nome do

empresário José Mindlin, ficando apenas Prêmio CNI Gestão do Design. Nesse ano, das 13 empresas pré-selecionadas, a empresa premiada na categoria grande porte foi, novamente, a **Multibrás** (KISTMANN, 2003, p. 12).

Em **2001**, surge propriamente o Prêmio CNI, uma unificação de três prêmios, sendo eles o de Qualidade e Produtividade, existente a 11 anos, o de Ecologia e o de Design. O Prêmio seguia as normas já utilizadas pelo Prêmio de Qualidade e Produtividade, que já estava estabelecido, e apresentou dificuldades para o de Design, por ainda não possuir fundamentação suficiente onde se apoiar para seguir as normas da avaliação. Foi dividido em 3 sub-categorias: gestão do design orientado às exportações; gestão do design ecológico e micro e pequena indústria. Além de serem visitadas por um avaliador externo, as empresas deveriam fornecer ficha de inscrição, relatório, portfólio, questionário e declaração de enquadramento na modalidade micro e pequena empresa (KISTMANN, 2003, p. 16).

Em **2002**, o processo de avaliação do Prêmio CNI – Categoria Design tinha como objetivo auxiliar na escolha dos premiados e a “permitir a difusão e ampliação da compreensão da Gestão do Design” pois, o processo de avaliação permitia à empresa: aumentar a conscientização da empresa sobre a gestão do design; desenvolver uma política para o design e melhorar o nível do padrão de design na empresa (CNI, 2002, p. 1). A auditoria da Gestão do Design Corporativo visava avaliar: **os fatores ambientais que afetam o design; a cultura corporativa do design; a administração do design e as manifestações físicas do design corporativo** (CNI, 2002, p. 1). E, para a construção do relatório, foi proposto um *checklist*. Os indicadores no checklist relacionados ao consumidor são:

em características da empresa: tipos de demonstração de posicionamento relativo de mercado como parcela de mercado e pesquisa Top of Mind;

em fatores ambientais que afetam o design: uso de práticas de pesquisa sobre as necessidades e expectativas do mercado para o desenvolvimento de novos produtos (reuniões sistemáticas com grupos de clientes, consulta a clientes sobre protótipos desenvolvidos, estudo do processo decisório de aquisição do produto, requisitos e níveis de satisfação dos consumidores) e procedimentos de registro de reclamações/sugestões dos clientes sobre os produtos.

Atualmente, em **2009**, o Prêmio CNI 2009 na categoria Design, tem como objetivo relacionar requisitos primordiais para a obtenção da excelência em gestão do design, e observa:

a originalidade e criatividade da proposta;

o impacto do design no negócio da empresa (rentabilidade, aumento de participação no mercado, diminuição de custos e desperdícios, geração de emprego e renda);

o tempo e custo do desenvolvimento do processo ou produto;

o uso de técnicas de modelagem/prototipagem e

a interação da equipe com outras áreas da empresa (marketing, vendas, meio ambiente e finanças) (CNI, 2009).

Observa-se que, desde seu surgimento, o prêmio da Confederação Nacional das indústrias tem passado por revisões, sendo visto, entre 2002 e 2009, mudanças nas categorias de análise. Em 2002, com uma avaliação mais voltada para o processo e com uma visão de ambiente fechado (reativo), para, em 2009, uma avaliação voltada tanto para o processo quanto para resultados, com indicadores mais condizentes com o discurso do design sobre aspectos de originalidade e criatividade; construção de *mock ups* e integração com outras áreas; acrescido de indicadores sobre custos e que relacionam o design como um “bom negócio”. No entanto, devido ao restrito acesso às informações, na divisão de 2009 não foi possível identificar dados referentes ao consumidor.

2.2.2.4 ***Estrutura de indicadores sobre impactos estratégicos do design no negócio***

Pesquisadores da Universidade de Arte e Design de Helsinki (UIAH), do New Centre of Innovation in Design (Designium) e do Westen Finland Design Centre (MUOVA) realizaram pesquisa de dois anos – de setembro de 2003 a agosto de 2005 – que visava dar evidências dos impactos do uso do design pelas empresas por meio de estudo comparativo entre empresas e modelos de negócio (HIETAMÄKI et al, 2005, p. 7).

A estrutura do modelo de avaliação foi desenvolvido por meio da observação de modelos administrativos de medição de performance – como o modelo EFQM e o Balanced Scorecard – e por meio de cerca de 100 estudos de caso sobre o uso do design nas empresas¹⁷ (HIETAMÄKI et al, 2005, p. 7).

O modelo desenvolvido consiste de três elementos e suas sub-divisões, sendo eles:

¹⁷ As fontes utilizadas foram fornecidas pela Designium, MUOVA, programa IDBM, além de referências do DMI, Harvard Business School e do Design Council.

Condutores [*drivers*]: são as razões do uso do design na empresa tendo quatro pontos de referência sendo as dimensões da empresa, da indústria, do consumidor e da competição. Os condutores incluem elementos internos e externos como necessidades de mercado e valores corporativos. O estudo identificou as expectativas do consumidor como o condutor mais importante, na opinião (de 42%) dos executivos entrevistados.

Facilitadores [*enablers*¹⁸]: é o uso do design na empresa que referencia à implementação das estratégias do design. Possui três sub-divisões sendo: design no desenvolvimento da visão e da estratégia; gestão do design e uso operacional do design.

Resultados [*results*]: são as medições do impacto do uso do design na empresa tendo quatro pontos de referência, sendo: processos, aprendizado, consumidor e resultados financeiros. Os resultados podem ser internos ou externos, financeiros ou não-financeiros e diretos ou indiretos. Os resultados internos foram renomeados como resultados de processo. Os resultados externos foram sub-divididos em resultados financeiros e resultados do consumidor [*consumer results*].

Percebe-se, assim, como os autores articulam os vários elementos – níveis de gestão, ambientes interno e externo, resultados – na identificação dos interessados¹⁹ ou perspectivas de avaliação²⁰ (condutores), avaliação de processo (facilitadores) e avaliação de resultado no campo da gestão do design.

Com relação aos resultados do consumidor [*consumer results*] por meio do uso do design, Hietamäki et al (2005, p. 61) apontam a **satisfação do consumidor** como base para o aumento da fatia de mercado [*market share*] e dos ganhos/benefícios do consumidor [*consumer profitability*]²¹. Porém, os autores colocam que a avaliação do consumidor sobre o design é difícil de quantificar pois o

¹⁸ No estudo realizado, os autores consideram *enabler* como os fatores cruciais no uso do design levados em consideração quando da implementação da estratégia e apresentam a definição de Walton (2003 apud HIETAMÄKI et al, 2005, p. 29) sendo “something with suitable power, means, opportunity and authority to achieve a specific result of action”. Nesse estudo, optou-se pelo uso da palavra “facilitador”, embora tenha conotação um pouco diferente do original em inglês.

¹⁹ Mara Marino (2003, p. 20), interessados são “todos aqueles que têm algum tipo de interesse ou expectativa no projeto”. Para Chianca (2001, p. 29), são “pessoas ou instituições que têm alguma participação ou interesse direto no programa ou nos resultados da avaliação”. O conceito de interessados [*stakeholders*] não se iguala ao de condutores [*drivers*] mas, esse último, pode ser visto como as instituições que dão suporte ao uso do design na empresa.

²⁰ Conforme proposta do Balance Score Card (BSC) (BORJA DE MOZOTA, 2006).

²¹ Ambos são, do ponto de vista do Balance Scorecard, os dois modos principais que a empresa conseguiria influenciar nos objetivos financeiros (HIETAMÄKI et al, 2005, p. 61).

design impacta níveis diversos: consciente, inconsciente cognitivo e emocional. Abaixo, estão listados os indicadores de avaliação do consumidor divididos conforme os diferentes estágios do processo que tem como base a satisfação do consumidor, sendo:

estados antecedentes: preferências estéticas, simbólicas, ergonômicas, formais, funcionais e por categoria; impacto da marca; preferências individuais; respostas cognitivas e emocionais; respostas conscientes e inconscientes; performance da publicidade; comparação de preço e design com competidores; resultado de testes de uso; imagem do produto; imagem da empresa; publicidade do produto e da empresa relacionada ao design; reconhecimento de marca; posicionamento de marca; e consistência e continuidade da gestão de marca.

ambiente de compra: preferências estéticas, simbólicas, ergonômicas, formais, funcionais e por categoria no ponto de venda; situação de compra e nível de avaliação requerida (nova compra, recompra direta ou modificada); estímulos no ponto de venda por meio do design; experiência de compra e o papel do design nesse processo; preço competitivo por meio do design; possibilidade de cobrar melhor preço; e customização.

situações pós-compra: atributos estéticos, simbólicos, ergonômicos e funcionais que atendem necessidades do consumidor; resultados a curto-prazo (performance, facilidade de uso, segurança); resultados a longo-prazo (confiança, durabilidade, custo de uso, serviços e descarte); valor para o consumidor; porcentagem de clientes muito satisfeitos; número de reclamações; valor de marca; lucro de acordo com segmentos; fatia de mercado do segmento; fatia e crescimento do total de pedidos; número de consumidores prêmio; tempo gasto em reclamações; clientes ganhos por recomendação; número de melhorias sugeridas pelos consumidores; e preferências e comentários sobre design; número de produtos por consumidor; custo de aquisição de um novo consumidor.

Observa-se o aproveitamento de indicadores de outras áreas, principalmente o marketing. Tanto que, segundo Hietamäki et al (2005, p. 63), os indicadores acima listados seguem divisão utilizada em pesquisa de marketing e foram identificados com base na revisão de literatura e nas entrevistas realizadas.

O próximo item classifica os indicadores vistos nessa seção conforme tipos de valor apresentados por Mozota (2006).

2.2.3 Forças da gestão do design e o consumidor

O presente estudo terá como referência a classificação proposta por Mozota (2006) para classificar o que a autora coloca como as forças²² do design que contribuem para a geração de valor para a empresa. Serão apresentadas, a seguir, a relação de tais forças com o valor gerado por elas e o consumidor segundo Mozota (2003; 2006).

2.2.3.1 *Balance Score Card na gestão do design*

Em artigo publicado para a *Design Management Review*, Mozota (2006) apresenta um modelo de valor para a gestão do design baseado na ferramenta de decisão de David Norton, chamada *Balance Score Card* (BSC), que utiliza quatro perspectivas para a avaliação que a autora aponta como questões-chave para qualquer projeto de design, sendo elas: o cliente, a performance, a gestão do conhecimento e as finanças.

Segundo Bignetti e Paiva (2002), o BSC possui uma visão determinista do ambiente, se caracteriza por possuir atitude ativa e padrão de ação de adaptação/intervenção para se ajustar, enfrentar ou interferir no ambiente; sendo que Porter também pertence à essa divisão.

Para que o BSC possa ser utilizado na gestão do design, Mozota (2006) apresenta conceitos utilizados na administração como o conceito de valor que, para a ciência administrativa, ocorre quando uma empresa obtém resultados superiores ao da concorrência. A autora também diferencia valor econômico e valor financeiro, em que o **valor financeiro** seria todo valor criado para os investidores, parceiros e *shareholders*, por meio de investimentos, margens e finanças; enquanto que **valor econômico** também envolve valor substancial [*substantial value*] como os valores do consumidor, de performance e estratégico, considerando margens, custos, vendas e *market share*. O **valor substancial** é colocado pela autora como o valor criado para os clientes, empregados e fornecedores que pode ser percebido na cadeia de valor, na relação com clientes, no aumento da competitividade, em

²² No livro *Design Management*, Borja de Mozota (2003) apresenta as bases para um modelo de valor para o design, utilizando o termo “valor” [*value*]. O termo “força” [*power*] é retirado de artigo intitulado “*The four powers of design: a value model in design management*”, da mesma autora, e publicado na *Design Management Review* de 2006.

melhorias de processo, na gestão do conhecimento, na performance dos projetos ou na criatividade individual.

2.2.3.2 ***O design como diferenciação e o consumidor***

Mozota (2003) afirma que marketing e design possuem focos similares - os desejos e necessidades do consumidor - e que ambas trabalham, a seu modo, para construir uma estratégia para o produto que diferencie e fortaleça as vantagens competitivas da empresa perante sua concorrência. A autora mostra que da aproximação entre o design e o marketing este último pode obter, por meio do design, a diferenciação da empresa perante seus consumidores e, conseqüentemente, criar valor para a empresa.

Para a autora, a diferenciação é um conceito importante para a criação de valor, pois aumenta o valor financeiro da empresa ao aumentar as vendas, exportações e a percepção de valor do consumidor. Nisso, o design atua de diversas maneiras para que uma empresa se diferencie das demais perante seus consumidores. Seja na criação de melhores marcas, produtos e embalagens, ou na performance dos serviços (MOZOTA, 2003, p. VI).

A autora aponta a força de diferenciação do design como fonte de vantagem competitiva, pois, por meio da orientação para o consumidor, pode aumentar a penetração e lealdade à marca e obter preços diferenciados (MOZOTA, 2006).

Para tanto, a autora aponta que o design impacta o comportamento do consumidor, e mostra diferentes abordagens que procuram comprovar ou explicar essa afirmação, por campos como a psicologia cognitiva, de percepção e emocional; por abordagens semióticas, de comunicação, de percepção cultural e de contexto. Por meio do design, a autora ainda aponta a possibilidade de segmentação estética e posicionamento de marca.

Porém, Mozota (2003) alerta que, entre design e marketing, ainda há, reciprocamente, a falta de conhecimento de um sobre a profissão do outro. Por esse motivo, a autora procura mostrar as contribuições que tipos de teorias sob o domínio do design podem ser aplicadas na pesquisa em marketing.

Desse modo, tem-se que na empresa e, principalmente para o marketing desta, um dos valores do design está na possibilidade deste identificar as necessidades dos consumidores, modificar suas percepções de valor, e,

consequentemente, conseguir diferenciar a empresa dos demais adquirindo vantagem competitiva.

2.2.3.3 O design como coordenação e o consumidor

Segundo Mozota (2003), outro valor da gestão do design está nessa gerir o processo de design voltado para a inovação: ao conseguir visualizar e comunicar conceitos por meio de imagens, utilizar meios para a tomada de decisão junto à engenharia, criar espaços para a inovação e ao considerar a inovação em design como um processo de aprendizado contínuo. A autora afirma que a gestão do design também é um processo de desenvolvimento de novos produtos centrados no consumidor.

Ou seja, a gestão do design, por se relacionar tanto com a gestão de inovação orientada para o consumidor, quanto com a gestão de processos, cria valor para a empresa ao auxiliar na coordenação de funções, evitando conflitos e encorajando a existência de grupos inter-disciplinares. Ela “age como uma ferramenta eficiente para a gestão do desenvolvimento de um novo produto” administrando a mudança no processo de inovação (MOZOTA, 2003, p. 141, tradução nossa).

No caso de inovações radicais que podem gerar maior resistência aos produtos por parte dos consumidores, o design pode contribuir para aumentar a aceitação desses produtos²³ (MOZOTA, 2003, p. 130).

A autora coloca que, desse modo, a gestão do design contribui em fatores críticos para o sucesso da inovação como: a compreensão das necessidades do consumidor e a sinergia entre tecnologia e inovação, que acabam resultando em vantagem competitiva e criação de valor para a empresa e um produto único e superior para o consumidor.

2.2.3.4 O design como transformação e o consumidor

Pode-se considerar o design em si como uma força transformadora, pois lida com a diferenciação, a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços. Ao

²³ Borja de Mozota cita Veryzer (1998), que por sua vez afirma que a estética influencia a aceitação de produtos por parte do consumidor.

considerá-lo a nível estratégico, identifica-se outras possibilidades. Mozota (2003) coloca que, da aproximação entre design e estratégia, tem-se o valor do design como força transformadora. Colocando-o a nível estratégico, o design se torna fonte de oportunidades na criação de novos negócios, melhora a maneira da empresa lidar com as mudanças ou, em casos mais avançados, se torna um modo de melhor interpretar o mercado e a empresa (MOZOTA, 2006, p. 45).

Algumas contribuições do design no processo da formulação da estratégia da empresa podem ser vistas no desenvolvimento de identidade corporativa ou, sob um viés econômico-administrativo, ao considerar o design como vantagem competitiva, um recurso, conhecimento ou como uma competência central. Esses são modos de como o design pode criar valor estratégico para a empresa, como por exemplo, ao observar tendências ou prever/criar novos mercados, ao ajudar no processo de aprendizado e na gestão da mudança ou ao melhorar a relação entre a empresa e seu ambiente externo, podendo, também, influenciar seu posicionamento perante o mercado (MOZOTA, 2003).

Assim, a força transformadora do design contribui para que a visão estratégica da empresa se concretize. Por exemplo, mudanças visuais se tornam uma porta de entrada segura para outros tipos de mudança.

O papel do consumidor no valor do design como força transformadora se mostra ao mesmo tempo secundário e primordial. Embora não colocado de modo explícito, o consumidor muitas vezes pode ser visto como um objetivo final. Como por exemplo, a criação de novos negócios requer um público consumidor, a necessidade de melhoria do modo da empresa lidar com mudanças pode ser uma consequência da maior concorrência no mercado pela preferência dos consumidores, a melhoria da relação entre a empresa e seu ambiente externo se refere ao modo como a empresa é vista por outras pessoas e organizações. Assim sendo, o consumidor pode ser considerado uma das forças motrizes do valor do design como força transformadora.

2.2.3.5 ***O design como “good business” e o consumidor***

Para Mozota (2006), a quarta força do design em seu modelo de valor, acrescentada posteriormente, em 2006, ao utilizar o modelo Balance Score Card de Kaplan e

Norton²⁴ (1996), é o design como um “bom negócio”, que tem como resultado a atração do interesse de *shareholders*, parceiros e investidores. A gestão do design contribui ao, por exemplo, considerar o valor financeiro, o retorno do investimento e o empreendimento de ações socialmente ou ambientalmente responsáveis.

Nessa perspectiva, o design também é visto como fonte de aumento de vendas e melhores margens de lucro, que valoriza a marca, aumenta o *market share* e melhora o retorno de investimento (ROI); também é visto como fonte de melhorias sociais, como o design para a sustentabilidade e o design inclusivo (MOZOTA, 2006, p. 45).

Se for considerado que, além de fazer parte do mercado realizando as compras dos bens de consumo, o consumidor participa e influencia, cada vez mais na sociedade de consumo, no valor gerado pela sociedade, percebe-se que o consumidor se torna um dos componentes da força da gestão do design como um “bom negócio”.

Como ressalva, pelas características dessa força, no presente estudo o design como “good business” será considerado um resultado, pois a associação direta do design como bom negócio independente dos seus resultados não se mostra válida numa análise temporal, como pretende essa pesquisa. Isso porque a idéia de associar o design como um bom negócio, transformando-o numa força, seria uma crença construída ao longo do tempo.

2.2.3.6 ***As forças do design e o consumidor***

Observando os itens anteriores, entende-se primeiramente que, para Mozota (2003), a força de diferenciação por meio do design ocorre da aproximação entre o design e o marketing. Por esse motivo, dentre as forças da gestão do design apontadas pela autora, essa é a que estaria voltada mais diretamente para o consumidor.

Segundo, que no processo contínuo de inovação, o tipo de coordenação que a gestão do design possibilita se mostra importante para a empresa. Pois a gestão do design nesse contexto procura compreender e coordenar a necessidade de ambos, consumidor e empresa. Sendo assim, a força de coordenação/integração do

²⁴ KAPLAN, R.; NORTON, D. *Linking the Balance Scorecard to Strategy*. In: **California Management Review**, vol. 39, 1, 1996.

design se encontra, também, na habilidade deste utilizar modelos de inovação centrados nos consumidores.

Terceiro, que o design é uma força transformadora da empresa podendo contribuir na concretização da visão estratégica dessa. E o consumidor, por sua vez, pode ser considerado uma das forças motrizes do valor transformador do design.

E, em quarto, que no ambiente no qual a empresa se encontra, a gestão do design contribui para o retorno de valor financeiro e valor social para a empresa, *shareholders*, parceiros, investidores e para a sociedade.

Da sinergia entre essas quatro forças, Mozota (2006) coloca que é possível desenvolver vantagem competitiva por meio do design. Considerando que as forças do design de diferenciação, coordenação, transformação e como um “bom negócio” estão presentes, respectivamente, na construção dos valores do consumidor, de performance, de estratégia e financeiro, nota-se que a gestão do design contribui para a construção da vantagem competitiva e para a obtenção de maior valor econômico agregado [*economic value added – EVA*]. Ver Quadro 4.

Quadro 4: elementos do valor econômico agregado e vantagem competitiva.

VALOR ECONÔMICO AGREGADO	VALOR FINANCEIRO		VANTAGEM COMPETITIVA (exterior ou baseada em recursos)
	VALOR SUBSTANCIAL	Valor estratégico Valor de performance Valor do consumidor	

Fonte: Adaptado de Mozota (2006, p. 46).

Verifica-se que o consumidor é levado em consideração nas quatro forças do design e essas estão presentes tanto na geração de maior valor financeiro, quanto na geração valor substancial. Por sua vez, os valores financeiro e substancial contribuem para o desenvolvimento da vantagem competitiva (MOZOTA, 2003). Ou seja, o uso dessas quatro forças contribuiriam para o desenvolvimento da vantagem competitiva, e o consumidor seria um elemento presente em todas as forças.

A relação entre: as forças, o valor gerado por elas e o consumidor pode ser vista, resumidamente, no Quadro 5 abaixo.

Quadro 5: forças, valor e consumidor na gestão do design.

	Força Diferenciadora do Design	Força Coordenadora do Design	Força Transformadora do Design	O Design como “Good Business”
Valor na	do cliente	do processo	do aprendizado	financeira

perspectiva	(consumidor)	(gerência)	(colaboradores e gestores da informação)	(<i>stakeholders</i> , investidores e sociedade)
Para a empresa	Design como marca ou reputação.	Design como competência central.	Design como competência central ou como experiência aprendida.	Design como vantagem competitiva.
Criação de valor para a empresa	Desenvolver vantagem competitiva perante os concorrentes.			
Relação com o consumidor	Gestão do design como modo de diferenciar a empresa perante o consumidor.	Gestão do design como processo de desenvolvimento de novos produtos centrados no consumidor.	Gestão do design como estratégia para atingir novos mercados.	Gestão do design como “bom negócio”, incluindo retorno financeiro e melhores produtos para a sociedade.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Mozota (2003; 2006).

Com isso, observa-se que o consumidor é um dos elementos centrais para o qual as forças da gestão do design se direcionam. As similaridades entre as categorias apresentadas por Mozota (2006) e Hietamäki et al (2005) são perceptíveis, pois ambos se basearam no Balance Score Card .

A seguir, considerações sobre geração de valor.

2.3 GERAÇÃO DE VALOR E DESIGN

Esse item tratará de conceitos ou teorias sobre valor, geração de valor e sobre a participação do design nesses trabalhos.

2.3.1 Valor: diferenças semânticas

Como primeira aproximação aponta-se a necessidade de diferenciar os significados do termo nas línguas que os textos encontrados foram publicados.

A partir das diferenças semânticas do termo “valor”, em português, definidos por Aulete (2008)²⁵, temos:

(a) valor como preço atribuído a algo: vale algo;

(b) como utilidade, valia: o valor de algo;

²⁵ Na mesma ordem que aparecem.

(c) como importância, qualidade, mérito: o valor para algo/alguém;

(d) como validade, legitimidade: algo/alguém de valor e

(e) como um princípio ético: valores.

Já o termo “*value*”, em língua inglesa, tem sua origem na palavra em francês arcaico “*valoir*”, do latim “*valere*”, e pode significar²⁶, segundo Apple (2005, tradução nossa):

(a) a noção que algo é merecido; a importância ou preciosidade de algo, como: o valor monetário de algo, o valor de algo em relação ao preço pedido, a utilidade de algo;

(b) valores [*values*] os princípios de uma pessoa ou padrões de comportamento; o julgamento de uma pessoa sobre o que é importante na vida;

(c) ou outros significados colocados pelo autor, específicos para os campos da matemática, música, linguística e arte.

Com isso, nota-se que há correspondência entre os principais significados entre as línguas, porém, não são agrupados da mesma maneira. Nesse estudo, será abordada a definição “a” em inglês, que corresponde às definições “a”, “b”, “c” e “d” em português, o que pode ocasionar desentendimentos, pois nem sempre foi clara a diferença entre valor como preço atribuído a algo, como utilidade ou como importância, se é que houve, em alguns casos, a intenção de diferenciá-los no texto original.

A seguir, são apresentadas algumas abordagens sobre valor, o qual se tentará relacionar, inicialmente, o valor atribuído por alguém a um objeto com o objeto valorizado por alguém. Posteriormente, serão apresentadas perspectivas sobre valor em diversos campos e como se relacionam com o design.

Foram encontradas várias abordagens sobre o termo “valor” entre autores de mesma área ou campo de estudo, como administração, economia, design e gestão do design. E, dentre os autores estudados que relacionam valor e objetos nas sociedades contemporâneas ditas sociedade de consumo, identificou-se a existência de uma base inicial, a qual foi sendo ramificada, dependendo do campo estudado e da interpretação dada²⁷.

O referencial teórico das ciências econômicas são o ponto de partida nas discussões sobre valor de autores do campo da sociologia como Slater (2002),

²⁶ Na mesma ordem que aparecem.

²⁷ Observa-se que não cabe nesse estudo expor e exaurir as indagações referentes aos tipos de discussões sobre valor e mercadoria, mas apenas mostrar o recorte sobre o termo valor que foi sendo considerado durante o estudo.

antropologia como Douglas e Isherwood (2004) e Appadurai (1988), da administração como Porter (1985) e do design como Heskett (2009).

Por esse motivo, inicialmente serão colocadas algumas observações sobre valor, posteriormente serão apresentadas as principais correntes da teoria econômica identificadas por Heskett (2008) no qual aponta sua relação com o valor econômico do design para, então, serem apresentadas algumas considerações sobre valor do design na administração.

2.3.2 Valor

Uma sociedade de consumo tem como característica a existência de sistemas de troca de objetos²⁸ de consumo, sejam eles materiais ou imateriais. Essas trocas não se limitam a trocas monetárias, possuindo, também, dimensões sociais, culturais e políticas²⁹.

Nesse contexto, a relação entre o valor atribuído por alguém e o objeto valorizado por alguém pode ser considerado uma das bases do sistema de trocas. Essa relação pode ser observada até mesmo em sociedades não caracterizadas aqui como de consumo, tendo o exemplo apresentado por KOPYTOFF (1988, p. 71), adaptado de Bohannan (1959), que apresenta 4 esferas de troca: os itens de subsistência, os de prestígio, os direitos-na-forma-de-pessoas³⁰ [*rights-in-people*] e os itens que não possuem valor de troca. Tal exemplo se mostra pertinente pois evidencia a relação entre esferas de troca organizadas em classes de valor.

Slater (2002) cita a definição de mercadoria³¹ de Marx, como uma forma que compreende valor de uso e de troca. Sendo valor de uso o “lado substantivo da economia e da cultura” (SLATER, 2002, p. 108), o qual são coisas feitas para que seja possível uma sociedade se reproduzir, isto é, coisas como alimentos, trabalhadores, transporte e ferramentas. Nas sociedades capitalistas, o valor de uso seria o meio/condição para que se realize valor de troca e se atinja o lucro, ou seja, para que essas “coisas” realizem valor de troca elas devem possuir valor de uso para alguém (SLATER, 2002).

²⁸ Objeto entendido como assunto, tema observado.

²⁹ Em seu significado mais amplo, sobre relações e disputas de poder.

³⁰ Como esposas e filhos (KOPYTOFF, 1988).

³¹ Não cabe nesse estudo discutir o conceito de mercadoria, por estar fora do escopo desse estudo.

Appadurai (1988) coloca de modo semelhante, ao citar comentário de Engels, existente em parênteses no texto de Marx³²: “para se tornar uma mercadoria um produto precisa ser transferido a outrem, para quem irá servir como valor de uso, por meio da troca”³³ (MARX, 1971, p. 48 apud APPADURAI, 1988, p. 8).

Os conceitos de valor de uso e valor de troca parecem estar de tal modo difundidos, que considerações e interpretações sobre valor de uso e/ou valor de troca são observados em autores que não necessariamente citam Marx, tanto nos campos da administração como Csillag³⁴ (1985 *apud* GOBBO JR., 2004), Bowman e Ambrosini (2000) e Gobbo Jr. (2004), do marketing como Ajzental (2008), das ciências sociais como Douglas e Isherwood (2004), Appadurai (1988), Kopytoff (1988), Featherstone (1995), Slater (2002) e Baudrillard (2000) e do design como Bonsiepe [197-], Boztepe (2007) e Heskett (2009).

Um exemplo da influência dessas categorias foi a mudança de ênfase da definição de marketing adotado pela Associação Americana de Marketing (*American Marketing Association* - AMA), da ênfase no valor de troca para a ênfase no valor de uso (AJZENTAL, 2008, p. 192).

Uma contribuição que extrapola os conceitos de valor de uso e valor de troca foi apresentado no final da década de 1980 por Kopytoff (1988) ao sugerir como as coisas podem circular entre esses dois tipos de valores. O autor evidencia a separação conceitual no pensamento ocidental entre pessoas, como território da individualização, e coisas, como território da mercantilização, e sugere uma abordagem biográfica de modo que seja possível observar a vida social das coisas, em seus processos de valoração (mercantilização/desmercantilização das coisas).

Contribuições sobre o estudo de valor como a de Kopytoff (1988) são relativamente novas comparadas com os estudos sobre valor já realizados. Appadurai (1988) aponta o trabalho de Simmel³⁵, de 1907, A filosofia do dinheiro, como a melhor maneira de se definir “valor econômico” de modo sistemático. Segundo o autor, para Simmel, o valor “jamais é uma propriedade inerente aos

³² MARX, K. **Capital**. v. 1: a critical analysis of capitalist production. Moscow: Progress Publishers, 1971 (publicação original de 1887).

³³ “To become a commodity a product must be transferred to another, whom it will serve as use-value, by means of an exchange” (MARX, 1971, p. 48 apud APPADURAI, 1988).

³⁴ CSILLAG, J. M. **Análise de valor**. São Paulo: Atlas, 1985.

³⁵ SIMMEL, G. **The philosophy of Money**. London: Routledge, 1978.

objetos, mas um julgamento que sujeitos fazem sobre eles” (APPADURAI, 1988, p. 3).

Na visão de Simmel, a troca é fonte de valor. Isso ocorre porque o valor dos objetos é determinado de modo recíproco na, e por meio da, troca econômica. Ocorre de modo recíproco pois o desejo por um objeto é satisfeito pelo sacrifício de outro objeto, e vice-versa (APPADURAI, 1988, p. 4).

Por exemplo, o desejo por um refrigerador é satisfeito pelo sacrifício de determinada quantia de dinheiro, por outro lado, o dinheiro é o objeto de desejo de quem vende o produto, que o obtém em sacrifício do refrigerador.

Assim, a troca seria a fonte de valor, pois ela que “estabelece os parâmetros de utilidade e escassez, e não o contrário” (APPADURAI, 1988, p. 4, tradução nossa).

A seguir, serão apresentadas teorias econômicas e como o design pode ser considerado um valor econômico por elas segundo Heskett (2009).

2.3.3 O design como gerador de valor nas teoria econômicas

Como visto no item anterior, o valor econômico de algo existe quando posto face em relação a outra coisa, mesmo quando em situações extremadas como nas expressões “nenhum valor” ou “a arte não tem preço”, dos parâmetros adotados nessa relação surge o valor econômico.

A visão de Simmel, como visto no item anterior, é uma dentre as que influenciaram o modo que as teorias econômicas foram se construindo, exercendo uma influência indireta de como o valor econômico do design foi sendo considerado. Um exemplo é a idéia que a posse é fonte de valor.

Heskett (2009) aponta que, para aqueles que pregam as virtudes do livre mercado, no centro do sistema econômico está a noção de posse/exclusão [*excludable*] cuja lógica poderia ser posta da seguinte maneira: quando um bem pode ser acessado por qualquer um, este possui baixo valor econômico. Por outro lado, bens passíveis de exclusão, ou seja, que pode-se prevenir que certas pessoas o consumam, possuem maior valor econômico porque podem ser fornecidos por intermédio do mercado (HESKETT, 2009).

Outras teorias econômicas foram identificadas por Heskett (2009), que teve como recorte as principais teorias econômicas que formaram o modo como a criação

de valor pelo design é considerada, destacam-se as teorias: Neoclássica, Austríaca, Institucional e de Novo Crescimento [*New Growth*].

A **teoria Neoclássica** emergiu no final do século XIX e se tornou o pensamento econômico dominante do século XX, principalmente no Reino Unido e nos Estados Unidos da América e tem como base o pensamento do mercado como um mecanismo que aloca recursos. Na perspectiva Neoclássica, o design pode ser considerado um item de livre acesso [*non-excludable*] e, portanto, de baixo valor econômico, pois, mesmo com a possibilidade da posse intelectual, poderia ser facilmente alterado e copiado. No entanto, essa teoria também não explica certos aspectos do desenvolvimento, também considerando como uma variável exógena, por exemplo, o progresso tecnológico (HESKETT, 2009, p. 74).

Na competição perfeita da teoria Neoclássica, o preço é o determinante majoritário do valor (ignorando fatores como qualidade ou diferenciação), pressupõem-se que os bens aparecem no mercado (ignorando o processo de desenvolvimento do produto), que as empresas aceitam os preços determinados pelo mercado e que os mercados são, de certo modo, estáticos. Tal perspectiva explica os mercados de *commodities*, pois os principais critérios são custo e quantidade, mas se mostra frágil quando não o são (HESKETT, 2009).

No caso do design, por se situar em pontos de mudança, acaba sendo colocado fora dos parâmetros da teoria Neoclássica, pois essa teoria explica o que existe, e não o que poderia ser. Outra crítica à esse modelo teórico é o fato de se restringir a tratar qualidade e valor apenas em termos aritméticos (HESKETT, 2009, p. 73).

Criticando alguns aspectos da teoria Neoclássica, a **Escola Austríaca** teve como fundador Carl Menger³⁶ (1840-1921) que, em 1871, coloca que o valor é subjetivo e determinado pelo homem, abrindo a possibilidade de melhor explicar como o design funciona e gera valor em um contexto econômico. Autores dessa teoria apontam que as ações humanas derivam de um mundo dinâmico, que um processo dinâmico por natureza é a competição, que por sua vez envolve mudança. Nessa perspectiva, a competição perfeita Neoclássica acaba se mostrando uma atividade isenta de competitividade. A Escola Austríacas não se limitou àquele país,

³⁶ MENGER, C. **Principles of economics**. New York: New York University Press, 1976. (publicado originalmente em 1871).

Peter Drucker³⁷, nascido e educado na Áustria, possuía visão similar à Teoria Austríaca e influenciou a teoria administrativa norte-americana (HESKETT, 2009, p. 75).

Com relação ao design, ao contrário da limitação em custos e decisões puramente racionais da teoria Neoclássica, a Escola Austríaca explica melhor o funcionamento das decisões de escolha, pois considera o valor e o gosto como uma de suas variáveis, e sua idéia de mudança como parte do processo competitivo favorecem à inclusão do design como valor econômico (HESKETT, 2009, p. 73).

Uma abordagem mais abrangente que as teorias Neoclássica e Austríaca, a **teoria Institucional** procura explicar a diferença de performance econômica entre empresas/nações por meio das influências culturais, históricas ou de instituições. Apontado como fundador, Thorsten Veblen³⁸ escreveu “*The Theory of the Leisure Class*”, em 1899, e “*The instinct of workmanship*”, em 1918, cunhando expressões como “consumo conspícuo” (HESKETT, 2009, p. 77), efeito “*tricke-down*” e “classes ociosas”; criadas para expressar o “princípio estrutural da história humana”, que seria o status que surge do distanciamento entre ócio e trabalho mundano e as maneiras como o consumo de tempo e mercadorias são realizadas para mostrar esse status (SLATER, 2002, p. 152).

Percebe-se que os conceitos de Veblen não se limitaram à economia, influenciando outras áreas do conhecimento, como a sociologia e a antropologia do consumo - de interesse para o design. Heskett (2009) e Slater (2002) apontam restrições com relação a conceitos que não se aplicam totalmente na realidade atual, como o efeito “*tricke-down*” que crê que “a riqueza adicional obtida pelas pessoas mais ricas de uma sociedade terá um efeito econômico positivo na vida de todos” (SLATER, 2002, p. 28, N. da T.), ou seja, que objetos de status são filtrados em um movimento de cima para baixo.

Mais recentemente, outras contribuições para a teoria institucional são destacadas, como a de Douglass North, que enfatiza o papel das instituições na estruturação da vida numa sociedade, impactando nos custos de produção e troca, e coloca as organizações como atores. A visão histórica propicia observar como a

³⁷ DRUCKER, P. F. **Innovation and entrepreneurship: Practice and principles**. New York: Harper Row, 1986.

³⁸ VEBLEN, T. **The instinct of workmanship and the state of the industrial arts**. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers, 1990. (Original publicado em 1918).

VEBLEN, T. **The theory of the leisure class**. London: Penguin, 1994. (Original publicado em 1899).

sociedade influi na diferença entre performances e dá *insights* sobre o comportamento da mudança nesse processo (HESKETT, 2009, p. 78).

Com relação ao valor do design, uma dificuldade é que quando integrado ao produto, avaliações isoladas, tanto sobre o design quanto outras disciplinas, praticamente são impossíveis de serem feitas (HESKETT, 2009, p. 78).

Por último e a mais recente, a **teoria do novo crescimento** [*New Growth theory*] surge nos EUA na década de 1980 baseado nas idéias do austríaco Schumpeter, que lecionou em Harvard. Embora não tenha detalhado o que seriam novos bens e o mercado gerado por eles, Schumpeter enfatiza que a inovação é o principal estímulo para o crescimento, para ele, o capitalismo tem por natureza a mudança econômica, e o que a mantêm em movimento são “os novos bens de consumo, os novos métodos de produção e transporte, os novos mercados, as novas formas de organização industrial (...)” (SCHUMPETER, 1942³⁹ apud HESKETT, 2009, p. 78, tradução nossa).

Com base nos trabalhos de Schumpeter, Romer⁴⁰ contribui ao incorporar no modelo econômico um elemento faltante explicando como o conhecimento é criado e difundido. Romer acrescenta o conhecimento como uma função da produção, junto com o trabalho e o capital; e coloca que as idéias não são escassas, como esses dois últimos, tornando-se, assim, um fonte potencial para o crescimento contínuo. Romer aponta que as idéias são ignoradas como geradoras de valor, em outros modelos econômicos (HESKETT, 2009, p. 79).

Heskett (2009, p. 83) coloca que a teoria do novo crescimento inclui o conhecimento como um fator do funcionamento da economia/negócios e argumenta que o conhecimento tecnológico tem valor (pois possui a capacidade de transformar o conhecimento em prática). Ele levanta a questão sobre em que medida o design faz parte desse conhecimento ao “humanizar a tecnologia”. E estipula três pontos a serem considerados, sendo eles:

Por meio da inovação, o trabalho do designer deve capaz em criar novos valores econômicos em vários níveis para a empresa;

³⁹ SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper, 1942.

⁴⁰ ROMER, P. M. *Two strategies for economic development: Using ideas and producing ideas*. In: L. H. SUMMERS (Ed.), **Proceedings of the World Bank Annual Conference on Development Economics** (pp. 63-92). Washington, DC: International Bank for Reconstruction and Development, 1992.

Mais que melhorias em produtos existentes, o designer deve ter a habilidade de identificar, entender e agir sobre as oportunidades tecnológicas;

O design deve funcionar com os vários tipos de estruturas institucionais que possibilitam e restringem seus objetivos, ou seja, deve entender que depende da visão de como a gestão ou a cultura da empresa o considera.

Assim, Heskett (2009) argumenta modos de como o design pode criar valor econômico, e sua importância ao ser um elemento que introduz “mudanças que possuem significado para a vida das pessoas e, ao mesmo tempo, capazes de criar uma fonte de competitividade para as empresas” (HESKETT, 2009, p. 83, tradução nossa)

Desse modo, observou-se as principais correntes do pensamento econômico identificados por Heskett (2008), e sua influência em como o design pode ser considerado por elas como criador/gerador de valor.

Nota-se similaridades/influências das teorias econômicas em correntes da administração e marketing, já que são disciplinas que se formaram tendo como influência os estudos econômicos e que tem em comum o mercado como um de seus principais objetos de estudo.

A seguir serão colocados como o valor é considerado na administração pela teoria industrial e a teoria baseada em recursos já mencionadas, e o papel que o design pode exercer nesses contextos.

2.3.4 O design como gerador de valor nas teorias da administração industrial e baseada em recursos

Os conceitos de valor em administração e marketing considerados nesse estudo se limitarão aos da teoria industrial, em particular Porter (1985) e Kotler e Armstrong (1998), e da teoria baseada em recursos, considerando os textos de Prahalad e Ramaswamy (2000) e Bowman e Ambrosini (1998).

2.3.4.1 Valor na teoria industrial e o design

A idéia de posicionamento de **Porter** foi complementada pelo mesmo autor com a idéia de Cadeia de Valor, que são as atividades na empresa que se relacionariam com a criação de valor e que, com isso, seria possível identificar os custos e causas

relacionados, direcionando-os para focar um melhor posicionamento (HAFSI; MARTINET, 2008, p. 1137).

Segundo Gobbo Jr. (2004, p. 57), ao propor o conceito de cadeia de valor, Porter (1985) foi o primeiro pesquisador a estudar a entrega de satisfação ao consumidor dentro de um processo mais amplo; esse conceito implica que o valor é adicionado de modo sequencial, como numa linha de montagem, e que o valor seria a quantia que os compradores estão dispostos a pagar pelo que a empresa lhes provê.

A cadeia de valor de Porter (1985) possui cinco atividades primárias e quatro atividades de apoio que **criam valor e custos** para a empresa. As atividades principais são:

- (1) trazer materiais para dentro da empresa (logística interna);**
- (2) converter os materiais em produtos finais (operações);**
- (3) expedir os produtos finais (logística externa);**
- (4) comercializar os produtos finais (marketing e vendas) e**
- (5) prestar assistência técnica (serviços).**

As atividades de apoio são:

- (6) infra-estrutura da empresa (abrange custos administrativos);**
- (7) gestão de recursos humanos;**
- (8) desenvolvimento de tecnologia e**
- (9) aquisições (compras)**

Kotler e Armstrong (1998, p. 392), autores de marketing, apresentam visão similar às teorias da economia industrial, relacionam o valor criado para os consumidores pela empresa, com os custos para a sua realização (ver figura 4). Para os autores, o valor oferecido ao cliente é a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o mesmo, ou seja, seria o conjunto de benefícios que estes esperam de um produto/serviço (valor total para o cliente) em troca dos custos para tanto (custo total para o cliente). Embora os autores apontem que considerar essas variáveis (valor total para o cliente, custo total e valor oferecido) e o modo de decisão que o esquema apresenta seja demasiado racional e não se aplique a todos os casos, ele (o esquema) proporciona meios e maneiras para a empresa discernir e calcular valor para o cliente ao manipular essas variáveis. A abordagem acima é uma aplicação do que para a economia seria a teoria da utilidade e da noção de

utilidade marginal, que diz que os consumidores gastam de modo a maximizar a satisfação que obtêm com os produtos (BOWMAN; AMBROSINI, 1998).

Considerações com relação ao design podem ser encontradas, principalmente quando relacionados às atividades de operações e marketing & vendas (conforme atividades da cadeia de valor de Porter).

A atividade de operações corresponderia à conversão dos materiais em produtos finais, o que compreenderia o desenvolvimento do produto, em que o design pode fazer parte, no projeto conceitual (BAXTER, 2001; ROSENFELD et al, 2007) .

A atividade de marketing & vendas estaria ligada à comercialização do produto. Nessa atividade, o design pode se utilizado como forma de valorizar o produto porque “pode ser uma das armas competitivas mais eficazes do arsenal de marketing de uma empresa”, é uma ferramenta potente para a diferenciação e posicionamento dos produtos da empresa (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 193), e mais do que estilo, Kotler e Armstrong (1998, p. 195) consideram que o design pode contribuir para o aspecto e para a utilidade do produto, o “bom *design* pode atrair a atenção, aumentar o desempenho do produto, baixar os custos de produção e dar ao produto uma forte vantagem competitiva no mercado-alvo”.

Desse modo, observa-se que mesmo na dimensão em que a estratégia da empresa segue a lógica da teoria industrial, o design pode criar valor indiretamente via uma das atividades da cadeia de valor da empresa.

O próximo item versará sobre o valor na teoria baseada em recursos e o papel que o design pode exercer nesse ambiente.

2.3.4.2 **Valor na teoria baseada em recursos e o design**

Embora a teoria industrial ainda seja a mais corrente em estudos no Brasil, como já colocado, as citações que referenciam a visão baseada em recursos tem aumentado no país.

Segundo Bowman e Ambrosini (1998), até a década de 1990, as considerações sobre valor pelos autores desse campo tinham se mostrado em sua grande maioria vagos, pois assumia-se que os recursos possuem valor e, quando abordado, era discutido em termos gerais.

Com a intenção de contribuir para a discussão sobre valor na teoria baseada em recursos, Bowman e Ambrosini (1998) argumentam que o consumidor só pode valorizar algo se ele percebe esse algo, e que, desse modo, o valor não poderia ser “passado” no processo produtivo, pois depende da percepção individual do consumidor; desse modo, na realidade, muitos recursos não “agregam valor” de modo que os consumidores possam percebê-los. Para os autores, o valor só é realizado quando a venda é feita⁴¹ e, por isso, a empresa cria valor por meio da produção e venda dos produtos.

Com relação aos produtos, considerando que trabalhos e recursos homogêneos produzem produtos homogêneos, o trabalho somente poderia criar um valor diferencial se realizado de modo heterogêneo. O valor diferencial seria a aplicação criativa [*artfull*] do trabalho, que não corresponderia a uma competência central, mas sim à aplicação criativa dessa competência. Assim, os autores se aproximam da escola Austríaca e de Schumpeter⁴² pois, para os autores, o comportamento empreendedor é o centro do processo de criação de valor porque, entre outras coisas, irá procurar produzir produtos com valor diferencial a um custo menor (BOWMAN; AMBROSINI, 1998).

Similar aos apontamentos já citados de Ray, Barney & Muhanna - sobre a verificação empírica da teoria de recursos, no qual deveria-se relacionar recursos e competências às atividades intermediárias que levam à vantagem competitiva e desempenho (e não diretamente a elas) - Bowman e Ambrosini (1998) colocam que não são os recursos em si que são fonte do lucro, mas sua aplicação criativa que exploram oportunidades favoráveis em termos de custos e modos eficientes de realizar lucros. Ainda reforçam que “o valor do produto é acessado de modo subjetivo, baseado na percepção do comprador das suas necessidades e estendendo para a gama de produtos que poderia atender tais necessidades” (BOWMAN; AMBROSINI, 1998, p. 26, tradução nossa).

Com argumentação apoiada em dados diferentes, mas, assim como Bowman e Ambrosini (1998), enfatizando o papel do consumidor na percepção/criação de valor e a importância da mudança, Prahalad e Ramaswamy (2000) expõe os desafios que as empresas na nova economia devem enfrentar para criar valor.

⁴¹ Similar às considerações feitas anteriormente sobre valor de troca.

⁴² Schumpeter, J. A. **The theory of economic development**. Harvard University Press: Cambridge (MA), 1912.

Mostram o consumidor como um grande agente de transformação do sistema industrial e veem o mercado como um fórum onde consumidores atuam ativamente na criação e na competição por valor. Nesse ambiente chamado de mercado-fórum, apontam quatro realidades em que a empresa deverá apreender a lidar, sendo elas:

incentivar o diálogo ativo, em que o entendimento do propósito, significado e a qualidade do diálogo a partir da perspectiva do cliente é fundamental, sendo que a empresa terá que encontrar maneiras de processar esses dados para que consiga manter o interesse dos clientes;

mobilizar comunidades de consumidores, pelo seu poder de influenciar o mercado; administrar a diversidade de clientes, por causa do mercado globalizado e por estes terem conhecimento/experiências prévias diferentes e

criar experiências personalizadas conjuntamente, porque os clientes querem moldar sua própria experiência em que é adquirido a experiência e não o produto.

Nesse ambiente, para entregar experiências ricas e personalizadas as empresas teriam que disponibilizar múltiplas possibilidades de escolha e flexibilidade nos canais de distribuição, comunicação e design dos produtos, integrando todos esses fatores de maneira que a qualidade e a confiabilidade da experiência seja similar entre os canais. Outro desafio é o de administrar a variedade de clientes e a evolução da experiência pretendida junto ao produto. Como os produtos devem se moldar ao usuário, a amplitude da experiência transcende o produto. Assim, o produto estaria subordinado à experiência. Um terceiro desafio seria o de conseguir a cooperação dos clientes, obtendo ativistas em prol da empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

No mercado-fórum, a flexibilidade organizacional seria necessária para o diálogo com clientes diversos e envolvidos, vindos de vários canais. Como há um limite individual na empresa para a tolerância à flexibilidade, a solução seria a contratação de pessoas auto-motivadas por mudanças. E, para que as empresas consigam enfrentar mudanças rápidas continuando coesas, os autores apontam a necessidade de centros estáveis, obtidos através de um sólido conjunto de valores organizacionais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

O design nesse ambiente organizacional é um recurso, podendo se tornar uma competência central, dependendo do direcionamento da empresa. O foco do valor no consumidor, na mudança/inação, comunicação/interatividade e experiência favorecem a inclusão do design nos diversos níveis e áreas da organização: desde o design utilizado para direcionar a inovação centrada no

usuário, em interfaces com o consumidor nos pontos de contato entre empresa-consumidor no processo de desenvolvimento, até o design da experiência e sua contribuição para criar um ambiente coeso.

Por outro lado, não somente o design, como outras áreas da empresa teriam que desenvolver parâmetros de decisão, processos, métodos e condutas éticas e profissionais para se adaptarem a essa nova dinâmica de trabalho.

Essa seção apresentou brevemente como o termo “valor” e o design foram tratados por alguns autores dos campos da economia e administração. Teve como objetivo situar pensamentos correntes nesses campos a fim de auxiliar no entendimento do objeto de estudo a ser pesquisado, que será a trajetória da integração do consumidor na gestão do design da organização e o valor gerado por ele na organização.

Visto aspectos que relacionam a gestão do design com a geração de valor numa empresa, o próximo capítulo apresenta as referências sobre o tema consumidor e sociedade de consumo que fundamentaram o presente estudo.

3 A SOCIEDADE DE CONSUMO E O CONSUMIDOR

Nesse capítulo são apresentadas as bases teóricas sobre a sociedade de consumo utilizadas para a melhor compreensão do que seria observar a gestão do design considerando o consumidor ao longo do tempo.

Dividido em três seções, o primeiro versa sobre a sociedade de consumo no que tange às suas correntes de estudo no escopo determinado e diferenças conceituais entre termos-chave. Na segunda seção constará a divisão de tempo na sociedade de consumo identificados nos autores estudados. Sem a pretensão de definir o que ou como são os consumidores atuais, o intuito da terceira e última seção é apresentar considerações sobre o consumidor do ponto de vista de autores das ciências sociais, administração e gestão do design.

3.1 A SOCIEDADE DE CONSUMO⁴³

Essa seção é dividida em duas subseções. A primeira procura esclarecer possíveis desentendimentos sobre conceitos de sociedade e cultura do consumo. A segunda tem como objetivo localizar os autores estudados que versam sobre a relação entre sociedade e consumo.

3.1.1 Cultura de consumo e sociedade de consumo

Para entender a relação produção-demanda numa perspectiva sociocultural a fim de ser possível identificar períodos na trajetória de uma organização, questiona-se, primeiramente, como diferenciar a “cultura de consumo” da “sociedade de consumo” porque esses conceitos, segundo Barbosa (2004, p. 4), são esferas distintas da vida social e arranjos institucionais que, na prática, podem encontrar-se totalmente desvinculados. Ou seja, nem toda sociedade de consumo precisa ter uma cultura de consumo.

No Quadro 6 abaixo, podemos visualizar temas principais de cada campo de estudo.

⁴³ Baseado em BARROS NEVES, A.; BECKER, A. D.; FUJITA, C. T. O consumidor como competência central na sociedade de consumo. Curitiba: UFPR, 2009. Artigo entregue para a disciplina de Tópicos Especiais, do Curso de Pós-Graduação Mestrado em Design da UFPR, 2009.

Quadro 6: características e discussões associadas.

CULTURA DE CONSUMO	SOCIEDADE DE CONSUMO
<p>Fim da distinção entre alta e baixa cultura. Signo como mercadoria. Estetização e comoditização da realidade. Valorização da noção de liberdade e escolha individual. Ideologia individualista. Insaciabilidade. Cidadania expressa na linguagem do consumidor. Consumo como a principal forma de reprodução e comunicação social.</p>	<p>Sociedade capitalista e de mercado. Compra como a principal forma de aquisição de bens e serviços. Acumulação de cultura material sob a forma de mercadorias e serviços. Consumo de massas e para as massas. Alta taxa de consumo individual. Taxa de descarte das mercadorias quase tão grande quanto a de aquisição. Consumidor como um agente social e legalmente reconhecido nas transações econômicas.</p>

Fonte: Adaptado de Barbosa (2004, p. 57).

No quadro acima, nota-se que os temas identificados que versam sobre a cultura de consumo procuram observar as características ou como ocorre o processo do consumo numa sociedade que tem nesse um dos seus principais modos de organização. Já os temas que versam sobre a sociedade de consumo tendem a observar o consumo sob outro aspecto, como um elemento de maior peso que influencia o seu funcionamento. Ou seja, uma sociedade de consumo pode ter uma cultura de consumo. E uma cultura de consumo surge numa sociedade de consumo. Assim, esses dois conceitos podem ser complementares.

Percebe-se que a noção do termo consumo se estende para além do momento da troca da mercadoria por dinheiro entre empresa e consumidor ou do uso de insumos materiais para sua fabricação. É visto como um processo social de provisão e acesso (fabricação e demanda) que possui papel fundamental nas sociedades de consumo ao produzir sentido definindo “diversas situações em termos de direitos, estilo de vida e identidades” (BARBOSA e CAMPBELL, 2006, p.26).

Para melhor entendimento, a seguir são apresentados autores que versam sobre sociedade e/ou cultura de consumo.

3.1.2 Estudos sobre sociedade e cultura de consumo

Consumir, como ato de usar, gastar, seja para fins básicos ou supérfluos, é uma atividade presente nas sociedades humanas. Nesse sentido, as sociedades consomem para, por exemplo, poderem se reproduzir física e socialmente (SLATER,

2002), e as pessoas nessas sociedades consomem, seja para manipularem artefatos e objetos da cultura material (MCCRACKEN, 2003), para fins simbólicos de diferenciação, atribuição de status, pertencimento, gratificação ou prazer. No entanto, Barbosa (2004) ressalta que apesar da cultura material e o consumo serem aspectos fundamentais de qualquer sociedade, apenas a nossa tem sido caracterizada como uma sociedade de consumo.

O termo Sociedade de Consumo é uma entre tantas denominações que referenciam a sociedade contemporânea, a qual tem sido chamada por diferentes autores como: da informação, do conhecimento, do espetáculo, pós-moderna, pós-industrial e pós-iluminista entre outras (BARBOSA, 2004, p. 7).

Para Bauman (2008, p. 20), o diferencial da sociedade de consumidores com outros tipos de sociedades é a eliminação ou embaçamento da divisão entre mercadorias e consumidores, “os membros da sociedade de consumidores são eles próprios mercadorias de consumo” (BAUMAN, 2008, p. 76), o consumo é seu próprio fim. Assim, o princípio do prazer na sociedade de consumo é visto como realidade e o consumo, de ameaça torna-se um alicerce (BARBOSA, 2004, p. 46).

Para a autora, a importância de Bauman para o tema é pelo fato de suas teses serem muito difundidas no Brasil embora as considere pessimistas e moralizantes. Barbosa (2006, p. 11) ainda aponta que no Brasil tornou-se comum a perspectiva teórica de que a produção determina o consumo e de que os consumidores são guiados pela procura de *status*, a autora alerta que deve-se relativizar tais perspectivas.

Miller (2007, p. 47) também relata a ocorrência maciça de abordagens que apontam o consumo como uma ameaça à sociedade. E relembra que nem sempre está correta a visão que o consumo está a serviço do capitalismo pois existe um potencial criativo e contestador do consumo e que há modos diferentes de se manifestar.

Um autor que foca na mudança do que e como se consome foi Colin Campbell (2001). Esse autor formula duas teses sobre a sociedade de consumo.

A primeira tese trata sobre a **natureza da realidade** na sociedade de consumo - na relação do homem com a natureza. Coloca que a procura de prazer na modernidade se caracteriza pelo hedonismo auto-ilusivo; em que a fonte do prazer na modernidade pode ser evocado sem estímulos exteriores.

A segunda tese procura descrever a **natureza do consumismo moderno**. Complementando a primeira, apresenta o conceito de devaneio; diferente da fantasia, o devaneio acaba sendo ligado ao anseio, ao desejo e ao prazer, em que o objeto de consumo experimentado nunca se compara com a expectativa de prazer gerada anteriormente pelo devaneio.

Em outras palavras, o autor coloca que a sociedade de consumo moderna passou do hedonismo tradicional para o hedonismo auto-ilusivo (romantismo) e que o consumo moderno é oriundo de uma mudança na concepção das fontes do prazer (o papel do devaneio no ciclo desejo-aquisição-desilusão-desejo).

Posteriormente, Campbell (2006, p. 48) afirma que tais emoções sustentam as economias das sociedades modernas desenvolvidas porque “o dínamo central que impulsiona tal sociedade é o da demanda do consumidor, e que isso, por sua vez, depende da habilidade do consumidor de exercitar continuamente seu desejo por bens e serviços”.

Percebe-se que, diferente de Bauman (2008, p. 20), que foca no consumidor como aquele que se esforça em ser uma mercadoria vendável para se tornar um sujeito autêntico, tornando o consumo (de pessoas e de coisas) uma força autopropulsora na sociedade de consumo, Campbell (2001) procura explicar que a dinâmica que rege tal sociedade é a do devaneio auto-ilusivo, em que o consumidor vincula desejos e prazeres que alteram suas expectativas do que vai ser consumido, gerando o ciclo desejo-aquisição-desilusão-desejo.

De modo similar, Lipovetsky (2007, p.38) coloca que há um “alargamento indefinido das esferas das satisfações desejadas e de uma incapacidade de eliminar os apetites de consumo, sendo toda saturação de uma necessidade acompanhada imediatamente por novas procuras”, para esse autor, o consumo assim apresentado existente na sociedade é exemplificado pela abundância contemporânea de tantos objetos de consumo.

Deixando a ênfase individual do consumo e vendo-o como parte de uma relação social, Miller (2002), ao estudar as compras de donas-de-casa em uma localidade de Londres, identifica aspectos do ato de comprar: mostra que a escolha de bens atende a uma lógica afetiva, o “ato de amor”; que há compras realizadas como recompensa, o “presentinho”; a idéia de “poupar” por meio das compras; a existência do discurso do ator de comprar. A partir disso o autor apresenta teorias sobre rituais de sacrifício e relaciona com atos de comprar e ritos de compra. O que

leva a examinar mudanças dos sujeitos e objetos de devoção. Os sujeitos de devoção, do religioso para o amor romântico. Os objetos de devoção, de alienáveis para posses inalienáveis.

Observando as tentativas acima de esclarecer como opera a sociedade de consumo ou como podem ocorrer, levanta-se a questão de como entender a cultura de consumo de uma sociedade, uma vez que toda sociedade precisa consumir para se reproduzir física e socialmente.

Slater (2002) lista características pelas quais a cultura do consumo tem sido identificada, são:

a cultura do consumo é cultura de consumo: o consumo é o foco central da vida social moderna. A cultura do consumidor é uma cultura de consumo de uma sociedade de mercado; universo no qual predomina a autonomia de escolha e a soberania do consumidor.

A cultura do consumo é a cultura de uma sociedade de mercado: o acesso das pessoas às mercadorias é consequência da distribuição de recursos materiais (dinheiro) e culturais (gosto, estilo de vida, etc.).

A cultura do consumo é, em princípio, universal e impessoal: pois as mercadorias são produzidas para as massas e não para indivíduos; e universal, pois sendo os indivíduos livres, podem adquirir o que quiserem.

A cultura do consumo identifica liberdade com escolha privada e vida íntima: o consumo é um ato privado, pois a decisão de consumir ocorre no íntimo das pessoas e não tem significado ou objetivos públicos.

As necessidades dos consumidores são, em princípio, ilimitadas e insaciáveis: na cultura do consumo a necessidade ilimitada é considerada normal e essencial para a ordem de progresso econômico e da sociedade.

A cultura do consumo é um meio privilegiado para negociar identidade e status em uma sociedade pós-tradicional: a identidade social é construída pelos indivíduos a partir de escolhas individuais. A identidade como uma função do consumo.

A cultura do consumo representa a importância crescente da cultura no exercício do poder: o valor dos bens depende mais do seu valor cultural (de signo) do que do seu valor de uso ou de troca. A maioria das mercadorias assumem a forma de signos e representações, o que levará à desmaterialização da economia.

Características como o consumo como foco da vida social, como um ato privado e que faz parte da construção de identidade também são colocados por Barbosa e Capbell (2006).

Barbosa (2004, p. 8) identificou duas correntes teóricas que procuram responder a questão do que caracteriza a sociedade de consumo. Segundo a autora, para alguns autores é justamente o consumo de signo, o *commodity sign*. Para outros autores outros fatores devem ser incluídos para que a sociedade de consumo seja classificada como tal, sendo eles: o consumo de massa e para as massas, as altas taxas de consumo e descarte, a moda, a sociedade de mercado, o consumidor como personagem social e a insaciabilidade deste consumidor.

Essas correntes podem ser visualizadas no Quadro 7 abaixo.

Quadro 7: duas correntes sobre estudos do consumo.

CONSUMO DE SIGNO	PARA ALÉM DO COMMODITY SIGN
AUTORES JAMESON; BAUMAN; BAUDRILLARD.	AUTORES SLATER; MILLER; MCCRACKEN; CAMPBELL; BOURDIEU e DOUGLAS.
CARACTERÍSTICAS Cultura da sociedade pós-moderna.	CARACTERÍSTICAS Abordagem não considera a sociedade pós-moderna.
Relação entre consumo, estilo de vida, reprodução social e identidade, a autonomia da esfera cultural, a estetização e comoditização da realidade.	Temas como razões para o consumo, o significado e a importância do consumo nas relações sociais, o papel da cultura material na subjetividade humana, teorias sobre o consumo.
Atributos negativos ao consumo.	O consumo como meio para se entender processos sociais e culturais.
RESSALVAS Sociedade parece surgir de conjunto de suposições sobre a cultura contemporânea. Postura teórica universalizante sobre o consumo na vida cotidiana. Associação automática entre consumo, ostentação e abundância.	

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barbosa (2004).

Featherstone (1995) classifica as teorias sobre a cultura do consumidor em três grandes grupos e as associa à pós-modernidade. Segundo Barbosa (2004), a cultura do consumidor é, para ele, a própria cultura pós-moderna pois o mundo das mercadorias e seus princípios estruturais são centrais para o entendimento da sociedade contemporânea. Os grupos de teorias são:

Produção do consumo: entende a cultura do consumidor como consequência da expansão capitalista e dos modos de produção fordista e taylorista. Autor ícone da

produção do consumo seria Baudrillard para quem a sociedade de consumo é aquela em que o signo é a mercadoria. Enfatizando ainda o descolamento definitivo entre valor de uso e valor de troca e a sua associação exclusiva com o aspecto simbólico. Para Barbosa (2004), a autonomia do significado seria fruto da manipulação da mídia tornando os signos livres da vinculação aos objetos e, portanto passíveis de serem usados em associações múltiplas.

Consumo de sonhos, imagens e prazeres: imagens e prazeres, salienta os prazeres emocionais associados ao consumo, principalmente nas sensações físicas e prazeres estéticos da experiência de consumo nos *shopping centers*, parques temáticos e lojas de departamentos.

Modos de consumo: entende as mercadorias como demarcadores das relações sociais. Os usuários transferem as propriedades simbólicas atribuídas às mercadorias para si mesmos. Autores centrais seriam Mary Douglas, Baron Isherwood e Pierre Bourdieu. Este último enfatiza a centralidade das práticas de consumo nas relações sociais de dominação e submissão. Douglas e Isherwood encaram como crucial o uso das mercadorias como marcadores sociais e afirmam que o componente informacional das mercadorias aumenta na medida em que as pessoas sobem na escala social.

A divisão de autores feita por Barbosa (2004) se assemelha, em parte, com a feita por Featherstone (1995), em que o grupo de teorias sobre a produção do consumo corresponderia à corrente que baseia-se no *commodity sign*. E os grupos de teorias sobre modos de consumo e consumo de sonhos do autor corresponderia à corrente para além do *commodity sign* da autora.

No design, tais abordagens podem ser utilizadas para mostrar, através da análise do consumo, características dos consumidores e de suas relações relevantes na configuração de novos produtos. Para o presente estudo, que foca a relação produção-demanda, a compreensão do direcionamento que pode ser dado nos estudos sobre consumo auxilia o entendimento da sociedade em que produção-demanda operam.

Esclarecidas diferenças entre sociedade de consumo e cultura de consumo e suas diversas abordagens teóricas, segue-se com a apresentação de autores segundo suas perspectivas de como ocorreu a sociedade/cultura de consumo.

3.2 TRAJETÓRIAS DA SOCIEDADE DE CONSUMO

Embora os autores vistos até então foquem nas relações de consumo junto ao consumidor e sua cultura, observar a sociedade de consumo também significa observar a sociedade capitalista e de mercado. Nisso, incluem-se os meios produtivos e de comunicação⁴⁴. Para observar, na trajetória da empresa, o consumidor sendo considerado pelo design aponta-se a necessidade de entender como, ao longo do tempo, a sociedade de consumo foi ocorrendo.

Para discorrer sobre a sociedade de consumo muitos autores apresentaram suas versões históricas para o tema. Para cada autor pode-se identificar pontos de referência de categorização do tempo como:

Bauman (2008, p.41) explica a sociedade de consumo conforme o que considera serem as forças autopropulsoras que alimentam a reprodução do sistema. Descreve primeiramente a era sólido-moderna, com uma sociedade de produtores orientada para a segurança, que tinha no trabalho sua força propulsora e operativa cujo tempo nessa sociedade poderia ser cíclico ou linear. Em segundo, descreve a sociedade de consumidores, numa era líquido-moderna, cujo papel-chave é feito pelo consumismo e que o tempo nessa sociedade se mostra pontual (fragmentado).

Featherstone (1995) referencia 2 perspectivas interpretativas para o surgimento de uma cultura da sociedade de consumo. A primeira associa consumo de massa com uma reorganização da produção simbólica, experiências e práticas do cotidiano (por exemplo, o desenvolvimento da publicidade, lojas de departamentos, do laser em massa). A segunda aponta o período entre guerras, nos Estados Unidos, quando surgiram ideais, experiências e estética influenciados pelas mídias (publicidade, moda, cinema).

McCracken (2003) trata o consumo moderno como um artefato histórico. Apresenta duas marcações. A primeira ao explicar as origens e o desenvolvimento da consumo moderno com base em três autores: McKendrick⁴⁵ que olha sob o viés do desenvolvimento da demanda; Williams⁴⁶, que faz análise e crítica de um tipo de

⁴⁴ Rocha (2006) reforça que os bens de consumo e as narrativas que ensinam o modo de consumir tais bens são registros das práticas sociais contemporâneas. Um exemplo dessa narrativa é a publicidade, que traduz como a produção pode ser consumida e que, por meio dela, pode-se pensar nos sistemas de representação (significação) e as práticas sociais (valoração).

⁴⁵ MCKENDRICK; NEIL; BREWER; LUMB. **The birth of a consumer society: the commercialization of eighteenth-century England**. Bloomington: Indiana University Press, 1982.

⁴⁶ WILLIAMS, R. H. **Dream worlds: mass consumption in late nineteenth century France**. Berkeley: University of California Press, 1982.

consumo; e Mukerji⁴⁷, que mostra evidências de um consumismo hedonista, procura analisar culturalmente o comportamento econômico e o significado social dos bens. A segunda ao apresentar três momentos do seu desenvolvimento, sendo: a explosão de consumo na Inglaterra do século XVIII; o consumo no século XVIII; e o consumo no século XIX.

Slater (2002) tem como referência a categoria consumo ao olhar em retrospectiva para a cultura do consumo. O autor se questiona “de que modo a idéia e a prática do consumo foram transformadas e reavaliadas” (SLATER, 2002, p.26), e argumenta que a revolução comercial e do consumo precedeu a revolução industrial.

Miller (2007, p. 40) também tem como referência a categoria consumo mas, diferente de Slater (2002), tem como unidade de análise o consumo como cultura material. Para o autor o consumo sempre existiu, por esse motivo alerta contra estudos que colocam-no como elemento central para a formação do mundo moderno. Com relação à marcações de tempo no surgimento da sociedade de consumo como um consumo distinto em natureza e intenção o autor referencia Campbell (2001).

Campbell (2001) procura entender a origem da necessidade do consumo e argumenta que se deve ao surgimento do hedonismo moderno, em que a mudança ocorre no deslocamento do sentido de prazer, das sensações para as emoções.

Barbosa (2004) organiza a exposição temporal sobre a sociedade de consumo se atendo às suas origens históricas (quando) e sobre as mudanças ocorridas (quais), este último também foca no surgimento da sociedade de consumo;

Lipovetsky (2007) tem no capitalismo de consumo uma categoria referencial para a identificação do que poderiam ser fases na sociedade de consumo. Isso porque classifica a sociedade de consumo em três fases, denominadas apenas de fases I, II e III, que tem como base o direcionamento do sistema produtivo ocidental capitalista, a qual tem como referência a categoria consumo.

As categorias de classificação de tempo de Lipovetsky (2007) dão igual atenção para as categorias consumo e produção. Por esse motivo optou-se por detalhar tais categorias. No entanto, tem-se consciência que a trajetória da produção e do consumo no mundo não ocorreu de modo igual e independente de fatores

⁴⁷ MUKERJI, S. **From graven images: patterns of modern materialism**. New York: Columbia University Press, 1983.

econômicos particulares, por esse motivo, os anos e as características-chaves serão, posteriormente, verificadas ao serem transpostos para a realidade brasileira.

3.2.1 Fases da sociedade de consumo

Segundo Lipovetsky (2007), o termo sociedade de consumo aparece pela primeira vez na década de 1920 e populariza-se nos anos 1950-60, chegando até os dias de hoje. O autor classifica o capitalismo de consumo em três fases: I, II e III..

3.2.1.1 *Bases para a sociedade de consumo de massa*

A primeira fase do capitalismo de consumo, ou fase I, segundo Lipovetsky (2007), seria o nascimento do mercado de massa, que inicia na década de 1880 e se estende até a Segunda Guerra Mundial.

Durante este período, os mercados locais transformam-se em grandes mercados nacionais tornados possíveis pelas infra-estruturas modernas de transporte e de comunicação como estradas de ferro, telégrafo e telefone. O aumento da regularidade, do volume e da velocidade dos transportes para as fábricas e para as cidades permitiram o escoamento regular de quantidades maciças de produtos, a gestão dos fluxos de produtos de um estágio de produção a outro (LIPOVETSKY, 2007).

No Brasil, a construção de infra-estrutura girava em torno da produção primária destinada à exportação (ou seja, ocorreu de modo localizado), como a construção de estradas de ferro, portos, linhas telegráficas e telefônicas e o desenvolvimento das cidades, com linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica, sistemas de iluminação pública, linhas de bonde, redes telefônicas para dar suporte à produção primária, principalmente à cafeeira ou à extração da borracha. Essa infra-estrutura serviu, também, para dar base para uma produção substituidora de produtos importados e unificar fisicamente o mercado interno (SINGER, 2001, p. 88).

Vale observar que foram os mercados que expandiram seu poder de atuação com o surgimento dessa infra-estrutura, e não que a Revolução Industrial formou a sociedade contemporânea. Essa historiografia tradicional de tendência produtivista foi revista na década de 1980, quando alguns historiadores propuseram que a

Revolução do Consumo e Comercial teria precedido a Revolução Industrial, constituindo-se assim como ingrediente central do processo de modernização ocidental. Outra relevante questão é que grandes invenções que marcaram a Revolução Industrial foram precedidas em muito tempo por uma explosão do consumo. Nas palavras de Slater (2002, p.27): “O Ocidente foi um grande consumidor de mercadorias imperialmente expropriadas antes de ser um consumidor de bens que ele próprio produzia”. Dessa forma, conclui-se que não foram as invenções que criaram as condições materiais para as pessoas consumirem mais, nem que o trabalho industrial tenha gerado de modo gratuito a sociedade e a cultura de consumo (BARBOSA, 2004).

Lipovetsky (2007) coloca que, durante o desenvolvimento da produção de massa, a fase I também propiciou o surgimento do marketing de massa bem como o consumidor moderno. Até os anos 1880, os produtos eram anônimos, vendidos a granel, e as marcas nacionais, pouco numerosas. A fim de controlar os fluxos de produção e de rentabilizar seus equipamentos, as novas indústrias acondicionaram elas mesmas seus produtos, fazendo publicidade em escala nacional em torno da marca. A fase I transformou o cliente tradicional em consumidor moderno, em consumidor de marcas a ser educado e seduzido especialmente pela publicidade (LIPOVETSKY, 2007).

Um exemplo, dado por Forty (2007, p 108), foi a história do sabão na Grã-Bretanha. Segundo o autor, até a década de 1880 cada fabricante de sabão possuía o monopólio de uma região, desse modo, praticamente inexistia concorrência; os sabões eram vendidos em barra e os consumidores compravam por tipo de sabão, não pela marca. Sócio de um atacadista de secos e molhados, W. H. Lever vendia em sua loja sabão em barra de outros fabricantes, mas com a sua marca. Para estender as vendas para a classe trabalhadora, começou a vendê-los em tabletes embrulhados por um papel com sua marca e o nome Sunlight e passou a ser o primeiro sabão a ser identificado simultaneamente por um tipo e uma marca. De 1895 a 1900, Lever começou a fabricar seus produtos e teve sua produção aumentada de 3 mil toneladas em 1886 para 52 mil toneladas em 1890 (FORTY, 2007).

Segundo Lipovetsky (2007), ainda nessa fase a produção de massa foi acompanhada pela invenção de um comércio de massa impulsionado pelo grande magazine. Baseado em novas políticas de venda agressivas e sedutoras, o grande

magazine constitui a primeira revolução comercial moderna, inaugurando a era da distribuição de massa. Lipovetsky (2007) destaca que por intermédio de suas publicidades, de suas animações e ricas decorações, os grandes magazines puseram em marcha um processo de “democratização do desejo”. Ao transformar os locais de venda em palácios de sonho, os grandes magazines revolucionaram a relação com o consumo. A fase I inventou o consumo-distração e o consumo-sedução (LIPOVETSKY, 2007).

3.2.1.2 **Sociedade de consumo de massa**

Por volta de 1950, segundo Lipovetsky (2007), se estabelece o novo ciclo histórico das economias de consumo, o qual se constrói ao longo das três décadas do pós-guerra. Marcada por um excepcional crescimento econômico, pela elevação do nível de produtividade do trabalho e pela extensão da regulação fordista da economia, a fase II identifica-se com o que se chamou de “sociedade da abundância”. Para Lipovetsky (2007), se a fase I começou a democratizar a compra dos bens duráveis, a fase II aperfeiçoou esse processo, pondo à disposição de todos, ou de quase todos, os produtos emblemáticos da sociedade de afluência: automóvel, televisão e **aparelhos eletrodomésticos**. A sociedade de consumo desabrochou com base em uma ampla difusão do modelo taylorista-fordista de organização da produção, que permitiu uma excepcional alta de produtividade bem como a progressão dos salários. As palavras-chaves nas organizações industriais passam a ser: especialização, padronização, repetitividade e elevação dos volumes de produção. Graças à automatização e às linhas de montagem, de fabricar produtos padronizados em enorme quantidade, a “lógica da quantidade” domina a fase II. Celebrando com ênfase o conforto material e o equipamento moderno dos lares, a fase II é dominada por uma lógica econômica e técnica mais quantitativa que qualitativa (LIPOVETSKY, 2007).

Nos Estados Unidos da América (EUA), Dormer (2001) aponta nesse período o surgimento da idéia do novo como bom. Segundo o autor, como um possível resultado da atitude de “fazer e destruir” das armas do pós-guerra consolida-se a crença na ética do consumo em espiral e da obsolescência planejada como princípios da economia.

3.2.1.3 **Sociedade do hiperconsumo**

Lipovetsky (2007) declara o fim da fase II como a decorrência da redução do consumo de status. Tal modificação deve-se à extrema diversificação da oferta e à democratização do conforto e dos lazeres, que acarretaram na desagregação das regras de classes e conseqüente atitude imprevisível e volátil do consumidor. Assim, o autor denomina esta nova fase de “a época do hiperconsumo”, onde o consumo é pautado cada vez mais por gostos e critérios individuais, com ênfase em objetos que visam a “satisfações emocionais e corporais, sensoriais e estéticas, relacionais e sanitárias, lúdicas e distrativas” (LIPOVETSKY, 2007, p. 42).

O autor se refere à sociedade do hiperconsumo como a organização pós-fordista da economia, caracterizada “por novas maneiras de consumir, novos modos de organização das atividades econômicas, novas maneiras de produzir e de vender, de comunicar-se e de distribuir. Foi todo o sistema da oferta que mudou de caráter” em que a reestruturação do sistema capitalista foi e está sendo marcada pela revolução das técnicas da informação e pela globalização dos mercados e a desregulamentação financeira (LIPOVETSKY, 2007, p. 76).

Concomitantemente, nas empresas ocorreram mudanças estruturais na abordagem do mercado, nos posicionamentos estratégicos, nos modos de concorrência e nas políticas da oferta. A redescoberta do cliente acaba por distinguir a economia da sociedade de hiperconsumo. Esse outro modelo de organização utiliza estratégias que favorecem a emergência de novos modelos de consumo, como a segmentação do mercado, diferenciação dos produtos e serviços, busca pela qualidade, lançamento dos produtos em ritmo acelerado, preeminência do marketing (LIPOVETSKY, 2007, p. 77).

Identifica-se quatro características dessa fase.

A primeira seria a segmentação do mercado e de diversificação dos produtos como estimulantes da demanda. Nessa economia dominada pela demanda, o funcionamento mercantil é ordenado pela lógica-moda⁴⁸. O autor aponta que mesmo que a segmentação dos mercados e a diversificação da oferta de produtos tenha surgido desde os anos de 1920, apenas com a desaceleração do consumo pela saturação dos mercados domésticos é que essas estratégias começaram a ser mais

⁴⁸ Lógica-moda é o sistema da moda indumentária; é a da variedade, renovação perpétua e diferenciações marginais constitutivas (LIPOVETSKY, 2007, p. 82).

amplamente utilizadas como novos modos de estimulação da demanda e para atender às necessidades individualistas.

Citando Richard S. Tedlow, que versa sobre a história do marketing, Lipovetsky (2007, p. 81) coloca que, desde os anos 1950 o capitalismo se insere numa era de segmentação com os critérios de idade e fatores socioculturais. Embora Tedlow esteja se referindo à época que Lipovetsky (2007, p. 82) identifique como fase II, para esse último autor, é na fase III que essa segmentação se tornou extrema, com nichos e micromercados, o autor afirma que a “época do hiperconsumo é inseparável da hipersegmentação dos mercados” e que isso foi possível devido ao desenvolvimento tecnológico-produtivo (microeletônica, informática e modularização⁴⁹) utilizado numa produção personalizada de massa, a *mass customization*. É uma economia dominada pela demanda em que deve-se vender para produzir. Essa oferta industrial e de serviços tem como princípio a diversificação acelerada de preços e dos produtos. Na fase III, o funcionamento mercantil é ordenado pela lógica-moda (LIPOVETSKY, 2007, p. 82).

A segunda característica da sociedade do hiperconsumo seria a orientação de marketing, da grande distribuição da fase II, para as estratégias de diferenciação e segmentação das grandes distribuidoras (logísticos e ponto de venda) da fase III.

A logística na fase II se caracterizava pela grande distribuição, que se construiu em torno de uma lógica quantitativa, do argumento racional do preço baixo e da eficácia máxima. Na fase III são acrescentadas políticas comerciais baseadas em abordagens mais qualitativas do mercado, dando ênfase às necessidades, às expectativas, às satisfações plurais dos clientes para fidelizá-los (LIPOVETSKY, 2007).

O ponto de venda (PDV), na fase II, passa por uma revolução dos super e hipermercados como “fábricas de vender”. Já na fase III, surgem as grandes áreas especializadas, esses espaços comerciais são reestruturados “pela forma-moda e pelas estratégias com finalidade emocionalista” as áreas especializadas vendem, além dos produtos, um estilo de vida, estão em “ressonância com o hiperconsumidor “profissional” e reflexivo”⁵⁰; esses hiperambientes se transformam

⁴⁹ O autor não usa o termo modularização mas uma “variantes de produtos a partir de componentes idênticos (...) módulos pré-fabricados” (LIPOVETSKY, 2007, p. 79).

⁵⁰ O hiperconsumidor profissional e reflexivo estaria “mais sensível aos critérios de tecnicidade e à temática da “qualidade”, mais capaz também de interpretar a informação e de comparar as ofertas” (LIPOVETSKY, 2007, p. 84).

em locais de atração, em “ambiências” emocionais e estéticas, em locais de vida com uma dimensão de convívio ou atmosfera, “procurando reforçar o componente prazer do ato de compra, fazer os consumidores viverem experiências afetivas e sensoriais” pois estão em sintonia com o hiperconsumidor emocional (LIPOVETSKY, 2007, p. 85).

A terceira característica da fase III seria a inovação como motor do crescimento e como medida para minimizar riscos, onde multiplicam-se as ofertas numa economia cada vez mais veloz. Nas fases I e II a competitividade se baseava no crescimento da produtividade, redução dos custos e na exploração das economias de escala. Na fase III, com os mercados globalizados, a vantagem competitiva e o aumento nas vendas são construídos "pela reatividade, pelo lançamento de produtos novos" (LIPOVETSKY, 2007, p. 85). Por causa do aumento da velocidade causado pela dinâmica do mercado o desenvolvimento passou, do processo de "destruição criativa" (que seria a divisão do trabalho-produtividade) para o imperativo da criação (real ou fictícia) de novos produtos numa economia da velocidade. Assim, os "novos produtos tornaram-se uma das chaves do crescimento das empresas" (LIPOVETSKY, 2007, p. 86).

Para minimizar riscos ocasionados pela demanda instável dos hiperconsumidores, multiplicam-se as ofertas, reduzindo-se o tempo de vida dos produtos e a economia da hipermercadoria⁵¹ coincide com “a corrida desenfreada à renovação acelerada dos produtos e modelos” (LIPOVETSKY, 2007, p. 87) em que as exigências de rentabilidade rápida provocaram a redução da vida dos produtos; "a oferta superabundante, a demanda instável dos hiperconsumidores ocasionaram a redução do tempo de vida das obras, a rotação acelerada dos estoques, uma espécie de cultura em "fluxo forçado"" (LIPOVETSKY, 2007, p. 89).

E a quarta, e última, característica seria a modificação da organização da produção e dos serviços.

A existência da hipermercadoria modifica a organização da produção e dos serviços (voltando-se também para a qualidade) e a existência do *low cost* como estratégia de acesso à sociedade-moda. A concorrência estimulou a busca pela qualidade total, mas a qualidade nivelada não reduz a troca a só um jogo de imagem

⁵¹ Hipermercadoria seria "quando os objetos industriais baratos conseguem alcançar níveis de qualidade próximos aos dos produtos topo de linha" ((LIPOVETSKY, 2007, p. 92). E a Era da Hipermercadoria “é aquela que é dominada pelas prestações imateriais e pelo fornecimento de serviços” (LIPOVETSKY, 2007, p. 78).

de marca, pois, para muitos, o que importa é o preço aliado ao acesso dessa compra "a uma experiência sensorial, emocional, relacional" em que "não é a onipotência do logotipo que triunfa, mas a força dos valores hedonistas, o gosto pela mudança, o desejo generalizado de participarem da sociedade-moda" (LIPOVETSKY, 2007, p. 94). O motivo do descarte é a substituição por *upgrades* técnicos ou de uso, e não à quebra de um produto, o qual deixa de ser útil por causa da economia da velocidade.

Nisso pergunta-se o que seria a imagem de marca? Lipovetsky (2007) apresenta a marca "como moda e como mundo" (LIPOVETSKY, 2007, p. 97) porque a hiperpublicidade contribui para edificar as hipermarcas. A hiperpublicidade torna-se uma alavanca para a notoriedade, não a venda de um produto, mas de um conceito "um modo de vida, um imaginário, valores que desencadeiem uma emoção" para criar uma relação afetiva, uma ponte entre marca e consumidor. A hiperpublicidade alinha-se "pelos princípios da moda (mudança, fantasia, sedução), [e] está em sintonia com o comprador emocional e reflexivo" (LIPOVETSKY, 2007, p. 96).

Desse modo tem-se as fases da sociedade de consumo como categorias para uma divisão histórico-processual das fases da sociedade de consumo a serem utilizadas para dividir os períodos no estudo proposto. Tais fases utilizam como base o capitalismo de consumo, em que a fase III pode dar a impressão de ocorrer de modo lógico e evolutivo, por esse motivo pode ter-se uma impressão etnocêntrica⁵² e evolucionista. Porém, estando atento a tais observações, a divisão em fases se mostra útil para uma comparação posterior com a realidade a ser estudada.

Observa-se que estudar a sociedade de consumo abre possibilidades para o design compreender o modo como os consumidores se relacionam com seus produtos, numa perspectiva sociocultural que se altera com o tempo. Desse modo, a seguir será exposto duas diferentes visões sobre o consumidor identificados por Slater (2002).

⁵² Quando o homem "vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a propensão em considerar o seu modo de vida como o mais correto e o mais natural", o etnocêntrico seria a "crença de que a própria sociedade é o centro da humanidade" (LARAIA, 2003, p. 72).

3.3 SOBRE O CONSUMIDOR

3.3.1 O consumidor na sociedade de consumo

Estudar a sociedade de consumo levanta questões sobre o papel do consumidor nessa sociedade. Considerações sobre o consumidor na sociedade de consumo foram observadas por Slater (2002) que divide o pensamento sobre o consumidor em dois pólos relacionados, o racional e o irracional.

O argumento central de Slater (2002, p. 66) é mostrar que a liberdade de escolha é uma estratégia estruturante do sistema liberal. Inspirado em Foucault, o autor tenta pensar “como o conceito e a estratégia de liberdade foram usados para construir o *eu* moderno, como aprendemos a nos ver em termos de liberdade e escolha” (SLATER, 2002, p. 41).

Para Slater (2002), existe a noção do consumidor racional, que estaria vinculado às idéias do consumidor soberano, herói, racional, autônomo, ativo e criativo. Em que suas atitudes legitimam as instituições econômicas e sociais e que possui um discurso associado a uma forma de liberalismo ou utilitarismo. Segundo o autor, no utilitarismo e na teoria econômica neoclássica, a racionalidade, autonomia e o dinamismo social foram reduzidos a atributos do “homem econômico” que age racionalmente para satisfazer suas necessidades; considera-se que o consumidor é soberano em suas escolhas, o que encadeia uma sequência de conceitos que levam à conclusão que a liberdade se torna fonte de legitimidade social - a soberania implica liberdade de escolha; a escolha como veículo da definição da identidade e a liberdade implicando razão individual; o indivíduo é feito, assim, centro filosófico pelo iluminismo e centro moral e político pelo liberalismo.

Desse modo, no liberalismo, a liberdade pessoal é um valor social dominante, e os interesses pessoais se tornam fonte de legitimidade social.

Um exemplo seria observar a economia neoclássica, onde todos os eventos que ocorrem no mercado “podem ser definidos como o resultado de indivíduos procurando satisfazer seus interesses definidos privadamente”, ou seja, o mercado é visto como “um mecanismo ou meio de coordenação impessoal que permite o surgimento de uma ordem social a partir da anarquia dos diversos desejos individuais” (SLATER, 2002, p. 47). Nesse mercado, os consumidores surgem já sabendo o que querem, pois a natureza dos desejos é irrelevante. Os consumidores se relacionam com os produtores, outros consumidores e com os produtos somente por meio do cálculo do preço. E o mecanismo interno de escolha se resume à sua

utilidade. Isto é, a capacidade de um objeto de satisfazer um desejo ocorre apenas por um atributo, a utilidade (conceito de utilidade). Assim, o consumidor reduz seus desejos à utilidade (racionalidade) (SLATER, 2002).

Em contrapartida, existe o consumidor irracional, ou melhor, “a” consumidora irracional⁵³. Nessa visão, adotam discurso crítico à cultura moderna (de massa) e tipos de relações de mercadoria. A consumidora é vista como manipulada, doméstica, passiva, conformista; é escrava dos desejos e passa a ser definida por seus desejos, caprichos e impulsos. Ao apontar que os desejos são determinados pelas relações sociais, propaganda, moda, mídia, a consumidora passa a ser vista como o objeto de cálculo racional de outras forças (SLATER, 2002).

Pode-se perceber que os autores vistos na primeira seção desse capítulo podem ser localizados próximos ao um dos pólos apontados por Slater (2002), e que avanços já foram feitos com relação a esses dois extremos.

Nota-se, também, críticas às teorias neoclássicas e a influência que exerceu na economia vigente. Considerações sobre essa teoria serão feitas nas próximas seções.

3.3.2 O consumidor na administração

Com a revolução industrial e o desenvolvimento do sistema produtivo, as empresas se viram face à procura do desenvolvimento de modos de gestão administrativa mais eficientes e produtivas (GOMES, 2005). Tais novos modos de gestão foram adotados no Brasil, tanto que suas perspectivas teóricas são estudadas na base comum da área. Mas o surgimento do estudo da administração no país data de períodos mais recentes, de meados do século XX⁵⁴.

As bases do ensino administrativo brasileiro tiveram forte influência da escola norte-americana, essa influência ainda existe, como colocado em estudos e afirmações que apontam a predominância da literatura de origem norte-americana e britânica nos estudos da administração no Brasil como visto em Bignetti (2008), Bignetti e Paiva (2002) e Rodrigues e Carrieri (2001, p. 84).

⁵³ Adotou-se no texto o gênero feminino para reforçar o que o autor chama de “homem do iluminismo e a mulher consumidora” (SLATER, 2002, p. 60).

⁵⁴ A institucionalização da profissão de técnico de administração ocorreu em 1965 (RIBEIRO, [200-]) e a mudança da denominação de “Técnico de Administração” para “Administrador” ocorre apenas em 1985 (GOMES, 2005).

Por causa dessa influência no Brasil, esse estudo irá considerar a escola norte-americana para se traçar um panorama das principais escolas organizacionais e de estratégia para que seja possível o melhor entendimento de como o consumidor é considerado por essas escolas que, a princípio, influenciam modelos organizacionais adotados no Brasil.

Com relação ao desenvolvimento da disciplina de administração estratégica, segundo Camargos e Dias (2003), até a década de 1950 a atenção dos empresários nos Estados Unidos se voltavam para fatores internos das empresas; a administração estratégica só passou a ser estudada com maior atenção a partir da década de 1950, quando o ambiente de concorrência começou a se tornar hostil e o mercado começou a se diversificar⁵⁵, como descrito pelos autores:

“Catalisada pelos esforços de guerra, a partir dos anos 50 a complexidade do mundo empresarial aumentou, passando a exigir um perfil gerencial mais empreendedor, respostas mais rápidas e corretas à ação de concorrentes, uma redefinição do papel social e econômico das empresas e uma melhor **adequação à nova postura assumida pelos consumidores**. É nesse cenário que se constituiu a AE [administração estratégica]. Seu objetivo principal pode ser definido como uma adequação constante da organização ao seu ambiente, de maneira a assegurar a criação de riquezas para os acionistas e a satisfação dos seus *stakeholders*” (CAMARGOS; DIAS, 2003, p. 30, grifo nosso).

Procurando identificar as escolas organizacionais e de estratégia segundo padrões de ações nas perspectivas determinista e indeterminista do ambiente, Bignetti e Paiva (2002) apresentaram, conforme Quadro 8 abaixo, os principais autores de administração estratégica referenciados segundo sua percepção do ambiente, o tipo de atitude que incentiva, o tipo de relação com o ambiente que estabelece e, por fim, a característica do padrão de ações que adotam.

⁵⁵ Os autores não especificam o local, pressupõe-se que tenha sido nos Estados Unidos da América, pois evidências similares são colocadas por Hafsi e Martinet (2008).

Quadro 8: escolas de pensamento que se vinculam a padrões de ações segundo as perspectivas determinista e indeterminista.

Escola Organizacional e de estratégia	Autores	Percepção do ambiente	Atitude	Relação com o ambiente	Padrão de ações
Clássica	Simon	Determinismo	Inativa	Equilíbrio Harmonia Congruência	Inação/Acomodação
Ecologia das populações Teoria Evolucionista Contingencial	Hannan e Freeman; Aldrich; Nelson e Winter; Chandler	Determinismo	Passiva	Conformidade Evolução	Seleção/Adequação
Dependência de recursos	Pfeffer e Salancik	Determinismo	Reativa	Estabilização Absorção Abrandamento	Amortecimento/Redução de influência
Planificação Design Posicionamento Balaced Scorecard Configuracional Estratégia e estrutura	Ansoff; Selznick; Porter; Miles e Snow; Andrews; Mintzberg; Quinn; Schendel; Teece; Kaplan e Norton	Determinismo	Ativa (defensiva e ofensiva)	Ajustamento Enfrentamento Interferência	Adaptação/Intervenção
Poder Institucionalismo Stakeholder Teoria dos jogos	Perrow; Allison; Freeman; Von Neumann	Indeterminismo	Interativa (defensiva e ofensiva)	Atuação política Ordem negociada	Influência/Compromisso
Cognitivismo Construtivismo Resource-Based Alianças estratégicas	Weick; Huges; Hamel; Pralhad; Doz	Indeterminismo	Interativa (proativa)	Cooperação-Competição Criação	Modificação/Construção

Fonte: Adaptado de BIGNETTI e PAIVA (2002) a partir de BIGNETTI (1999)⁵⁶.

Ao classificarem conforme perspectivas do ambiente é possível notar modos diferentes de percepção e atuação que uma empresa pode adotar. Entende-se que, para surtirem efeito positivo e se efetivarem, as ações propostas pela organização, nos diversos níveis de mudança, também devem ser aceitos/avaliados pelos mercados em que atuam - que fazem parte da sociedade de consumo. Ou seja, fatores restritivos do ambiente e escolhas estratégicas coexistem. O nível e modo de mudança propostos por escolhas estratégicas são influenciados pela visão do ambiente da organização, e o nível e modo de mudança aceitos (fatores restritivos) dependem da sociedade em que a organização atua.

⁵⁶ BIGNETTI, L. P. **Strategic actions and innovation practices in knowledge-based industries.** Montreal, 1999. Thèse (Doctorat) - École des Hautes Études Commerciales.

Atualmente, Bignetti (2008, p. 1166) ainda identifica “a influência da complexidade e a redução do horizonte temporal” e relata que as pesquisas sobre estratégia no Brasil⁵⁷, em nível conceitual, não mostram diversificação acentuada de teorias. O autor coloca que as vertentes ressaltadas por Hafsi e Martinet (2008) também são consideradas, no Brasil, como as mais relevantes - sendo elas:

Economia industrial;

Visão baseada em recursos (VBR);

Teorias organizacionais;

Institucionalismo e

Empreendedorismo.

No Brasil, segundo Bignetti (2008, p.1168), autores como Hamel, Prahalad, Wernerfeldt, Barney e Grant, têm sido citados de modo crescente, afirmação que tem como base estudo sistemático sobre a incidência de citações em estudos no país.

Dentre esses autores, Hamel e Prahalad (1990) – autores associados á vertente visão baseada em recursos (VBR) – apresentam o conceito de competência central. Prahalad em conjunto com Ramaswamy (2000) versaram sobre **o consumidor nas organizações**, colocando que nessa última década, os consumidores tem se tornado agentes ativos na sociedade de consumo, que eles denominam como mercados-fórum. Segundo esses autores, as transformações pelo qual o consumidor norte-americano tem sido abordado pelas empresas podem ser vistas no Quadro 9 a seguir.

⁵⁷ Numa análise dos trabalhos publicados nos últimos dez anos.

Quadro 9: consumidores e períodos.

	CONSUMIDORES COMO PÚBLICO PASSIVO		CONSUMIDORES COMO AGENTES ATIVOS	
	Persuadir grupos predeterminados de compradores	Transição para compradores individuais	Ligações duradouras com consumidores	Consumidores participam da criação de valor
Período	Anos 70 e 80	Final da década de 80 e início da de 90	Década de 90	Ano 2000 em diante
Natureza do negócio e papel do consumidor	Consumidor é visto como comprador passivo, com papel de consumo predeterminado		Os consumidores são parte da cadeia aprimorada; ajudam a criar e extraem valor dos negócios; são colaboradores, ajudam a desenvolver e são concorrentes	
Ponto de vista da direção do negócio	O consumidor é uma média estatística; grupos de consumo são predeterminados pela empresa	O consumidor é uma estatística unitária em uma transação	O consumidor começa a ser visto como uma pessoa; confiança e relacionamentos são cultivados	O consumidor não é só um indivíduo, mas faz parte de um tecido social e cultural emergente
Interação da empresa com clientes para o desenvolvimento de produtos e serviços	Pesquisas de mercado e questionários tradicionais; produtos e serviços são criados sem muito <i>feedback</i>	Mudança do foco da venda p/ a ajuda ao consumidor por meio de: serviços de assistência, central de teleatendimento e programas de atendimento ao cliente; identificação de problemas a partir dos consumidores e posterior aprimoramento dos produtos de acordo com esse <i>feedback</i>	Fornecimento aos consumidores a partir da observação dos usuários; identificação de soluções dos usuários líderes e reconfiguração de produtos e serviços com base em profundos conhecimentos a respeito dos clientes	Clientes ajudam a desenvolver experiências personalizadas; empresas e principais clientes têm papéis conjuntos na formação das expectativas e na criação conjunta de produtos e serviços aceitos pelo mercado
Finalidade e fluxo das informações	Ganhar acesso a grupos de compradores predeterminados e direcioná-los p/ a compra. Comunicação de mão única	<i>Database marketing</i> : comunicação de duas vias	Marketing de relacionamento. Acesso e comunicação de duas vias	Diálogo ativo com clientes para apreender as expectativas. Acesso e comunicação em vários níveis

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy, 2000.

Segundo os autores, na década de 2000, os consumidores participam da criação de valor do produto, o que denominam co-criação de valor.

Seguindo a abordagem adotada por Hamel e Prahalad (1990) e Prahalad e Ramaswamy (2000), a seguir será apresentado com mais detalhes o conceito de competência central relacionado com o consumidor.

3.3.2.1 **O consumidor como competência**⁵⁸

Para Hamel e Prahalad (1990), a manutenção da competitividade requer o desenvolvimento de **competências** na empresa.

Competência é um termo que remete à capacidade do indivíduo. Segundo Fleury e Fleury (2001), nos anos 1970, na França, o tema do processo de formação profissional e o conceito de qualificação relacionava competências com saberes. Ruas (2000), com base no autor francês Boterf⁵⁹ (1995), define competência como a “capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral” (RUAS, 2000, p.5). Em outras palavras, para o autor, competência seria os conhecimentos (saber), as habilidades (saber-fazer) e as atitudes (saber-agir) de determinada pessoa.

Ao colocar o indivíduo face ao ambiente profissional em que este atua, um ambiente complexo e mutável que requer a execução de atividades por indivíduos competentes, Zarifian (2002), autor também francês que versa sobre competência, aponta a noção de serviço e de incidente⁶⁰ como um dos motivos da necessidade de incorporar o modelo de competência na gestão das organizações. Ou seja, em um ambiente complexo e mutável, seria necessário para as organizações ter um **indivíduo competente** na realização de um serviço.

Nos anos de 1970, **nos Estados Unidos da América**, o termo também vinha sendo debatido por psicólogos e administradores como o trabalho de McClelland que, segundo Boyatzis (1982), já desenvolvia desde 1958 o método *Job Competence Assessment*. Para Fleury e Fleury (2001), McClelland (1973) entendia o termo competência como “o desempenho superior na realização de uma tarefa”. O desencadeamento desse debate levou à definição de competência como o “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (...) que justificam um alto desempenho”

⁵⁸ Baseado em BARROS NEVES; BECKER; FUJITA, op. cit.

⁵⁹ BOTERF, G. **De la Compétence**. Paris, Les Editions d'Organisation, 1995.

⁶⁰ Serviço como o atendimento a um cliente e incidente como o evento não previsto e regulado pela organização (ZARIFIAN, 2002).

(FLEURY; FLEURY, 2001, p.185). Definição que é enfatizada por estes autores como sendo um conjunto de capacidades humanas.

Dessa maneira, esse conjunto de capacidades humanas é justificado pelo alto desempenho, ou seja, a competência individual tem como objetivo a competência nas empresas. Assim, o debate sobre competência nas organizações pode se estender para o debate sobre a **competência das organizações** em gerar lucro e se manterem competitivas. Para tanto, Hamel e Prahalad (1990) propõem o conceito de competência central ou competência essencial [*core competence*].

Competência central na empresa, para Hamel e Prahalad (1990), seria os aprendizados coletivos na empresa, sobretudo, como coordenar diferentes habilidades produtivas e integrar múltiplas correntes de tecnologias. Mencionam ainda que competência central é comunicação, envolvimento e compromisso em trabalhar além das barreiras organizacionais.

De modo similar, para Teixeira (2005, p. 95) a competência central “é compartilhamento, comunicação, envolvimento e comprometimento dos funcionários de todas as funções com a organização”.

Hamel e Prahalad (1990) apontam, ainda, três critérios para a identificação das competências centrais em uma empresa, sendo elas: 1) proporcionar acesso a diferentes mercados; 2) contribuir significativamente sobre a percepção dos benefícios do produto final ao consumidor e 3) ser difícil de imitar.

A competência central pode, desta maneira, se basear no domínio em “qualquer estágio do ciclo de negócios” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 189). Um exemplo seriam práticas, procedimentos ou conhecimentos específicos sobre o consumidor.

Nessa perspectiva, uma empresa pode ter o consumidor como uma de suas competências centrais ao torná-lo um ativo intelectual (KISTMANN, 2001, p. 174). Tendo como exemplo o desenvolvimento de produtos, com o consumidor a empresa desenvolve, em um processo extremamente dinâmico, capacidade de aprendizado (saber-fazer) e conhecimento (saber) ao criar produtos adaptados aos consumidores (saber-agir). Portanto, a competência central não seria apenas sobre o conhecimento acerca do consumidor, mas o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidos com consumidores nesse processo dinâmico.

Tarefa que, na prática, pode se mostrar complexa ao ser dimensionada a abrangência da reestruturação necessárias para fazer do consumidor uma

competência central. O que só justificaria se a empresa souber por qual motivo ou em quais circunstâncias seria estratégico tornar o consumidor uma competência central.

Silva (2004, p. 44) aponta estudos de Easton e Jarrel (1998) e Hendricks e Singhal (2001) comprovando a relação entre competências, performance e **criação de valor** pela empresa. Nesses estudos, as categorias de competência se baseiam em um sistema de gestão denominado de *Total Quality Management* (TQM) que por sua vez se fundamenta nos critérios do Prêmio Baldrige⁶¹; e a comprovação ocorre por meio de evidências estatísticas que relacionam a aplicação de práticas ligadas à TQM, à performance e à **criação de valor** pela empresa. Dentre os sete modos de competência apontados pelo modelo Baldrige, há a competência em clientes e sociedade⁶², o qual refere-se à:

“forma como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades; divulga seu produto, suas marcas e suas ações de melhoria; estreita seu relacionamento com clientes; e interage com a sociedade (...) à forma como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas” (SILVA JR., 2004, p. 46).

Outra perspectiva sobre a importância estratégica de tornar o consumidor uma competência central é colocada por Prahalad e Ramaswamy (2000). Para esses autores, um desafio para as empresas continuarem competitivas seria conseguirem criar valor no que chamam de mercado-fórum⁶³. Nesse ambiente, seria preciso adotar uma nova abordagem para a criação de valor, no qual a experiência dos consumidores está se tornando ponto-chave. Para estes autores, a **co-criação de valor** seria uma solução para esse novo desafio pois a maneira pela qual o valor é criado e encarado estaria mudando. Cada vez mais seria um mundo onde o valor também é co-criado por meio de experiências, em que é exigido das empresas que

⁶¹ Segundo Silva Jr. (2004, p. 45) de acordo com “Hart e Bogan (1994), este modelo foi desenvolvido por um grupo de pesquisadores do Instituto Nacional de Normas e Tecnologias (INNT) nos Estados Unidos, a partir de entrevistas com cerca de 200 profissionais da área da qualidade, em que se buscou colher e selecionar critérios a serem incorporados à sua estrutura. A estrutura foi desenhada em várias formas: inicialmente, como ferramenta de comunicação; depois, como ferramenta preditiva; e, finalmente, como sistema de avaliação por contagem, formando uma relação de critérios que compõem a estrutura do Modelo Baldrige”. Para mais detalhes do Modelo Baldrige ver <<http://www.quality.nist.gov>>.

⁶² Os outros 6 modos de competência apontados por Silva Jr. (2004) são: competência em estratégias e planos, competência em liderança, competência em informações e conhecimento, competência em pessoas, competência em processos e competência em resultados.

⁶³ No mercado-fórum “o consumidor define ativamente sua percepção de valor – como experiências – e força as empresas a encarar da mesma maneira” (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

transformem o modo como concebem as tarefas de criação de valor - revisando disciplinas como a pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, logística, *branding*, formação de preços etc. - incluindo o consumidor como parceiro (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Para que consiga atuar em um ambiente em que os consumidores também são agentes ativos, a empresa deverá desenvolver uma infra-estrutura que consiga atender uma rede de distribuição com vários canais (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000). Essa rede avançada é mais extensa que a rede de empresas (ver Quadro 10).

Quadro 10: abrangência de atuação.

	EMPRESA	REDE DE EMPRESAS	REDE AVANÇADA
Unidade de análise	Empresa	Empresa ampliada, incluindo fornecedores e parceiros	Todo o sistema, incluindo a empresa, os fornecedores, os parceiros e os clientes
Recursos	O que há disponível dentro da empresa	Acesso à competência e aos investimentos de outras empresas	Acesso aos investimentos e às competências de outras empresas e aos investimentos e competências dos clientes
Base de acesso à competência	Processo interno, específico da empresa	Acesso privilegiado às empresas que fazem parte da rede	Infra-estrutura para manter um diálogo ativo e constante com os diversos clientes da empresa
Valor agregado dos dirigentes	Fomentar e criar competências	Gerenciar parcerias de colaboração	Aproveita a competência dos clientes, gerenciar experiências personalizadas e orientar as expectativas dos clientes
Criação de valor	Autônoma	Em colaboração com empresas parceiras	Em colaboração com empresas parceiras e com clientes ativos
Fontes de tensão empresarial	Autonomia das unidades de negócios versus alavancagem das competências centrais	Parceiro é criador de valor e também concorrente	O cliente é criador de valor e também concorrente

Fonte: Adaptado de Prahalad e Ramaswamy, 2000.

Acima, nota-se a extensão de atuação que uma empresa pode acessar e atuar, assim como o tipo de relação que pode estabelecer com parceiros e com os consumidores, permitindo ou não que interfiram no produto/serviço final oferecido. O

nível e a extensão de atuação entre empresa, rede de empresas e rede avançada pode ser percebido ao fazer uma analogia com as redes eletrônicas (internet), ao observar, num mesmo meio, sítios de empresas que apresentam e vendem seus produtos/serviços (empresa), de empresas que vendem produtos de outras empresas ou portais (rede de empresas) e de redes sociais, blogs ou outros serviços colaborativos (rede avançada). Um exemplo recente no Brasil, segundo Moreira (2011), são empresas de compra coletiva para a obtenção de descontos e outras empresas que intermediam projetos e pequenos investidores, como o de um escritor que procura viabilizar a publicação de um livro, um designer produzir um produto ou uma instituição obter doações.

Nessa perspectiva, a empresa se tornaria mais competitiva ao conseguir fazer do consumidor uma de suas competências centrais. Incluindo-o nesse processo, o do desenvolvimento de produtos finais em conjunto entre empresa e consumidor, a empresa teria a possibilidade de criar nos seus produtos valores que serão perceptíveis aos consumidores (co-criação de valor). Dessa maneira, evidencia-se que, nos produtos co-criados, além da configuração do produto em si, o valor percebido de um produto final tem também como constituinte o processo que o gerou.

Com relação ao processo de desenvolvimento de produtos, o design tem aprimorado vários modos de abordagem para a inclusão de dados sobre o consumidor, no qual, dentre as referências levantadas, podemos identificar cinco grandes áreas⁶⁴:

Por meio de indicadores: o consumidor como dados levantados previamente por meio de pesquisas das necessidades de mercado, ou por meio de fontes secundárias para a construção do perfil desejado do consumidor-alvo como em painéis do estilo de vida como os especificados por Baxter (2000).

Design colaborativo: o consumidor como parte integrante do processo de desenvolvimento do produto. Tem como objetivo principal o desenvolvimento da “dimensão social no processo de trabalho do design” (FONTOURA; FUKUSHIMA; KISTMANN, [200-] p. 4), em que o cliente também é agente nesse processo.

⁶⁴ Agrupados segundo o modo de abordagem sobre a atuação do consumidor.

Design de serviços: o consumidor como parte integrante de um sistema que tem como ênfase a desmaterialização da demanda social de bem-estar⁶⁵ (MANZINI; VEZZOLI, 2001). Por exemplo, ao invés da venda de um filtro de água, vende-se água potável. O serviço seria o de manutenção do sistema que disponibiliza água potável em que o filtro faria parte desse sistema.

Design emocional: o consumidor é considerado um ser humano em suas dimensões psicológicas, sendo levado em consideração no desenvolvimento de produtos, segundo Jordan (2002), não apenas as necessidades de funcionalidade e usabilidade mas também, o prazer suscitado no usuário através da sua relação com os produtos. Para Norman (2004), que efetivamente utiliza a denominação design emocional, tal prazer é composto de três níveis: o visceral, que estaria ligado às reações instintivas e automáticas do ser humano; o comportamental, por exemplo, associado ao bom funcionamento de um produto; e o reflexivo, relacionado aos aspectos simbólicos e culturais evocados pelo objeto.

Design Anthropology: o consumidor como fonte primária a ser compreendida em suas dimensões sócio-culturais. Design Anthropology é o termo utilizado por Tunstall (2008) para o campo que foca a trama que interconecta design, experiência e valores. Nessa linha estão agrupados os modos de abordagem que buscam entender o universo do consumidor sob uma ótica antropológica. Um exemplo seria a pesquisa etnográfica, que procura, segundo Tunstall (2006), entender as pessoas segundo suas próprias categorias de pensamento, comportamento e ações.

Percebe-se que cada grande área considera, a seu modo, o consumidor como parte integrante do processo de desenvolvimento em diversos níveis de interferência, contribuição e atuação.

Assim, requeridos pelas organizações como requisito para atuar num mercado cada vez mais complexo e mutável, os modos de competência se estendem tanto para indivíduos quanto para empresas, em que, nessa última, compreende a competência central, como os aprendizados coletivos cultivados na empresa. Nessa perspectiva, é possível incorporar o consumidor como uma competência central. Medida que possibilita a co-criação de valor entre organização e consumidor.

⁶⁵ A desmaterialização da demanda social de bem-estar é, para Manzini e Vezzoli (2001) a “ drástica redução do número (...) dos produtos e dos serviços necessários para atingir um bem-estar socialmente aceitável”.

Atuando como agente nos mercados-fórum, o consumidor cada vez mais valoriza os produtos por meio da qualidade da experiência obtida, não somente pelo produto, mas também pelo processo ocorrido nos pontos de troca/interação com a empresa (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2000).

Como consequência, a gestão do design, que age entre consumidor e empresa, ao envolver os consumidores no seu processo de desenvolvimento de produtos e serviços, conseguiria criar valor e incorporar o consumidor como competência central da empresa. O que seria um processo articulado pela gestão do design no design de produtos/serviços.

Portanto, para uma empresa de bens de consumo continuar competitiva numa sociedade do hiperconsumo e num mercado complexo e mutável, seria preciso a incorporação de seu consumidor como uma de suas competências centrais, tendo como objetivo criar valor a seus produtos e/ou serviços. Nessa perspectiva, tanto a gestão do design quanto o designer podem contribuir nesse processo, o que requer por parte desses, também, desenvolver competências para atuar nessa arena.

Como visto, o design pode contribuir para que o consumidor possa se tornar uma competência central de uma empresa. Nesse item, foram aprofundadas questões referentes ao consumidor na perspectiva da teoria baseada em recursos.

3.3.3 O consumidor na gestão do design

Para que o design se tornasse efetivo houve a necessidade da existência de uma estrutura de comunicação entre consumidor, profissionais do marketing, designer, profissionais de produção e administradores da empresa, que pôde ser observado na Inglaterra, no final da década de 1980, ao observar os artigos editados por Gorb, em 1990, escritos por autores de perfil administrativo, que ocupavam posição de destaque em seus campos de atuação⁶⁶. Destes, com relação a como consideravam o consumidor, nota-se a relação entre design efetivo e conhecimento sobre

⁶⁶ Como James Pilditch, fundador de uma das maiores empresas de consultoria em design e membro do conselho do *Royal Society of Arts*; Ivor Owen, então diretor do *Design Council*; Terence Beckett, que foi diretor administrativo da Ford em 1974 e presidente de 1976 a 1980, diretor geral da CBI entre 1980 e 1987 e presidente do corpo de governança da *London Business School* de 1979 a 1986; John Clothier, então diretor administrativo da fabricante de calçados multinacional C&J Clark Ltd. e Brian Corby, então diretor da Prudential, empresa do setor financeiro, presidente da *Association of insurers* e vice-presidente da CBI (GORB, 1990).

consumidores⁶⁷ nos textos de Owen (1990), Pilditch (1990), Corby (1990), Clothier (1990) e Beckett (1990).

Owen (1990, p.41) aponta, como um dos problemas existentes para que o design possa ser utilizado efetivamente, a falta de pesquisa adequada sobre o consumidor, ou até mesmo a inexistência dela. Segundo o autor, o design inicia o projeto pensando no consumidor e busca compreender o que este quer, porém, não há contato entre designer e consumidor final. Afirma, também, que é corrente a falta de entendimento real sobre esse assunto até mesmo pelo departamento de marketing ou de vendas.

Pilditch (1990, p.17) relembra que a decisão de compra é tomada pelo consumidor que, nesse processo, os fatores emocionais possuem um papel tão importante quanto outros fatores, que na segmentação de produtos inclui-se segmentações de cunho emocional e psicológico e coloca o design como o caminho para as emoções do consumidor.

Corby (1990, p.168) aponta a importância da identidade corporativa no processo de posicionamento da empresa em relação aos seus clientes.

Clothier (1990, p.128) coloca que sua empresa é um negócio orientado para o consumidor, e que, portanto, o objetivo é entender as necessidades de seus consumidores. Segundo o autor, as prioridades dos consumidores são discutidas e pesquisadas por agências e pelo departamento de marketing, para, então, se tornarem parâmetros para o design.

Beckett (1990, p.88) relata que o método de análise e controle usado para o planejamento dos produtos da Ford, nos Estados Unidos da América, era a proposta de produto, que começava e terminava com o consumidor, como a análise de pesquisas com consumidores nos produtos existentes, a reação ao produto proposto e o planejamento de marketing para o lançamento. O autor também relata que o início dessas atividades só foram possíveis com o apoio do diretor-presidente, que percebia o aumento da competitividade no mercado e acreditava que o produto era a espinha dorsal da empresa, fazendo com que produto, design e consumidor fossem valorizados. Segundo o autor, antes disso, por volta de 1955, a dificuldade básica era a falta de competitividade, e relata que um gerente de vendas chegou a pedir

⁶⁷ No original, os autores utilizam o termo “*customer*”.

desculpas aos vendedores por terem que introduzir um novo caminhão no mercado, mesmo a empresa ainda tendo vários pedidos do modelo anterior.

Observa-se que nessa estrutura de comunicação entre consumidor, profissionais do marketing, designer, profissionais de produção e administradores da empresa, o designer seria o, por assim dizer, tradutor do produto da empresa para o consumidor. Nota-se também a importância do marketing como tradutor dos dados do consumidor para o design.

Dentre os pontos abordados sobre o consumidor, Wolf (1998) aponta as necessidades dos consumidores como um dos critérios para o uso da gestão do design no mercado⁶⁸. Em outro momento, Wolf (2001) apresenta modos como as empresas podem organizar os dados referentes ao consumidor e procura, assim, familiarizar o designer às ferramentas de gestão existentes relacionadas ao design e às ferramentas relacionadas ao consumidor que o gestor pode utilizar para coordenar e direcionar as atividades de design.

Em levantamento sobre o conteúdo de 30 temas tratados no *Design Management Review*, publicados pelo DMI, provavelmente entre 1989 e 2005⁶⁹, Magalhães e Saade (2006) verificaram que, como um fator de ambiente de atuação da organização, o termo “consumidor”:

“é um elemento imprescindível para uma organização. Ele articula todos os níveis da gestão em design. Identificar e priorizar seus valores, equilibrando usabilidade e desejo, através da tradução de pesquisas e a adequação de tecnologias para produtos e interfaces, por todo o ciclo de experiência do cliente, é um papel relevante para a gerência de design. Estas ações do design baseadas nos consumidores podem, por sua vez, exigir mudanças estratégicas da empresa, especialmente em um ambiente globalizado” (MAGALHÃES; SAADE, 2006, sem paginação)

Percebe-se que, para o instituto, a gestão do design é um elemento articulador entre design, inovação, tecnologia, gestão e consumidores, focado nos objetivos da empresa. A gestão do design se ocupa em adequar design, inovação, tecnologia para o consumidor. Por esse motivo, o consumidor se torna um elemento que requer especial atenção para a gestão do design.

Segue-se com o método da pesquisa.

⁶⁸ Os outros pontos são: a situação do mercado, o desenvolvimento tecnológico, a ecologia e as influências sociais e econômicas (WOLF, 1998).

⁶⁹ No artigo citado, o universo era de 681 resumos. Em setembro de 2009, o *Design Management Review* contava com o total de 794 artigos.

4 MÉTODO DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Devido ao modo como o objeto de estudo foi delimitado e problematizado, tendo como objetivo geral traçar a trajetória da formação da competência da gestão do design de gerar valor continuamente para os consumidores, com o intuito de contribuir para o melhor entendimento da pergunta de pesquisa de como a gestão do design, ao considerar o consumidor, gerou valor para a empresa ao longo do tempo, podemos classificá-la, segundo Silva (2000) como uma pesquisa de natureza aplicada, com uma abordagem qualitativa, de cunho exploratório e que utilizará o estudo de caso como principal estratégia de pesquisa.

Aplicada pois se situa em um contexto específico. **Qualitativa** por ser descritiva, tentando responder à pergunta “como”, que foca no processo e seus significados. E **exploratória** por, conforme Gil (2007), ter como objetivo o aprimoramento de idéias sobre um problema que ainda não se tem familiaridade e no qual pretende-se torná-lo mais explícito.

Além da **revisão bibliográfica**, a estratégia geral de pesquisa que será utilizada será o **estudo de caso**.

4.2 SELEÇÃO DO MÉTODO

O **estudo de caso** como estratégia de pesquisa orientou o planejamento da coleta dos dados e as maneiras de interação e análise com o objeto de estudo para a construção da realidade. Por esse motivo, embora a pesquisa não se limite apenas a acontecimentos contemporâneos e não observe diretamente os acontecimentos, não será considerada uma pesquisa histórica.

Uma estratégia de pesquisa que também responde às questões do tipo “como”, conforme colocado por Yin (2005), seria o **experimento**, que não se mostra adequada pois exige controle sobre os eventos comportamentais e a pesquisa proposta coleta dados já ocorridos em que não é possível exercer controle sobre seus eventos, dada a complexidade do campo de observação.

Outras estratégias de pesquisa que requerem ida a campo e realizam entrevistas igualmente não se mostraram aplicáveis. A pesquisa proposta não

poderia se configurar como pesquisa participante por, com base nas colocações de Gil (2007), não haver relações entre o sistema vigente e o conhecimento derivado do senso comum. Também não se configura como uma pesquisa-ação, pois nessa, segundo Thiollent (2007), a ênfase se encontra na construção do processo. E a pesquisa proposta não busca desenvolver uma solução conjuntamente com os atores envolvidos. E não poderia ser considerada uma pesquisa etnográfica, por não focar, como colocado por Mariampolski (2006), no conceito de cultura e suas relações para observar o comportamento, como a ferramenta analítica principal, para classificar e explicar a dinâmica do objeto estudado.

Assim como o estudo de caso, a pesquisa histórica, segundo Yin (2005), também procura responder a perguntas do tipo “como” e lida com um passado em que as fontes principais de evidência se constituem em documentos e artefatos. Embora a categoria tempo seja referência-base para o desenvolvimento e análise nesse estudo, a pesquisa proposta não terá como principal objetivo realizar uma pesquisa histórica, a qual, segundo Aróstegui (2006, p. 455) possui peculiaridades distintas quanto ao método e à natureza de seu objeto; referente aos aspectos ontológicos, além da temporalidade, deve-se considerar a historicidade, singularidade e generalidade fixadas no plano teórico-metodológico do campo, e, referente aos aspectos instrumentais, há o uso do documento indiciário como fonte de informação, a narrativa comparativa, a interação entre estruturas e sujeito, a possibilidade de considerar o fenômeno social parcial como um todo em si mesmo e a noção de que a história é uma visão a partir do presente. Desse modo, o presente estudo não chega a abranger todas as características que a pesquisa histórica requer.

Conforme Yin (2005, p. 63), o presente estudo de caso caracteriza-se como um caso único, revelador e longitudinal; único por não realizar estudo comparativo entre casos; revelador por ser um estudo com acesso a dados antes não disponíveis ao público e longitudinal, que consiste no estudo de pontos diferentes no tempo em um mesmo caso.

A seguir é apresentado o protocolo de coleta de dados com a estratégia geral de desenvolvimento e, posteriormente, especificações dos procedimentos e modos de análise.

4.3 PROTOCOLO DE COLETA DE DADOS

Essa seção especifica o protocolo de coleta de dados seguido da estratégia de análise e quadro com objetivos, tipo de análise, campos de observação, unidades de análise, evidências, fontes e variáveis.

4.3.1 Estratégia de desenvolvimento

A pesquisa foi desenvolvida em cinco momentos e três locais de coleta.

Os momentos foram: (a) o levantamento de informações, (b) o planejamento e ajustes da ida a campo, (c) a ida a campo e transcrição dos dados, (d) a análise e conclusão (e) e redação da dissertação.

O levantamento de informações, ou revisão bibliográfica, teve como principal objetivo a definição de categorias a serem utilizadas na pesquisa que compreenderam: fases da sociedade de consumo; considerando o consumidor; inserção do design e avaliação e resultados do design.

O planejamento e os ajustes da ida a campo foram vistos em duas frentes. Uma referente ao método, construção do banco de dados e outras ferramentas a darem suporte na ida a campo, outra referente aos contatos e à viabilização externos.

O momento da ida a campo ocorreu de modo não linear entre os locais de coleta devido à dependência de fatores externos. Foi mantido um diário de campo onde foram anotados: dados do local; data; hora; descrição do local, das pessoas e das atividades e observações. A transcrição dos dados ocorreu em momentos alternados com a coleta dos mesmos.

Por último, o momento de análise foi seguido da conclusão e redação da dissertação.

Segue Quadro 11 com cada objetivo, suas respectivas categorias e fontes.

Quadro 11: objetivos, categorias e fontes.

Objetivos	Categorias	Fontes
1. identificar períodos da empresa ao longo do tempo	Fases 1, 2 e 3.	DOCUMENTOS: imagens de refrigeradores lançados; materiais publicitários; histórico da marca; informativos. ENTREVISTAS: para tirar dúvidas e verificar dados conflitantes dos relatos/narrativas da visão dos participantes.
2. identificar níveis de inserção do design na trajetória da empresa.	Incipiente, como estilo, no processo e estratégico.	DOCUMENTOS: informativos; materiais publicitários; histórico da marca. ENTREVISTAS: para aprofundar detalhes dos casos escolhidos.
3. identificar tipos de informações sobre o consumidor utilizados pelo designer ao longo do tempo.	TIPOS DE PESQUISA Ergonômica; De tendências; Mercadológica; Etnográfica; outros. TÉCNICAS DE COLETA/TÁTICAS Revisão de literatura; Dados Demográficos; Dados Psicográficos; Teste com usuários; Entrevistas; Grupos focais; Observações no local; Registros fotográficos; Personas; outros.	DOCUMENTOS: exemplos de relatórios. QUESTIONÁRIOS: para identificar tipos de pesquisa já realizados e obter informações sobre a aplicação das táticas de pesquisa. ENTREVISTAS: para aprofundar detalhes.
4. identificar os resultados do design na trajetória da empresa.	Diferenciação, Coordenação, Transformação e um bom negócio.	DOCUMENTOS: informativos. QUESTIONÁRIOS: para identificar tipos de indicadores de avaliação. ENTREVISTAS: para aprofundar detalhes dos casos escolhidos.

Fonte: Elaboração própria.

Somada à pesquisa bibliográfica e levantamento prévio no site, a pesquisa de campo ocorreu em três locais, sendo eles, o Centro de Documentação e Memória (CDM) localizado em São Paulo; o centro de design da empresa que desenvolve os refrigeradores, em Joinville; e por meio de entrevistas com funcionários e ex-

funcionários desse centro, que se encontram em localidades diversas como Joinville, Curitiba e Rio de Janeiro. No Quadro 12 abaixo estão especificadas as ações a serem feitas em cada local de coleta.

Quadro 12: locais de coleta de dados.

	Centro de Documentação e Memória (CDM), São Paulo	Centro de design funcionários, Joinville	Ex-funcionários Joinville, Curitiba, Rio de Janeiro
2009-2010 Contato	Contatar e coletar dados de documentos e registros.	Contatar responsável na empresa para apontamentos de alterações e ajustes.	Contatar designers que atuaram na gestão do design da empresa para marcar entrevistas, obter indicações e/ou materiais relevantes.
2009-2010 Coleta de dados	Coletar dados de documentos e registros.	Coletar dados de documentos, registros e artefatos. Entrevistar funcionários para obtenção de relatos relevantes sobre o consumidor na gestão do design.	Coletar dados e artefatos. Entrevistar ex-funcionários para obtenção de relatos relevantes sobre o consumidor na gestão do design.
	Contato: C. G. V. CDM - Centro de Documentação e Memória. Fone : (55 11) 3566 1835 / 1839.	Contato: A. J. P. Unidade de Eletrodomésticos. Fone: (55 47) 3441 4291	Contato: M. B. Clube de Veteranos da Consul.

Fonte: Elaboração própria.

No Quadro 13 a seguir estão especificadas as fontes de evidências a serem coletadas associadas com os objetivos específicos que fizeram parte da análise. As evidências serão: documentos, registros, artefatos e entrevistas. Detalhes de cada uma das fontes de evidência serão posteriormente apresentadas.

Quadro 13: Tipos de evidências.

Objetivo esp.	Fontes de evidência	Tipo de dado	Fonte
3 [informações] 2 [níveis]	Documentos	Relatórios, informativos internos: tipos de informações formais sobre o consumidor Relatórios, informativos internos: produtos; peças publicitárias; alterações relevantes do sistema produtivo	CDM; Whirlpool CDM; Whirlpool
4 [resultados]		Relatórios, informativos internos: resultados financeiro e substancial, Prêmio CNI 1997 e 2000.	CDM; Whirlpool
1 [períodos]; 2 [níveis]; 3 [informações]; 4 [resultados]	Questionários	Sobre a trajetória da gestão do design da Consul.	Participantes
1 [períodos]; 2 [níveis]; 3 [informações]; 4 [resultados]	Entrevistas	Sobre a trajetória da gestão do design da Consul.	Participantes

Fonte: Elaboração própria.

A seguir, são detalhadas questões referentes a cada uma das fontes de evidência.

4.3.1.1 **Documentos**

Na presente pesquisa, os documentos utilizados foram relatórios e informativos internos que auxiliarão no entendimento e darão indícios do direcionamento adotado pela empresa. Como aponta Yin (2005, p. 112), o uso de documentos deve ser feito com cautela, devendo ser considerado que tais documentos foram escritos direcionados para algum público específico ou com algum propósito específico.

4.3.1.2 **Questionários**

Os questionários serviram para a coleta de dados iniciais, para então serem feitas as entrevistas. As questões são principalmente do tipo fechadas com espaço para observação. Houve uma introdução sobre a pesquisa no formato de um termo de consentimento livre e esclarecido a ser assinado pelo participante. O corpo do questionário terá 4 partes:

Dados gerais do participante: o nome completo, e-mail para contato, formação, cargos que ocupou e períodos para cada cargo.

Tipos de informações sobre o consumidor: dados sobre como ocorreram os tipos de pesquisa sobre o consumidor que já participou, os tipos de informações sobre o consumidor os quais esteve em contato, seguido de período e comentários dos resultados.

Ações de design voltadas para o consumidor: dados sobre período, dos tipos de ações e comentários dos resultados.

Resultados do design para a empresa: tipos de avaliação utilizadas.

O modelo do questionário pode ser visto no apêndice B.

4.3.1.3 **Entrevistas**

entrevistas foram do tipo semi-estruturada individual com objetivo averiguar fatos, opiniões e condutas sobre tais fatos e os motivos conscientes para tais opiniões e condutas. Os fatos escolhidos foram aqueles referentes aos dados sobre o consumidor; à inovações tecnológico-produtivas focadas no consumidor utilizadas pelo design; à contribuição do design para o desempenho da empresa e à contextualização no tempo de tais referências.

A entrevista utilizaram as linhas do tempo dos produtos e das peças publicitárias como suporte, para validar a organização cronológica desses dados e como meio para obter novos dados do entrevistado. As entrevistas foram gravadas em áudio para serem transcritas. O roteiro da entrevista pode ser visto no apêndice C.

Os colaboradores são listados a seguir, por ordem de coleta: Christian G. Vinci, Virgínia Kistmann, Ronaldo P. Flor, Oswaldo Nakazato, Edgar Coelho, Rodolfo Floeter, Guilherme Nehring, Fernando Pruner, Grácia Carvalho, Newton Gama Jr., Orestes do Amaral, Ricardo Kolb, Rogério Negrão e Freddy Van Camp.

Dos colaboradores tem-se: 1 historiador, 1 psicólogo, 1 engenheiro e 11 designers que trabalharam ou trabalham na empresa estudada e já atuaram em diversos níveis incluindo:

Gerente de grupo de produtos – marketing;

Gerente geral de marketing – Consul;

Gerente geral de inovação;

Gerente geral de estratégia de marketing;

Engenheiro de Produtos Sênior II;

Projetista;

Chefe de protótipos;

Designer-assistente da Gerência de Engenharia de Produtos;

Designer-chefe do Departamento de Planejamento e Desenvolvimento de Novos Produtos;

Designers de produto – Pleno e Senior;

Gerente de cocção e microondas;

Gerente de Cocção, refrigeração, ar condicionado e novos negócios;

Gestor de Inovação;

Gerente Advanced Design;

Gerente Geral de Design.

Dos colaboradores, 3 permaneceram cerca de 1 ano na empresa; entre os 11 colaboradores restantes, a média é de 21 anos na empresa. Sete colaboradores continuam a trabalhar na área de design.

Detalhada a estratégia de coleta de dados, a próxima seção especifica como tais dados serão tratados.

4.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE

Após coleta, catalogação e transcrição dos dados, ocorreu a análise dos mesmos. Como estratégias de análise, foram utilizadas as estratégias de mapeamento visual [visual mapping] (LANGLEY, 1999) em conjunto com associação de pontos relevantes (OLIVEIRA, 2006).

As trajetórias serão escritas conforme cada objetivo específico, no qual foram agrupadas segundo estrutura do modelo de avaliação apresentado por Hietamäki et al (2005). Como tanto Hietamäki et al (2005) quanto Mozota (2006) se basearam em conceitos do Balanced Scorecard, que possui similaridade com estudo de Cooper e Press (1995), foi possível alocar os níveis e as forças de Mozota (2006) junto às categorias facilitadores e resultados, respectivamente, de Hietamäki et al (2005).

No Quadro 14 são especificadas a relação entre objetivos geral e específicos do estudo com os objetivos de cada análise, os campos de observação, os tipos de análise, unidades de análise, evidências, fontes e variáveis.

Quadro 14: relação entre objetivos, tipo de análise, campos de observação, unidades de análise, tipos de evidência, fontes e variáveis.

Objetivos geral e específicos	Objetivos da análise Campos de observação	Tipos de análise Unidades de análise	Evidências Fontes Variáveis
1. Definir os períodos: Condutores	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a trajetória da empresa acrescentando dados relevantes que motivassem a empresa a utilizar o design. Campo de observação: Empresa.	Mapeamento Visual. Periodização. Coleta de dados com associação de pontos relevantes. Unidades de análise: Fases 1, 2 e 3.	Trajetória da empresa. Fontes: site; CDM; entrevistas. Variáveis: formação; produção em massa; consumidor; design.
2. Identificar os níveis: Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a trajetória da inserção do design na empresa. Campo de observação: design na empresa	Coleta de dados com associação de pontos relevantes. Unidades de análise: operacional, tático e estratégico.	Inserção do design. Fontes: CDM; site; entrevistas; documentos. Variáveis: incipiente; como estilo; no processo; estratégico
3. Identificar o tipo de Informações: Facilitadores	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a trajetória de como o design considerou o consumidor. Campo de observação: gestão do design considerando o consumidor.	Coleta de dados com associação de pontos relevantes. Unidades de análise: tipos de informações sobre o consumidor.	Considerando o consumidor. Fontes: entrevistas; documentos; questionário. Variáveis: pesquisas primárias e secundárias; tipos de pesquisa.
4 Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever a trajetória dos resultados do design. Campo de observação: resultados para a gestão do design.	Coleta de dados com associação de pontos relevantes. Unidades de análise: bom negócio; diferenciação; coordenação; transformação.	Avaliação e resultados. Fontes: relatórios; entrevistas; publicações. Variáveis: indicadores; tipos de avaliação; modelos de decisão.
Objetivo geral	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionar as análises anteriores. Campo de observação: o consumidor na trajetória da gestão do design de refrigeradores Consul.	Mapeamento visual. Comparação entre mapeamentos visuais. Unidade de análise: trajetória da empresa; inserção do design; considerando o consumidor; resultados.	Fontes secundárias: Site Consul; IBGE; dissertações e teses; informativos. Fontes primárias: funcionários; ex-funcionários; CDM;

Fonte: Elaboração própria.

Dessa maneira pretendeu-se desenvolver a coleta e análise dos dados de campo. A seguir serão apresentados os princípios a serem considerados para a manutenção da qualidade do estudo proposto.

4.5 CONFIABILIDADE

Considerando o estudo de caso como um pesquisa social empírica, Yin (2005, p. 55) relata a existência de quatro testes comumente utilizados para o julgamento da qualidade desse tipo de pesquisa, sendo elas: validade do constructo; validade interna; validade externa e confiabilidade. A **validade do constructo**, segundo o autor, refere-se à relação correta na operacionalização de conceitos; a **validade interna** no qual estabelece relações causais por meio de condições encadeadas; a validade externa na qual estabelece o domínio por onde os resultados podem ser generalizados analiticamente e a confiabilidade obtida ao se explicitar os procedimentos operacionais, permitindo replicação.

Segundo Yin (2005, p. 55), a validação interna ocorre apenas para estudos de caso causais ou explanatórios e não é aplicável a estudos descritivos ou **exploratórios**. Para esse autor, a validação interna é necessária para zelar pela correta relação entre proposições causais realizadas pelo estudo. Porém, considera-se nesse estudo aspectos mais gerais, como o cuidado com a coleta e análise dos dados (credibilidade, fidelidade e possibilidade de confirmação).

Mesmo sendo um estudo exploratório, o Quadro 15 relaciona o presente estudo com os quatro testes já citados acima.

Quadro 15: tática de estudo e fases.

Teste de caso	Tática de estudo	Estudo proposto	Fase da pesquisa a ser aplicada
Validade do constructo	• Uso de fontes múltiplas;	• Para cada fato procurar-se-á utilizar mais de uma fonte.	Coleta de dados.
	• Estabelecimento de encadeamento de evidências;	• Acuidade na análise e desenvolvimentos de linhas do tempo que irão se sobrepor.	Coleta de dados.
Validade interna	• Texto da dissertação a ser revisado por pessoas-chave.	• Envio do texto dos resultados pra verificação pela empresa.	Composição.
	• Cuidado com a coleta e análise dos dados.	• Aporte teórico a ser comparado com o resultado da presente pesquisa.	Coleta e análise.
Validade externa	• Estudo de caso único utiliza teoria.	• Comparação do aporte teórico com o resultado da presente pesquisa. Assim como contribuições.	Projeto de pesquisa.
	• Procura generalizações analíticas (e não estatísticas) de um conjunto de resultados a uma teoria mais abrangente.	• Apresentação do protocolo de coleta de dados.	Análise dos dados.
Confiabilidade	• Uso de protocolo de coleta de dados (operacionalização das etapas do processo).		Projeto de pesquisa.

Fonte: Baseado em Yin (2005, p. 55).

Os dados da pesquisa foram verificados pela pessoa em contato com a pesquisadora na empresa. Este profissional trabalha na empresa a 26 anos e possui cargo de gerência. Dados anteriores a 1985 foram lidos, mas não foram verificados pela empresa. Porém, considera-se que a coleta cuidadosa e a triangulação com outras fontes como informativos, materiais promocionais, dados de outras pesquisas como em Braga (2010), que cobre a década de 1960, e em Ono (2004; 2006) , que cobre todo o período, mas que possuem outros focos, são o suficiente para assegurar confiabilidade aos dados utilizados.

4.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Sobre as limitações da pesquisa, por ser um estudo de caso longitudinal que abrange um período de tempo longo houve a necessidade de restringir o número de categorias analisadas. Desse modo, a análise de dados referentes ao ambiente externo que contribuíram para motivar a empresa a usar o design não foram tão explorados. Alguns dados para se fazer essa análise estão disponíveis no A.

Outros dados não explorados foram a análise dos produtos e dos materiais publicitários. Com relação a esse último, há um capítulo de livro sobre o tema a ser publicado escrito por Fujita e Ono (2010).

Devido ao escopo da pesquisa, que teve como objetivo traçar a trajetória da formação da competência da gestão do design de gerar valor continuamente para os consumidores, o termo criação de valor foi considerado a partir das referências bibliográficas, como sendo a base para os resultados obtidos pela empresa, porém, tem-se consciência que a discussão sobre valor pode ser mais aprofundada.

Apresentado o método a ser adotado, prossegue-se com os resultados do estudo de caso.

5 RESULTADOS

Como especificado no método, está dividido em: condutores (as razões para o uso do design); facilitadores (o uso do design) e resultados (o impacto do uso do design) (HIETAMÄKI et al, 2005).

5.1 CONDUTORES: A EMPRESA NA SOCIEDADE DE CONSUMO

5.1.1 Década de 1940

A trajetória de empresas como Consul, Prosdócimo e Brastemp está vinculada a um momento histórico propício, verificado por terem sido fundadas praticamente no mesmo período, a trajetória da Consul pode ser considerada um exemplo de como ocorreu o desenvolvimento de uma dessas empresas (ver apêndice A, sobre a formação do parque industrial de linha branca).

No caso da Consul, um aspecto interessante é que iniciou fora do eixo Rio-São Paulo de forma modesta e que, desde seu início, desenvolveu seus modelos. Por meio de pesquisas próprias descobriram o modo de funcionamento do sistema à absorção (ver ver apêndice A, sobre os principais sistemas de refrigeração) e aprimoraram, um a um, os primeiros modelos, levando cerca de 10 anos até formalizarem a empresa.

No início da década de 1940, Rudolfo Stutzer, ex-motorista do Consul Carlos Renaux, abre uma oficina em Brusque que produzia anzóis de pesca, correntes de bicicleta, peças e acessórios para fiação e tecelagem utilizando como matéria-prima cintas de aço que prendiam os fardos de algodão da tecelagem de Carlos Renaux; a marca Consul surgiu em 1941 baseada na assinatura do Consul (CDM, 2009). Segundo Abramovitz et al. (2006, p.69) a oficina fabricava e consertava bicicletas e outros produtos utilizando sucata devido às dificuldades de importação de matéria-prima por causa da guerra.

Em meados dos anos 1940, Holderegger - mestre da oficina - e Stutzer receberam de um comerciante de Gravataí uma geladeira à querosene para concerto (CDM, 2009). Levaram cerca de um ano para concertá-la e mais um ano para construírem a primeira geladeira feita nas horas vagas e sem as ferramentas

apropriadas, entre 1947 a 1950 fabricaram por encomenda 31 geladeiras à querosene (CONSUL, 2009).

Holderegger e Stutzer não possuíam capital para construir mais do que duas geladeiras de um vez, por esse motivo Wittich Freitag, comerciante da região que encomendou geladeiras da oficina de Brusque, propôs a criação de uma sociedade anônima, conforme Thiago (2000, p. 79).

5.1.2 Década de 1950

A formalização e aporte financeiro propiciados pela criação da sociedade anônima permitiram o início da estruturação da empresa, com contratação de funcionários e aumento gradativo do volume produtivo. Observa-se o crescimento orgânico devido à demanda e ao tino comercial do novo sócio, que procurou novos mercados, inclusive a exportação dos produtos.

Em julho de 1950, foi fundada a Indústria de refrigeração Consul S.A., num galpão de 680 m²., em Joinville. Inicialmente com 8 funcionários, tinha Rudolf Stutzer como diretor técnico, Guilherme Holderegger como chefe da produção e Wittich Freitag como diretor comercial. Nos primeiros cinco meses, produziu 22 refrigeradores (CONSUL, 2009). O primeiro foi vendido ao:

“sr. Manoel Machado, da cidade de Itapocu, em Santa Catarina, [que] adquiriu um refrigerador Consul a querosene, modelo Q-300, no valor de 7 mil e 280 Cruzeiros. Deu 3 mil de entrada e o restante foi parcelado em 9 vezes, como mostra a nota fiscal no. 1 da Indústria de Refrigeração Consul, de novembro de 1950” (CONSUL, 2009, sem paginação).

No final de 1951 envia refrigeradores para serem comercializados no Rio de Janeiro. Em 1954, envia produtos para o Belém do Pará e, em 1955, tem em Manaus o primeiro concessionário Consul para o atendimento de pedidos. Em 1956, a empresa já produzia mais de 3 mil unidades por ano; e, em 1959, obteve recorde de produção, com mais de 14.600 unidades no ano (CONSUL, 2009).

Com o aumento da área de distribuição e o aumento da produção, iniciaram o uso da mídia publicitária, como visto nas figura 3 e figura 4. A procura em apresentar, como nesses exemplos, o produto como possuindo qualidade construtiva (garantia de 5 anos), boa aparência/acabamento (super-tinta branco-inalterável), utilidade/capacidade (utilização total) e representar economia (1 litro de querosene por dia) sugere as principais categorias consideradas para o

desenvolvimento do produto pelos diretores/fundadores, visto que estavam envolvidos diretamente em todo o processo.



figura 3: Consul, o refrigerador [195-].

figura 4: QM830 a querosene [195-].

Em 1955 a marca incorpora uma chama, que representava o sistema à absorção (ver figura 5). Porém, já em 1958, buscando se modernizar, a produção dos refrigeradores e sua marca sofreram mudanças. A empresa iniciou a importação de compressores dinamarqueses que, apesar de considerados caros, ainda possibilitavam a prática de preços competitivos. Dessa maneira iniciaram a fabricação dos refrigeradores elétricos. Com o uso do sistema por compressão, movido a compressores elétricos, tanto a marca quanto os produtos sofrem alterações, com a retirada da chama da marca e a adoção gradual de traços mais retilíneos dos modelos a partir da década de 1960 (CONSUL, 2009).



figura 5: Marcas 1950, 1955 e 1958.

O surgimento dos refrigeradores elétricos não acabou com os refrigeradores a absorção, há referências ao início do uso do gás GLP em 1966, propagandas do Consul Rural em 1967, referências a modelos do Consul Rural durante as décadas de 1980 e 1990 (CDM, 2009), finalmente, no site de 2011 da empresa consta a existência do Consul a gás “Perfeita para lugares sem energia elétrica, a Consul CQG22 é a única geladeira a gás disponível no mercado” (CONSUL, 2011).

A formalização da Consul em uma empresa e seu crescimento estão de acordo com as mudanças que o país estava passando. A indústria de refrigeradores foi ampliada pelo momento propício para o surgimento de novos empreendimentos industriais causada pela política de Juscelino Kubitschek de substituição de bens de consumo duráveis, somada à ampliação da cobertura da rede elétrica (ONO, 2004). Além da política de substituição de bens, o governo também favoreceu a exportação

desses bens; a Consul vendeu em 1959 ao Paraguai seu primeiro lote de refrigeradores, tanto à querosene, como elétrico (CONSUL, 2009).

5.1.3 Década de 1960

Nos EUA, o sistema de produção taylorista-fordista, iniciado na década de 1910, foi a base para a produção e o consumo em massa, tornando-se o modelo de expansão da economia naquele país⁷⁰. Na Europa, somente após a Segunda Guerra que esse modelo, que se associa à desqualificação do trabalhador e ao consumismo, começou a ser mais aceito (DENIS, 2000, p. 106).

Com relação aos refrigeradores, ainda na Europa, esses somente começaram a ser mais utilizados na década de 1960 e 1970, quando se constituiu, dependendo da aceitação e mudanças de hábitos de cada país, um mercado europeu de massa para os produtos da linha branca, conforme apontado por Judt (2008):

"Começaram a surgir os supermercados, especialmente nos **anos 60**, a década em que o impacto do aumento do poder aquisitivo foi sentido de modo mais expressivo. (...) A lógica dos supermercados era de que os compradores (em sua maioria donas de casa) gastariam mais se quase tudo o que desejassem - ou pudessem ser tentados a desejar - estivesse convenientemente à mão, no mesmo estabelecimento. Mas a idéia se baseava na suposição de que as mulheres teriam onde guardar os alimentos quando os trouxessem para casa; e isso passou a implicar, cada vez mais, **a presença da geladeira**. (...) É, portanto, sintomático de muitas outras mudanças análogas que já **em 1974, na maioria dos locais, a ausência de um refrigerador fosse notada**: na Bélgica e no Reino Unido, 82% dos lares tinham geladeira (...) O que é mais impressionante: 94% dos lares italianos possuíam geladeira, o índice mais elevado na Europa. Na verdade, a Itália se tornara a maior fabricante de refrigeradores; duas décadas mais tarde, a Itália fabricava 5.247 milhões de peças por ano - quase tanto quanto os EUA, e mais do que todo o restante da Europa somado" (JUDT, 2008, p. 345, grifo nosso).

No Brasil, a expansão da Consul sugere o crescimento da produção seriada e do consumo de massa. A Consul inicia a década de 1960 com produção anual de 30 mil refrigeradores (WHIRLPOOL, 2009). Em 1962, são 181 refrigeradores diários e, nos próximos dois anos e meio, seriam produzidos o equivalente aos 13 anos

⁷⁰ "O paradigma de produção proposto por Ford, a partir de 1910, somado a racionalidade do Taylorismo, configura-se como o ponto máximo dos esforços realizados durante o século XIX. Mas as linhas de montagem implantadas na Ford Motor Company, enquanto inovações tecnológicas são menos expressivas do que as transformações que o sistema fordista trouxe para o campo trabalhista, gerencial e mercadológico. Este sistema proporcionou a propagação de um modelo sócio-econômico, onde estavam intimamente relacionados produção em massa e o estímulo ao consumo, também, em massa, transformado em uma força motriz no processo de reestruturação e expansão da sociedade" (DENIS, 2000, p. 100).

anteriores, cerca de 100.000 refrigeradores. No final de 1966, além do Paraguai, a empresa já exportava para o Peru, a Bolívia, o Panamá, a Venezuela e Honduras. Em 1968, a empresa inicia a construção da Fábrica II, em um terreno de 220 mil metros quadrados no Distrito Industrial de Joinville, e tinha como projeção de capacidade de fabricação 750 a 1.500 unidades por dia (CONSUL, 2009).

Aumentar a capacidade produtiva significa a necessidade de melhor infraestrutura e recursos humanos. A construção da Fábrica II vinha de encontro ao primeiro item, quanto ao segundo, para a qualificação de mão-de-obra especializada foi fundada, já em 1962, a Escola de Aprendizagem Consul, dentro das dependências da empresa e sob a supervisão do Senai. A primeira turma, com seis alunos do curso básico para mecânicos, se formou no final de 1963 (CONSUL, 2009).

Durante a década de 1960 a empresa aplica várias inovações tecnológicas em seus produtos, como a alteração no tipo de isolante, do material da caixa interna e do tipo de pintura, ao mesmo tempo que torna visível essas melhorias aos seus consumidores. Em 1965, a alteração no tipo de isolante é percebida na linha Capacidade Total, com o modelo Parede Comprimida, que “tem o tamanho de um refrigerador de 270 litros, mas capacidade interna de 334 litros” (CONSUL, 2009) em que foram feitos comerciais e anúncio ressaltando o que denominaram de “litro vantagem”, possuíam linhas mais retas (ver figura 6).



figura 6: ““A litro vantagem Consul acabou com os “elefantes brancos”” (1966).

Em 1966, lança a ET 1503, direcionada para uma faixa de público mais popular, além de compacto e com capacidade para 146 litros, também possuía a caixa interna produzida em plástico e não em aço esmaltado. Projetado, produzido e posto a venda em 20 dias, foi precursor do frigobar. O ET 1503 foi premiado com o certificado de boa forma na VII UD, realizada em São Paulo (CONSUL, 2009). Em anúncio para representantes consta o modelo ET-1501 que, entre outros pontos de destaque, havia sido “premiado como O melhor desenho industrial, na UD 66”, custava a metade do preço e possuía 5 anos de garantia (Informativo Consul, ano IV, n15, Setembro de 1967) (ver figura 7).



figura 7: ET 1503: Informativo Consul, ano V, n.19, Novembro de 1968.

Em 1967, começa a aplicar a pintura eletrostática em seus produtos⁷¹ que, além das vantagens produtivas e ambientais, se traduziu em maior durabilidade dos refrigeradores (CONSUL, 2009). Outra inovação foi o lançamento do Supercongelador, em 1969, o primeiro freezer doméstico (WHIRLPOOL, 2009).

Dos anos de 1960 a 1969, a marca investiu na sua imagem e saltou do sexto para o primeiro lugar no ranking nacional de vendas de refrigeradores (CDM, 2009). Na promoção da marca e publicidade dos produtos, a empresa realizou filmes publicitários para transmissão televisiva e alterou pela quarta vez a logomarca da empresa (CONSUL, 2009). Lançada em 1963, a nova logomarca foi criada pelo departamento de publicidade, possuía como símbolo um cristal de neve estilizado que remetia a um cubo de gelo (CDM, 2009) (ver figura 8).

⁷¹ “Essa técnica traz economia na produção, dá maior durabilidade aos produtos e não agride o meio ambiente - não usa solventes, não produz cheiro nem vapor” (CONSUL, 2009).



figura 8: Marca alterada em 1963.

Sobre a mídia televisiva, esta ainda estava em estágio de implantação e ajustes no início de 1960 (MICELI, 2006, p. 339). Mas a crescente preferência pela mídia televisiva pode ser observada pela existência de filmes publicitários da Consul durante a década de 1960, período de transição da ênfase publicitária do rádio para a televisão. Segundo site da empresa (2009), além dos anúncios de 30 segundos, a mesma também era vista no programa de televisão Consul Hit Parade; estreado em 1965, com o nome inicial de Rio Hit Parade, o programa ao vivo com uma hora de duração passou da TV Rio para a TV Excelsior e chegou a ser líder de audiência (ibid) (ver figura 9).



figura 9: Consul Hit Parade [1965?].

A década de 1960 foi, para a empresa, de considerável crescimento. Como já colocado, de sexta colocada em vendas terminou a década em primeiro lugar no Brasil. Sua produção saltou de aproximadamente 30 mil refrigeradores em 1960, para 130.142 unidades, entre os refrigeradores elétricos, a querosene ou a gás, em 1969. Ao longo da década a empresa exportou para o Paraguai, Peru, Bolívia, Panamá, Venezuela, Honduras e Angola, contratou centenas de funcionários e desenvolveu novos produtos (CONSUL, 2009).

Um dos motivos para o uso do design no desenvolvimento dos produtos no final da década de 60 (identificado, pelos termos da época, pela contratação de pessoas “criativas”), é relatado por E2 e E5, que diziam que o mercado interno ainda era pouco competitivo, com poucos concorrentes, mas que, pela empresa exportar e participar de feiras nacionais e internacionais já havia a preocupação por parte dos dirigentes em mostrar novidades. E2 exemplifica tais novidades relacionadas com design, como um novo padrão aplicado numa peça plástica, uma cor nova, um novo puxador ou a grafia da linha, que era caracterizada por ano como as linhas Consul 69 em 1969 e Consul 70 no ano de 1970.

Porém, no mercado brasileiro, o lançamento de novos produtos no final da década de 1960 nem sempre era visto como necessidade, como em depoimento de 1968 que questiona sobre a necessidade de apresentarem novidades e evidencia a dificuldade de apresentarem novidades na Feira de Utilidades Domésticas – UD.

“Anualmente os fabricantes esbarram com o mesmo problema - "que novidades apresentar na Feira" - exigindo de seus projetistas todo o empenho em encontrar uma razão para seus produtos serem expostos, procurando colaborar decididamente e muitas vezes com grande sacrifício para o sucesso que a Feira deveria apresentar. Deveria... mas não acontece (...) E as transações que a indústria espera e merece concretizar naquêles 15 onerosos dias? Elas não se concretizam porque as feiras nacionais poucas novidades podem oferecer de um ano para outro. A indústria nacional se comporta de acôrdo com o "marketing" atual do País e não pode, justamente por isso, inovar seus produtos anualmente. E assim, as FEIRAS vão se tornando cada vez menos interessantes, perdendo gradativamente o seu poder atrativo, porque o comerciante ocupado já não deixa seus negócios para vir de tão longe ver o que já conhecia do ano passado. E com razão! Enfim, é um assunto que merece estudos e providências por parte dos empreendedores e participantes. Primeira sugestão: - "UD de 2 em 2 anos".”
(Informativo Consul, Joinville, ano V, n 18, Junho de 1968)

O relato acima evidencia um problema identificado, a dificuldade das empresas apresentarem novidades anualmente na Feira de Utilidades Domésticas – UD, que, conforme Braga (2010), servia de vitrine para o mercado interno, na qual a Consul possuía o maior stand.

E1 conta sobre o esforço de todos da equipe de projetos para apresentar algo que fosse diferente e sobrepujasse sua concorrente: “nas feiras, na UD, antes da compra pela Whirpool, nós trabalhávamos pra bater a Brastemp. Aquilo era questão de honra, e a gente conseguia”.

E2 conta que em 1969 é contratado o primeiro designer na empresa, Freddy Van Camp, que permanece até meados de 1970, quando sai para cursar mestrado no exterior.

Assim, marca-se o início formal do uso do design na empresa.

5.1.4 Década de 1970

Na década de 1970, itens de bens de consumo como a televisão e o refrigerador foram incluídos nas estatísticas brasileiras (IBGE, 2006) o que demonstra sua importância como indicador para análises sobre o modo de vida da população.

A empresa, no início da década, lançou os refrigeradores coloridos da linha Consul 70 em comemoração aos seus 20 anos. Nesse momento, encontrava-se em estágio final o projeto de um ar condicionado, o primeiro da empresa; a construção da Fábrica II estava em andamento e o número de refrigeradores exportados continuavam crescendo, chegando a 40 países em 1971⁷². A empresa era a que mais vendia refrigeradores no país e continuava em expansão sua rede de atendimento (CONSUL, 2009).

E2 diz que a proposta do uso de cores quentes foi aceita apenas após parecer positivo dado pelas esposas dos diretores, e que a repercussão do lançamento durante a UD foi positiva (ver figura 10).



figura 10: Cores quentes nos refrigeradores [197-].

⁷² “Dados divulgados pela Câmara de Comércio Exterior mostram que em 1966 a Consul era responsável por 10% dos refrigeradores exportados pelo Brasil. Em 1970, a Consul exportou sozinha mais do que todas as outras marcas juntas e respondeu por 46% das exportações” (CONSUL, 2009).

Em 1971, inaugura filiais em Recife e Belo Horizonte, encurtando o contato entre a empresa e o consumidor que, até então nessas regiões, era feito via representante de vendas. Desse modo, Estados como Alagoas, Paraíba, Rio Grande do Norte, Ceará, Pará, Amazonas e Espírito Santo começam a contar com atendimento direto, além dos Estados em que o atendimento direto já existia, como Mato Grosso, Goiás, Minas e São Paulo. Nos depósitos de assistência técnica haviam técnicos certificados pela empresa. Treinados para montar, desmontar, identificar defeitos, testar termostatos, instalar componentes elétricos e identificar peças, além de serem instruídos sobre o atendimento ao consumidor (CONSUL, 2009).

No final desse mesmo ano de 1971, a empresa lança um novo produto, um ar condicionado desenvolvido e produzido no país. As inovações na empresa continuam e, em meados de 1972, lançam um refrigerador a absorção mais eficaz movido a gás. Batizado de QM-2800, atinge temperaturas cerca de 7% mais baixas que o anterior. Além de reter mais o frio quando aberto e recuperar a temperatura com maior rapidez quando fechado, a tecnologia desenvolvida permitiu aumentar a capacidade do congelador, isolado do refrigerador, em mais de 50% (CONSUL, 2009).

A inovações não se limitavam ao desenvolvimento dos produtos. Desde 1971⁷³ a empresa utilizava computadores, em 1978, é inaugurado o Centro de Processamento de Dados da Consul, com uma equipe de programadores e analistas para possibilitar maior rapidez na emissão de notas fiscais, faturas e duplicatas, controle de contas a pagar e a receber, estatísticas de venda, balanço contábil, orçamento financeiro, custos, folha de pagamento e serviços aos acionistas⁷⁴. Todos os gerentes fizeram cursos para utilizar os computadores pois, a médio e longo prazo, a empresa pretendia utilizar a informática no controle de materiais e no planejamento e controle da produção (CONSUL, 2009) (ver figura 11).

A procura por qualificação e o cuidado com a administração possivelmente foram um dos fatores que contribuíram para desempenhos positivos da empresa mesmo em momentos difíceis. Tais momentos são pontuados por Oliveira (2006, p.

⁷³ Nivaldo Simas “da divisão de informática da Consul, explica que os novos computadores foram chegando aos poucos. O primeiro foi um compacto Burroguhs L-200, em 1971. Tinha 2 K de memória, usava cartão perfurado e sua função principal era fazer o faturamento” (CONSUL, 2009).

⁷⁴ Possuem disco e trabalham com cartão perfurado (CONSUL, 2009).

367), como o período entre 1974 e 1975⁷⁵, após período de estagnação do país, em que a demanda cresceu cerca de 25% em 1976 e a Consul cresceu cerca de 31,6% no mesmo período.



figura 11: Informativo Consul, n. 9, dezembro de 1977.

Nota-se além do treinamento dos funcionários existentes ocorreu a estruturação de departamentos para ser possível gerenciar o aumento de funcionários, incluindo designers. Segundo E2, E3, E4, E5 e E6, entre 1970 e 1975 passaram pela Consul alguns estagiários formados na ESDI, em 1976 é contratada primeira designer na empresa após experiência de 1969.

Embora em franco crescimento, em 1976 a Consul se associa ao Grupo Brasmotor, detentora da concorrente Brastemp. Oliveira (2006) atribui essa associação ao surgimento da Empresa Brasileira de Compressores S.A. - Embraco.

Os compressores para os refrigeradores elétricos eram importados pela Consul da dinamarquesa Danfoss desde 1956. No entanto, desde 1965, a empresa enfrentava problemas devido à regras que dificultavam o processo de importação impostas pelo Governo. Nesse período, a empresa procurou diversificar o fornecimento adquirindo compressores de fornecedores italianos ou franceses, na tentativa de pressionar seu fornecedor a abrir uma filial no Brasil ou a fornecer *know-how* por meio de *royalties* para a fabricação em terras brasileiras. Apenas em 1971 a empresa consegue fechar acordo para a transferência de tecnologia de seu fornecedor dinamarquês. Dessa maneira, foi fundada, em Joinville, a Embraco, que começou a produzir compressores em 1974. Em 1975, a Consul deixa de importar compressores (CONSUL, 2009).

⁷⁵ Em 1975 chega a fabricar 375.797 produtos (CDM, 2009).

Porém, segundo Oliveira (2006), o volume de investimentos necessários colocou a empresa em posição financeira delicada. Somado à determinações do Governo⁷⁶ que descapitalizaram a empresa, Consul e Embraco se associam ao Grupo Brasmotor (OLIVEIRA, 2006, p. 72).

Com relação à imagem de marca (ver figura 12), mesmo com os problemas enfrentados que resultaram na venda de ações para a concorrente Brasmotor, no final da década de 1970 a Consul obtém resultados significativos. No início da década, refrigeradores da empresa compunham cenários de novelas da emissora Globo. Em 1979, a campanha “Põe na Consul” ganha repercussão até então inédita para a empresa. A frase, atribuída a Alex Periscinotto, surgiu da necessidade de eliminar a palavra geladeira das propagandas da marca (CONSUL, 2009) (ver figura 13).

Segundo Periscinotto, em depoimento para a o *site* da empresa:

“Antes da campanha, quando alguma coisa ou alguém precisava ser posto de lado, deixado para depois, a gente falava que ia dar uma gelada nele ou ia deixar tal assunto na geladeira. Depois da campanha todo mundo só diz Põe na Consul! Quer dizer, até nas piadas a Consul conseguiu substituir a palavra geladeira, que é o sonho de toda empresa. Hoje a marca representa o produto” (CONSUL, 2009).



figura 12: Redesign da marca, 1974: “O cubo sai da moldura para dar idéia de movimento” (CDM, 2009)

⁷⁶ O “Governo determinou o depósito prévio de 100% sobre o valor das importações, além dos altos impostos pela importação dos insumos, que ainda demorariam a ser totalmente nacionalizados” (OLIVEIRA, 2006, p. 72).



figura 13: Peça da campanha “põe na Consul” [1978].

5.1.5 Década de 1980

Em 1980, a Consul atinge a marca de 5 milhões de refrigeradores produzidos no país. Entre refrigeradores, freezers, condicionadores de ar e secadoras de roupa, um produto da marca estaria em, pelo menos, 12 milhões de lares brasileiros em 1985. A marca produzia diariamente 3.600 produtos, distribuídos pelo Brasil através de 10 filiais e exportados para mais de 40 países. Em 35 anos de atividades, a marca produziu cerca de 10 milhões de refrigeradores, 200 mil freezers, 400 mil condicionadores de ar e 50 mil secadoras de roupa (CONSUL, 2009).

No início da década de 1980, ao participar da Feira⁷⁷ de Hannover, na Alemanha, em espaço cedido ao Brasil, a Consul recebeu pedidos e consultas de 27 países. No final da década de 1980, a Consul começa a exportar para países da Europa e do Extremo Oriente. Dentre os 92 países para o qual exportava em 1989, constavam Argélia, Irã, Iugoslávia e Ilhas do Pacífico. Para os mercados norte-americano e europeu, considerados os mais exigentes, a Consul obtêm certificados internacionais de qualidade, fornecidos por laboratórios especializados nos Estados

⁷⁷ A primeira feira internacional que a empresa participou ocorreu em 1967, em Lima, no Peru, um ano após exportar para esse país (CONSUL, 2009).

Unidos, Canadá, Suécia, Espanha, Noruega, Austrália ou Finlândia, de 12, dos 26 modelos básicos de refrigerador, freezer e condicionador de ar. A empresa fecha a década de 1980 exportando cerca de 10% de toda sua produção (CONSUL, 2009).

Os testes para a aprovação dos produtos em instituições internacionais também eram aproveitados para a melhoria da qualidade dos produtos para o mercado interno. Segundo a Consul (2009), em 1989, eram realizados testes de qualidade, eficiência e segurança, como a realização de teste de vida acelerada em componentes, como puxadores, e testes nos produtos a variações de temperatura e pressão em cabines de ensaio; resistência física em equipamentos de vibração, compressão e impacto; além disso, os produtos também eram avaliados em testes de consumo de energia.

Antes disso, no início da década de 1980, a Consul iniciou a realização de mudanças na organização, investia em tecnologia, estimulava seus colaboradores com política de benefícios e procurava melhorar o desenvolvimento de produtos voltados para o consumidor, como colocado abaixo:

“[O Grupo] dimensionou mais racionalmente as áreas de atuação das empresas, com pesquisas especializadas de mercado e estudos da concorrência e buscou mercados ainda pouco explorados. Desenvolveu produtos mais adequados aos consumidores, em termos de preço, funcionalidade, consumo de energia, proteção ambiental e montou **sistema de atendimento e apoio direto aos clientes**. Aperfeiçoou a estrutura de distribuição e buscou novas formas de facilitar as vendas, conjuntamente com representantes e lojistas. Adotou uma estratégia de se proteger contra o bloqueio de importações, nacionalizando ainda mais seus componentes, em conjunto com os fornecedores (...) Os investimentos da Brasmotor eram voltados para o aprimoramento tecnológico e para a expansão industrial, visando ampliar mercados dentro e fora do país. E esta era a filosofia que conduzia o Grupo a manter investimentos na expansão da capacidade instalada, na **modernização tecnológica, na racionalização administrativa, no aumento da produtividade e no lançamento de novos produtos**” (OLIVEIRA, 2006, p. 370, grifo nosso).

Segundo E11, a década de 1980 foi também de expansão e consolidação do departamento de design da Consul, que tinha Newton Gama como chefe, desde 1982.

Na década de 1980 também ocorrem mudanças de organização produtiva e de processos voltados para modelos mais flexíveis, e que tinham como objetivo aumentar a competitividade do grupo, como visto a seguir.

Em 1980 inicia-se planejamento da Fábrica III de Joinville que seria inaugurada apenas em 1993 (OLIVEIRA, 2006, p. 91), de modo similar, durante a segunda metade da década de 1980, conforme Oliveira (2006), o Grupo, em

parceria com a Whirlpool, efetua movimento de capitalização externa para construção de nova fábrica em Rio Claro – SP, inaugurada em 1990, destinada para a produção de lavadoras compactas da linha Mondial, a fábrica aplicava o modelo *just-in-time* e tinha como objetivo produzir produtos com menos quantidade de peças e eliminar a esmaltação e a pintura das peças. Essa iniciativa tinha como objetivo aumentar a competitividade da empresa no mercado de eletrodomésticos de linha branca. Assim como essa nova unidade fabril, as novas plantas utilizavam:

“processos produtivos de ponta, com priorização à alta flexibilidade produtiva, através da manufatura em uma mesma planta de produtos diferenciados por faixa de renda dos consumidores, da incorporação de tecnologia microeletrônica de automação e de técnicas japonesas de gestão logística. Até então, os equipamentos eram fundamentalmente de base eletromecânica e a produção não era integrada, o que comprometia a qualidade e a flexibilidade. Paralelamente, informatizou o setor administrativo, dando maior segurança e agilidade aos procedimentos e permitindo a operação com níveis mais baixos de estoques. A gestão de caixa foi aperfeiçoada, aumentando a taxa de capitalização (OLIVEIRA, 2006, p. 374).

Tais mudanças nos processos produtivos e organizacionais não afetou o desempenho da empresa, contribuiu para o bom desempenho da empresa, aprimorando sua eficácia administrativa, já comentada na década de 1970. Um exemplo foi a queda de 5% no mercado de refrigeradores em 1983 devido à economia do país, o qual correspondia a quase 70% do faturamento da Consul, mesmo assim, ela cresceu aproximadamente 15,7% (CONSUL, 2009). Ambas, Consul e Brastemp, detinham cerca de 78% do mercado de refrigeradores e cerca de 40%, 99% e 80% do mercado de condicionadores de ar, secadoras e lavadoras, respectivamente (OLIVEIRA, 2006, p. 371).

Nesse período econômico conturbado no país, a Consul foi eleita a melhor empresa do ano pela revista Exame, em 1982 e 1984. E, de 1984 a 1989, a Consul ganha o Troféu Mérito Lojista, da Confederação Nacional dos Diretores Lojistas, como a melhor empresa fornecedora de produtos e de equipamentos, respectivamente, refrigeradores e condicionadores de ar (CONSUL, 2009).

Percebe-se a contribuição do departamento de design quando Oliveira (2006, p. 372) atribui o prêmio Exame de 1982 “ao sucesso de sua estratégia de fidelidade ao público das classes média e baixa e de manutenção de produtos de qualidade a baixo custo e de renovação das linhas e modelos de acordo com tendências e preferências do mercado”.

Um exemplo de ação de marketing originada pela identificação de oportunidade ao olhar para o ambiente externo é o curso de congelamento Freezer Show Consul que a empresa começa a promover nos pontos de venda, em meados de 1984. Criado para que as pessoas aprendessem técnicas de congelamento de alimentos, também abordava melhores práticas de organização e economia doméstica que o uso do *freezer* poderia proporcionar (CONSUL, 2009). Essa ação mostra o crescimento do uso de freezers devido á necessidade das famílias fazerem estoques em seus domicílios, um modo de viverem em períodos de alta inflação. Sua importância é notada ao observar a composição da família de produtos na campanha “ligue a Vida num Consul”, de 1984, com ar condicionado, geladeira, freezer vertical e freezer horizontal (ver figura 14).



figura 14: Campanha Ligue a Vida Num Consul [1984].

A percepção interna de que o ambiente econômico do Brasil começa a atingir negativamente a empresa pode se observado em depoimento de Ingo Muller, então funcionário da Consul, para o *site* da mesma:

“até 1986 foi só crescimento, aí começaram as dificuldades impostas pelo governo. Teve um dia em que demitimos um monte de gente pela manhã e à tarde chamamos todo mundo de volta. As pessoas ainda estavam chorando, quando foram recontratadas. Nunca tinham visto demissão em massa, antes era só admissão” (CONSUL, 2009).

Na segunda metade da década de 1980, o Grupo detinha 44% do mercado de linha branca nacional e, em 1986, Brastemp e Consul detinham 75% do mercado de geladeiras e 55% de freezers. Nesse ano, por causa de explosão de consumo

reprimido pela recessão e outros fatores como aumento do índice de empregos e a saída da General Electric do mercado, entre outros, ambas produziram quase 4 milhões de unidades por ano. Em 1989, o mercado de linha branca sofre retração de 15%, e a Consul sofre queda de vendas, estimando-se que 2,5% do mercado foram absolvidos pela concorrente Refripar (OLIVEIRA, 2006).

Entre a década de 1980 e o início da década de 1990, houve um deslocamento na demanda dos produtos de linha branca, os consumidores passaram a procurar modelos mais simples, menores e mais baratos, houveram perdas para outras marcas de cerca de 10% no mercado de refrigeradores e a perda da liderança de freezers verticais. Segundo Oliveira (2006), o padrão norte-americano de eletrodomésticos perdia espaço para padrões mais europeus, com modelos mais compactos e com maior flexibilidade produtiva. O autor coloca que em meados dos anos 80 “cresceu no grupo a importância do desenvolvimento próprio, em relação à oferta tecnológica da Whirlpool, resultando na criação de centros de pesquisa nas áreas de refrigeração, lavanderia e cocção”, e que a Consul, por ter maior vínculo com o pensamento europeu, sofreu menos dentre as empresas do grupo.

E6 atribui parte do sucesso da Consul durante a década de 1980 devido ao fato da empresa estar olhando mais o consumidor brasileiro – não continuando a seguir o padrão norte-americano como no caso da Brastemp – sendo que isso ocorreu, também, por causa da abertura da diretoria em ouvir opiniões e propostas vindas do departamento de design.

5.1.6 **Década de 1990**

O Brasil inicia a década de 1990 com abertura econômica e altas taxas de inflação que inibiam a venda de produtos mais caros, além do bloqueio de recursos financeiros do Plano Collor e às greves na região do ABC que dificultaram o desempenho do Grupo, que teve seu primeiro prejuízo em 1991. A empresa menos prejudicada foi a Consul, por atuar em um segmento de renda mais popular, atendendo uma faixa maior de mercado. Mesmo tendo apresentado prejuízos, o Grupo investe no início da construção de uma fábrica para a produção de refrigeradores Consul e outras melhorias de processos, produtos e na manutenção de outras unidades industriais (OLIVEIRA, 2006).

A Consul fecha o ano de 1991 com a marca de 20 milhões de produtos fabricados desde sua fundação e média de fabricação de 2 milhões de produtos por ano. Em 1992, a empresa ganha o primeiro Top of Mind na categoria geladeiras, com 49% das respostas dentre os 2.500 consumidores. Divulgada pelo jornal Folha de São Paulo, foi um dos índices mais altos em todas as categorias do prêmio. No mesmo ano, a marca obtêm o Prêmio Maiores e Melhores promovido pela revista Exame. A revista ressaltava que, num período de recessão econômica, a Consul se mantinha lucrativa, destacando como um dos motivos o programa de Qualidade Total, o aumento da produtividade, a redução de custos e a terceirização. “Nos últimos dez anos, a Consul foi escolhida 6 vezes a melhor do seu setor” (CONSUL, 2009).

E6, E9 e E10 relatam que o design foi a área escolhida para iniciar as mudanças estruturais que o Grupo estava pretendendo, foi a primeira área a se tornar corporativa, tendo como gerente geral para as 3 marcas o então gerente do departamento de design da Consul, Newton Gama, em 1990. Isso se deve, segundo esses entrevistados, à responsabilidade conferida à área de design pela materialização de uma estratégia de segmentação dos produtos.

Em 1991, a Brasmotor muda sua estratégia para a segmentação dos produtos segundo o poder aquisitivo dos consumidores, e desenvolve linhas completas de produtos para Brastemp, Consul e Semer. A redução do poder aquisitivo da população também levou ao desenvolvimento de produtos mais compactos (OLIVEIRA, 2006).

No mesmo ano de 1991, o Grupo inicia o Projeto Visão de Futuro Brasmotor, um ajuste estrutural que visava o fortalecimento para a competição, e que tinha como base a integração da estrutura organizacional e a unificação das culturas da Consul e Embraco (Joinville), Brastemp (São Bernado do Campo) e Semer (São Paulo), que até então tinham estratégias independentes (OLIVEIRA, 2006, p. 376).

Parte do Projeto Visão de Futuro Brasmotor foram realizados *benchmarking* para o estabelecimento de melhores práticas internas; também foi aprovada uma Declaração de Valores, que incluía:

“a valorização do ser humano, a busca da sinergia nas atividades, o compromisso com a qualidade, com a produtividade e com a eficiência, a **orientação para o mercado e para o consumidor final**, a perseguição da liderança de mercado, a preocupação ambiental, o estímulo à criatividade, e à liderança participativa e o espírito de parceria com clientes e fornecedores” (OLIVEIRA, 2006, p. 377, grifo nosso).

Referente à orientação para o mercado e para o consumidor final, iniciaram-se pesquisas dos produtos junto ao consumidor antes do lançamento. E no desenvolvimento de produtos, Concentrou-se os centros de desenvolvimento de novos produtos, com unidades de refrigeração em Joinville, lavanderia em Rio Claro e cocção e materiais em São Bernardo do Campo; a participação dos fornecedores aumentou ao ser implantada nos centros de tecnologia a engenharia simultânea (OLIVEIRA, 2006, p. 377).

Em 1992, foi oficializada ampla reestruturação para a adequação à nova estrutura, no qual, dentre as maiores mudanças, foram demitidos funcionários, fechado unidade de São Bernado do Campo, eliminados dois níveis hierárquicos nas fábricas e implementados modelos de célula de produção. Essas mudanças resultaram em maior produtividade e a volta da empresa a gerar lucros (OLIVEIRA, 2006, p. 377).

No início de 1992, a Consul contabiliza mais de 100 países para o qual exporta, e ressalta as adaptações realizadas para cada mercado: “para serem exportados, muitas vezes os produtos têm que sofrer adaptações para atender as normas de segurança de cada país e o gosto do consumidor local” (CONSUL, 2009).

Com relação à infra-estrutura produtiva, a Fábrica III, projeto iniciado em 1987, é inaugurada em 1993, após paralisação das obras por causa da instabilidade econômica. Foram investidos cerca de 110 milhões de dólares, entre obras e equipamentos. O início da produção foi prevista para ocorrer em etapas: na primeira, que corresponde aos primeiros três meses, com produção de 1.500 refrigeradores por dia, o que corresponderia a 50% a mais do que as outras fábricas da empresa; na segunda etapa, com 3.000 refrigeradores por dia até 1995 e, foram previstos, 4.500 refrigeradores diários até 1997. No mesmo ano do término da construção da Fábrica III, iniciam a construção de fábrica na Amazônia, para a produção de até 500 condicionadores de ar por dia e a geração de 91 empregos iniciais (CONSUL, 2009).

Como resultado do Projeto Visão de Futuro Brasmotor, em 1994, nasce a Multibrás S.A. Eletrodomésticos, reunião da Consul S.A., Brastemp S.A. e Semer S.A., maior fabricante de produtos de linha branca na América do Sul (CONSUL, 2009), com 11 mil funcionários. Consul, Brastemp e Semer passam a ser marcas, atuando em segmentos diferentes divididos por faixas de renda, com a Brastemp sendo associada a produtos mais caros, a Consul a produtos mais simples e baratos

para a classe média, e a Semer para consumidores das faixas C e D – que foi rejeitada pelo mercado e, conseqüentemente, foi descontinuada (OLIVEIRA, 2006, p. 379).

Como reflexo do Plano Real, o ano de 1994 assiste a uma explosão do consumo, em que a Multibrás obtém crescimento de 14% das vendas no primeiro semestre, e de 40% no segundo semestre. Em 1995 o mercado interno de linha branca cresceu 30%, mesmo com redução do ritmo de crescimento e com o aumento da inadimplência. Em 1996, metade do lucro da Whirlpool (EUA), provém das suas participações do grupo Brasmotor (detentora da Multibrás) e, em 1997, a multinacional se torna acionista majoritária do Grupo Brasmotor S.A., ao obter aproximadamente 66% das ações com direito a voto e 27% do capital da sociedade. Após pico de 1996, o mercado retrai cerca de 9% em 1997 e 16% em 1998. Mesmo assim, em 1999 a Multibrás continuava líder com 57% do mercado (OLIVEIRA, 2006, p. 382).

Na década de 90, a linha Consul compreendia refrigeradores, freezers horizontais e verticais, condicionadores de ar, lavadoras, lava-louças, depuradores de ar, centrífuga de roupa, climatizadores, ventiladores de teto, tanquinhos, fogões e forno de microondas⁷⁸ (WHIRLPOOL, 2009).

5.1.7 Década de 2000

No ano das comemorações de 50 anos da Consul, lançamentos como o primeiro refrigerador de uma porta com sistema exclusivo de descongelamento, o Consul Degelo Seco, mostraram se bem recebidos a ponto do produto se estender, em 2004, para uma linha de refrigeradores. Outros produtos inovadores, lançado em 2005, foi o primeiro duas portas Cycle Defrost com dispenser de água externo e o primeiro duas portas compacto com tecnologia *frost-free*. Em 2007, lança a Consul Aquarela, a Linha Inox Consul e o *frost-free* de uma porta (CDM, 2009).

Além das inovações tecnológicas, nota-se a procura por produtos diferentes e com personalidade. Em 2005, lança quatro modelos de refrigeradores decorados com criações das artistas Joana Lira e Letícia Wierchowski, e uma série limitada de frigobares com painéis desenvolvidos por Joana Lira, em que parte da venda desses

⁷⁸ A linha de fogões e microondas foi lançada em meados de 1990 (CONSUL, 2009).

produtos foram revertidas ao Instituto Consulado da Mulher. Em 2007, a Consul se encontra presente em 50% dos lares brasileiros e é eleita, novamente, Top of Mind na categoria refrigeradores (CDM, 2009).

Durante a década de 2000, a marca continua a lançar vários slogans: “Consul Amiga da Gente”, de 2000; “Consul. Pode Confiar”, de 2003; “Consul. A Escolha da Mulher Brasileira”, de 2004. Desde 2007, a marca passa a ser conta da agência publicitária DM9DDB, que apresenta novo posicionamento e nova assinatura “Parte da Sua Casa”, (CDM, 2009) assinatura que tem sido mantida até então.

Com relação ao seu direcionamento, a década de 2000 inicia com a definição de uma estratégia a ser implantada no grupo, formada na Conferência de Estratégia Global e Liderança ocorrida em Washington, visava criar valor através das marcas e formar um modelo de desempenho com enfoque no consumidor e na inovação. No mesmo ano, iniciaram grupos de trabalho a nível global que tinham como objetivo tornar a inovação uma competência básica da empresa e seus colaboradores, para tanto, contaram com o apoio da Strategos (Linha Branca Joinville, Ano 7, n.105, Abril de 2000), empresa de consultoria norte-americana fundada por Gary Hamel.

Oliveira (2004, p. 80), traçando variações de resultados do grupo Brasmotor, pontua crescimento expressivo em vendas após o lançamento do plano Real, entre 1994 e 1997, seguido de quedas causadas por políticas restritivas governamentais (aumento de juros e maior rigor concessão de crédito), crises financeiras, diminuição de renda familiar e falência de varejistas. Embora houvesse crescimento no ano de 2000, questões externas como a crise Argentina e o atentado de 11 de setembro afetaram a economia, que mostrou desempenho fraco até 2003 (ibid).

Carvalho (2010, p. 85), caracterizando a economia brasileira da década de 2000, aponta crescimentos modestos entre 1990 a 2002, com média de crescimento de 1,9%. Posteriormente a autora comenta sobre período de relativa prosperidade entre 2003 a 2008 (ibid.).

Observando dados mais recentes do Ministério da Fazenda (ver figura 15 e figura 16), em conformidade com Oliveira (2004) e Carvalho (2010), há divisão similar de períodos, com período de baixa até 2002-2003 e de crescimento entre 2003 até 2008 no PIB e na produção industrial.

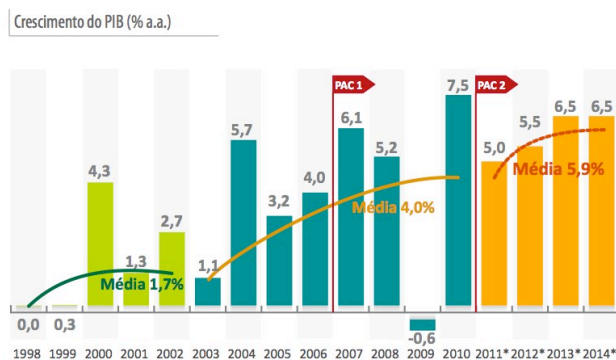


figura 15: Crescimento do PIB (% anual) entre 1998 a 2010.

Índice de Produção Industrial (médias anuais - número-índice, com ajuste sazonal) (média 2002 = 100)

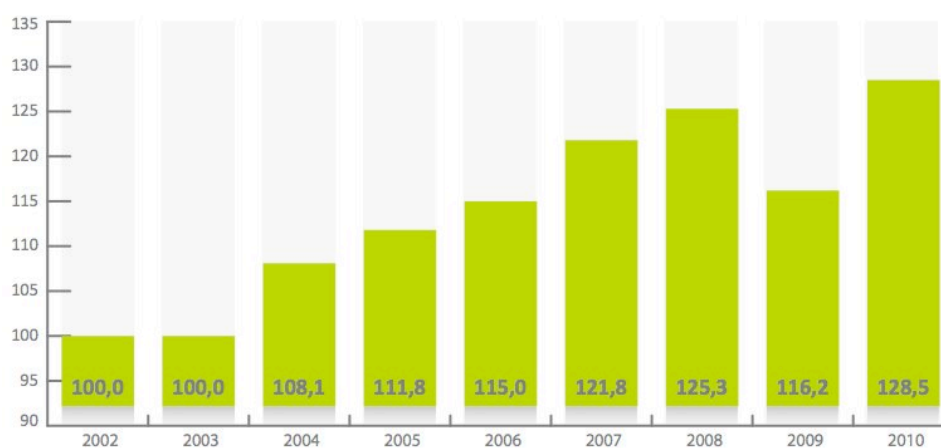


figura 16: Índice de produção industrial entre 2002 e 2010 (2002 sendo 100%).

A partir de 2008, inicia-se período de incerteza com a crise imobiliária dos Estados Unidos que reflete negativamente no país em 2009. São realizadas ações de estímulo da economia por meio do aumento de gastos públicos e medidas nas áreas fiscal, monetária, creditícia e cambial. Entre tais medidas estavam a disponibilização de crédito em novembro de 2008 para o estímulo de vários setores, entre eles o de eletrodomésticos. Mais diretamente, houve a redução do IPI de fogões, geladeiras, lavadoras e tanques em abril de 2009 (TCU, 2011).

Em meio à um período de estagnação (primeiro terço da década) e aparente crescimento (segundo terço), a Whirlpool realizou movimento de reestruturação, conforme visto no comunicado do presidente em 2000. Como resultado, em 2010, foi considerada a empresa mais inovadora do país segundo revista Época. Vencedora no ativo Inovação do Prêmio Intangíveis Brasil 2010, organizado pela Revista Consumidor Moderno e Editora Grupo Padrão. Foi a maior depositante de patentes

no Brasil em 2009. Ocupa, segundo a revista Valor 1000, o 3º lugar geral no setor de eletroeletrônicos, sendo 1º lugar em Receita Líquida, 4º lugar em Geração de Valor, 4º lugar em Rentabilidade e 5º lugar em Margem de Atividade (WHIRLPOOL, 2011). Estima-se que em 2010, 25% da receita vieram da venda de produtos considerados inovadores (GAZZONI, 2011).

A área de design possui, em 2011, posicionamento estratégico na empresa pois abriga o departamento de inovação (E8, E9, E11), tendo como gestor um gerente geral de design e inovação (GAZZONI, 2011).

5.1.8 **Discussão: A empresa na sociedade de consumo**

Nesse estudo observou-se a sociedade de consumo a partir da empresa e dos profissionais envolvidos no desenvolvimento dos produtos, em sua grande maioria designers.

A partir dos dados nota-se que, na época de surgimento da empresa, o Brasil já era uma sociedade de consumo e tinha uma cultura de consumo que foi se modificando. Também foi possível observar como a sociedade e a cultura de consumo foi se desenvolvendo, dentro do setor de linha branca.

Em conformidade com Slater (2002) e ressalvas de Barbosa (2006, p. 11) e Miller (2007, p. 47), no caso estudado a produção não determinou o consumo. O surgimento e crescimentos iniciais da Consul se deve à procura pelo produto, que era inicialmente feito por encomenda ou num sistema de consórcio por causa do alto valor. Mesmo assim, havia a procura atribuída a fatores favorecedores: a Segunda Grande Guerra havia restringido o consumo interno ocasionando a falta dos refrigeradores importados, além disso, esses produtos eram mais caros.

Quando ainda era uma oficina em Brusque, na década de 1940, haviam outros produtos com a marca, mas foi a demanda por refrigeradores que gerou a oportunidade de fundar uma sociedade anônima para sua produção em maior escala.

A demanda determinava a produção e influenciava o desenvolvimento dos produtos. Exemplos dessa influência foram coletados, como as reuniões com os gerentes comerciais na tentativa de entender as prioridades de desenvolvimento dos produtos, a influência das esposas dos diretores e gerentes nas alterações dos produtos a serem lançados por serem consideradas também consumidoras do

produto, até, posteriormente, o direcionamento da empresa ao consumidor, quando se baseiam em avaliações com consumidores.

Sobre a ênfase sobre o poder do consumidor, diferente de Bauman (2008), Campbell (2001, 2006) e Lipovetsky (2007), observa-se que a empresa está longe de ser apenas uma fabricante de demandas vindas do consumidor mas que, num processo de troca, um foi influenciado pelo outro. Existiu o trabalho crítico e criativo dos desenvolvedores nas propostas de cada lançamento que influenciaram o mercado, os consumidores e seus lares, como as geladeiras a querosene e a gás para as áreas rurais, geladeiras com abertura a pedal, com cores quentes, painéis removíveis, com dispositivos eletrônicos ou elementos como, entre outros, o *dispenser* de água na porta. Essas propostas foram exemplos coletados de inovações lançadas, porém, notou-se a preocupação constante por parte da empresa e seus gestores na diminuição de riscos, visto na dificuldade dos designers para implementarem suas idéias, precisando criar um discurso aceito pela empresa e outros departamentos.

Desse modo, há a coexistência de demandas e propostas, em que o sucesso de uma empresa, ao ser escolhida por uma quantidade suficiente de consumidores que consigam manter sua estrutura, depende da sua capacidade em equilibrar limitantes administrativos, econômicos, tecnológicos e socioculturais.

Tais fatores são vistos na preocupação constante da empresa em procurar equilibrar investimentos em recursos (como a existência de uma equipe relativamente grande de designers), com escala de produção e demanda para fornecer um produto a um custo e qualidade compatíveis com seu tamanho e objetivos de crescimento.

As possibilidades tecnológicas e suas conseqüências construtivas e de produção, como por exemplo o uso de palha como isolante, para a lã de vidro e, por fim o poliuretano; o uso do plástico, o aumento da escala dos moldes e a melhoria do produtos desenvolvidos até chegar aos 200 itens inovadores e aos 65 pedidos de patente em 2010.

Questões socioculturais quando se referem a saber o tempo de lançamento para um produto que, dependendo do contexto sociocultural, pode determinar sua aceitação ou não por parte do consumidor. A constatação acima remete a Slater (2002) quando afirma que a cultura do consumo é a cultura de uma sociedade de mercado.

Dados referentes ao consumo como forma de contestação, como em Miller (2007, p. 47), não foram encontrados. Porém, desvios de uso é um fator observado pela empresa e visto como possibilidade para uma oportunidade, um exemplo seria o refrigerador com pedal para abrir a porta ou o refrigerador Aquarela que possui uma superfície que possibilita usar a geladeira como um quadro de avisos (ver figura 17).



figura 17: Refrigerador Aquarela [2007].

Entre os relatos dos entrevistados percebe-se que a coleta e análise dos dados nas pesquisas com consumidores foi se aprimorando continuamente e já era uma competência básica dos designers antes da empresa iniciar os esforços na década de 2000 para tornar essa competência numa competência básica. Dependendo do objetivo da pesquisa, consideraram aspectos funcionais, de percepções e atitudes que podem englobar conhecimentos, dentre os identificados, da ergonomia, semiologia, psicologia, sociologia e antropologia. Desse modo, o designer na empresa foi desenvolvendo a competência de observar o consumidor ao estar em contato com tais profissionais, assimilando perspectivas de diversas áreas ao participar das pesquisas e, posteriormente, incluí-las nas suas discussões internas, ao fazer o trabalho de interpretação dos resultados para serem utilizados no design do produto.

Esse conhecimento assimilado indica referências dos três grupos de teorias sobre cultura do consumidor apresentados por Featherstone (1995) pois há menção do aspecto simbólico, vendo o produto como signo; sobre modos de consumo, identificando tipos de consumidores; e até mesmo emocionais, embora não tenha havido concordância sobre como ocorre seu uso no design, mas sendo implicitamente observado quando os consumidores avaliam a aparência geral do produto.

Com relação à demarcação de tempo, seguem considerações.

Lipovetsky (2007) aponta o período entre 1880 até a Segunda Guerra Mundial como o que formaria as bases para o consumo de massa, sendo: a nacionalização do mercado interno e a formação de estrutura física e de gestão para o escoamento da produção.

No Brasil, de modo similar a Lipovetsky (2007), Singer (2001, p. 88) comenta sobre a construção de infra-estrutura que serviria, também, para dar base a uma produção substituidora de produtos importados e unificar fisicamente o mercado interno. Porém, no Brasil, não ocorreram simultaneamente à Europa e aos EUA.

No país, as estratégias para atender a demanda interna foram diferentes. Durante a Primeira Guerra Mundial foi possível substituir vários produtos manufaturados europeus por similares norte-americanos, havendo mudança do foco de importações, da Europa para os EUA. Já durante a Segunda Guerra, o país enfrentou maior dificuldade porque o esforço de guerra também mobilizou as indústrias norte-americanas. Assim, ganha maior importância estratégica o desenvolvimento de uma indústria nacional diversificada, reforçando uma política de substituição de importações que fomentaria o surgimento das primeiras fabricantes nacionais de eletrodomésticos entre as décadas de 1940 e 1950 (ver apêndice A).

Por esse motivo, embora já houvesse relativa demanda pelo produto, entende-se que a década de 1950 ainda foi de estabelecimento das primeiras fabricantes de eletrodomésticos e do comércio de massa para esses produtos. No caso da Consul, de 31 geladeiras produzidas já com essa marca entre 1947 a 1950, para 3 mil unidades em 1956 e 14.600 unidades no ano de 1959.

Não se tem dados suficientes sobre o crescimento de tamanho e quantidade de lojas de varejo que comercializavam eletrodomésticos⁷⁹. Porém, há dados da

⁷⁹ Sobre varejo recente, ver apêndice C.

Consul que indicam o crescimento da abrangência da distribuição dos seus produtos como o envio para outras regiões do país (como o Rio de Janeiro já em 1951 e Belém do Pará em 1954), o crescimento do número de representantes comerciais, o surgimento das concessionárias (primeira em Manaus, em 1955) e filiais (1971 em Recife e em Belo Horizonte, com atendimento direto já sendo realizado no Mato Grosso, Goiás, Minas, São Paulo) e as exportações (desde 1959 para o Paraguai, em 1966 fabricava para o Peru, Bolívia, Panamá, Venezuela e Honduras, em 1971 para mais de 40 países). Concomitantemente à maior abrangência de território atendido pela empresa, observa-se o aumento da escala de produção.

Indícios do modo de crescimento da demanda também podem ser percebidos no uso de compressores elétricos pela Consul em 1956, que indicaria o atendimento a consumidores urbanos. E a existência de refrigeradores a gás ainda na década de 2000, mostrando o uso em locais ainda sem rede elétrica.

Lipovetsky (2007) identifica como uma sociedade de consumo de massa quando há a democratização dos bens duráveis e se fabrica produtos padronizados em enorme quantidade.

Em termos de produção em escala, a Consul fabricou em 1960 cerca de 30 mil refrigeradores, em 1969 foram 130.142 refrigeradores. Em 1971 inaugura a Fábrica II, e em 1975 fabrica 375.797 produtos. Em 1980, atinge a marca de 5 milhões de refrigeradores produzidos no país desde 1950.

Assim, as décadas de 1960 e 1970 considera-se como período do estabelecimento do consumo de massa desse produto. A presença dos refrigeradores nos lares do Brasil salta de 11% em 1960 para cerca de 50% no ano de 1980, estando presente em 12.697 mil domicílios (ver apêndice A) o que indica melhor acesso ao produto, considerando o refrigerador como um bem de consumo durável de custo relativamente alto.

A década de 1980 continuou com crescimento, tanto de produção da Consul, como de consumo. No fim de 1991, a Consul tinha média de fabricação de 2 milhões de produtos por ano e os refrigeradores já se encontravam em cerca de 69% dos domicílios do país. Em 2000 essa taxa cresce para cerca de 85% e em 2009 cerca de 93% ou 54.716 mil domicílios. Durante a década de 2000 a presença dos produtos Consul chega a mais de 50% dos lares brasileiros.

Se considerar as fases definidas por Lipovetsky (2007), as décadas de 1980 à 2000 poderiam ser consideradas ainda como consumo de massa, pois apenas na

década de 2000 percebe-se um movimento com duas, das quatro características da Fase III, como:

a saturação do mercado - entre 2000 e 2009 o percentual de domicílios com refrigeradores salta de 85% para 93,4% - e

a inovação como motor do crescimento - a Whirlpool estima que 25% de sua receita em 2010 corresponde a produtos inovadores.

Porém, também há outros pontos a serem ponderados.

O autor aponta a lógica-moda como solução para a estimulação da demanda de mercados saturados, em que a *mass customization* é possibilitada pelo desenvolvimento tecnológico-produtivo, por sua vez, durante a década de 1990 a Consul/Whirlpool utilizou a flexibilização da produção para segmentar os produtos segundo faixas de renda, continuando com o aumento da escala de produção. Outros fatores atribuídos por Lipovetsky (2007) como sendo da fases II que aparecem nesse período compreendem o crescimento da produtividade, redução dos custos e na exploração das economias de escala, tais fatores não perderam sua importância, sendo os pontos que deram início à reestruturação da empresa na década de 2000.

O autor coloca a inovação como solução para uma economia da velocidade pois aumenta o poder de reatividade, porém verifica-se que a implementação e manutenção de processos que levam à inovação em uma empresa de grande porte como a Whirlpool não eleva, necessariamente, o poder de reatividade no desenvolvimento do produto. O processo de direcionar a empresa para inovações com foco no consumidor levou cerca de 10 anos, e o poder de reatividade só foi possível por estarem desenvolvendo simultaneamente maior quantidade de projetos, por sua vez considerados inovadores; desses projetos, atualmente, apenas 10% chegam ao mercado.

Outras duas, das quatro características da fase III também possuem ressalvas: as estratégias de diferenciação e segmentação do varejo, com a especialização do ponto de venda (PDV) considerando aspectos emocionais e qualitativos e; a modificação da organização da produção e dos serviços devido à presença da hipermercadoria num economia da velocidade. Os refrigeradores são considerados bens de consumo duráveis, o que dificulta sua transposição para o conceito de hipermercadoria, já a hiperpublicidade, que venderia um conceito emocional ou estilo de vida não é verificado como exclusivamente de época mais

recente, dos dados coletados nota-se apenas mudança do modo de formalizar a comunicação. A existência do apelo emocional em textos de peças publicitárias é visto nas décadas de:

1950: termos como o refrigerador perfeito; moderno, encantador, atraente, ideal.

1960: frases como “Você aceita a tranquilidade Consul?” e “mais charmosa, mais prática”.

1970: “Põe na Consul”.

1980: “Consul. Categoria, classe, conforto!” e “leve essa emoção para casa”

2000: “ela é de casa” e “parte da sua casa”.

No caso do PDV, não há dados que confirmem generalização de ambientes decorados para a exposição dos produtos, porém, já eram pontos observados em 1963, tanto em exposições na UD quanto no PDV:

Iluminação, Folhagens e Displays. Não é nenhuma novidade a utilização de luz, folhagens e displays para uma promoção de vendas. Queremos apenas lembrar ao Amigo Revendedor, que os refrigeradores Consul em sua loja, deverão estar sempre acompanhados deste ambiente promocional. A boa iluminação desperta a atenção, a decoração (folhagens principalmente) prepara o espírito do examinador e a mensagem comercial (display) completa a venda. Nunca se descuide da boa aparência de sua loja. O cliente aprecia isso muito mais do que se pensa. (Informativo Consul, Ano I, n.1, Junho de 1963)

Ou seja, já havia a preocupação em acrescentar apelo emocional, embora o modo de formalizá-lo tenha sido alterado com o passar do tempo.

Dada as ressalvas sobre a divisão da sociedade de consumo em fases conforme Lipovetsky (2007), optou-se em dividir a trajetória da Consul de modo distinto, sob a perspectiva da empresa. As décadas de 1940 e 1950 vistas como momento de estabelecimento. As décadas de 1960 e 1970 como de crescimento e estruturação produtiva, incluindo a formação do departamento de design. E as décadas de 1980 à 2000 como, além da melhoria contínua dos processos e tecnologias, período que a empresa começa a olhar mais para o consumidor brasileiro, com a década de 1980 como período de consolidação do departamento de design, a década de 1990 como unificação administrativa até se tornar Whirlpool S.A., quando o design adquire formalmente papel estratégico, e a década de 2000 como momento de reestruturação, de modo a possibilitar a criação e fomento de processos inovadores focados no consumidor, quando a área de design incorpora o setor de inovação e adquire outro status de abrangência e influência na empresa; na qual cria uma rede ampliada que fomenta suas atividades.

Considerando dados do ambiente interno da empresa, vale observar que houveram períodos de transição, sendo que, desde a formalização em uma sociedade anônima, em 1950, a Consul já estava se preparando para a produção seriada, não deixando de ter esse modo produtivo até o presente momento.

Tem-se dados que em 1962 já havia uma prática na empresa de levar em consideração o consumidor brasileiro, aproveitando os instrumentos que tinham na época, com os dados vindo dos gerentes comerciais, por meio da avaliação das esposas da diretoria e de funcionários e, pontualmente, por meio das cartas recebidas de consumidores e de pesquisas realizadas pelos designers.

Durante a década de 1980, identificou-se começo de mudança no modo de considerar o consumidor, por exemplo, no departamento de design havia abertura para investigações informais com consumidores. Durante a década de 1990 a empresa foi realizando pesquisas mais formais e foi estruturando um processo de desenvolvimento que não dependia tanto da opinião dos diretores, e sim do mercado consumidor. Essa trajetória foi a base para a reestruturação da empresa durante a década de 2000, até considerar o consumidor numa rede ampliada, ainda em formação.

Outro motivo para essa divisão se deve ao ambiente externo da empresa aliado à características do setor. Por ser um produto durável de custo unitário elevado, Oliveira (2006, p. 49) aponta que há propensão ao adiamento da aquisição do produto em caso de conjuntura econômica desfavorável. Por esse motivo, o autor associa o consumo de refrigeradores e o desempenho da indústria de eletrodomésticos de linha branca com fatores conjunturais da economia (ver apêndice C). São exemplos, a existência da demanda e a política de substituição de importações, que possibilitaram o início da empresa; os períodos de crescimento e inflação; a crise energética de 2001 com o incentivo da troca de refrigeradores e a redução do IPI para produtos da linha branca em 2009⁸⁰.

Observa-se que, embora o consumo de produtos como o refrigerador acompanhe o PIB do país, não significa que as vendas dos produtos da empresa sigam a mesma variação. Nas duas fortes crises econômicas internas no país durante a década de 1980 até 1994, a Consul conseguiu resultados expressivos

⁸⁰ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Relatório e Parecer Prévio sobre as Contas do Governo da República – Exercício de 2009 – versão simplificada. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_governo/contas_09/index.htm>. Acesso em: jan. 2011.

como em 1983, quando houve queda de 5% no mercado de refrigeradores e a Consul cresce aproximadamente 15,7%. Ou o contrário, em 1986 e 1990, que a empresa perde mercado devido à ganhos da concorrência ou entrada de novos.

Desse modo, alterou-se a proposta inicial de utilizar a demarcação de tempo de Lipovetsky (2007) devido às considerações feitas. Dividiu-se em 3 os dados históricos da empresa tendo como unidade de análise a empresa considerando o consumidor, sendo:

- 1) década de 1940 e 1950 - início;**
- 2) décadas de 1960 e 1970 - a produção seriada e o consumidor de massa e;**
- 3) décadas de 1980 à 2010 - o consumidor numa rede ampliada.**

5.2 FACILITADORES: GESTÃO DO DESIGN NA EMPRESA

Dividido em duas partes, este tópico apresenta na primeira parte como o design foi se inserindo na empresa, de acordo com os três diferentes níveis: estratégico, tático e operacional (MOZOTA, 2003; KISTMANN, 2006; MARTINS e MEDEIROS, 2004). A seguir apresenta como a área de design foi considerando os dados relativos ao consumidor no processo de desenvolvimento.

5.2.1 Inserção do design (níveis)

Esse tópico reúne os dados sobre a inserção do design na empresa pela visão dos entrevistados e por documentos.

No início, quando inexistia designers na empresa, E6 conta que no final dos anos 50 “começou a trabalhar na empresa o seu Moritz, que era um projetista que veio de uma indústria mecânica, mas era um cara criativo, meio inventor. E ele contratou o Orestes do Amaral”. De modo similar E1 relata que antes da vinda do primeiro designer na empresa o trabalho de criação era realizado pelo sr. Alcindo Moritz, que foi contratado já para essa função por ser considerado “criativo”. Alcindo Moritz entra em 1958 como desenhista (BRAGA, 2010, p. 7).

No mesmo ano, Rudolfo Stutzer deixa a sociedade, considerado “o grande responsável pela “invenção” dos refrigeradores Consul” (CONSUL, 2000, p. 9) e que possuía um “temperamento [que] pendia mais para o lado artístico do que para o de empreendedor. Era um inventor” (THIAGO, 2000, p. 84).

Em 1965, Alcindo Moritz era o Supervisor do Departamento de Projetos, como colocado por informativo interno:

“(…) um verdadeiro "expert" na arte do desenho técnico. O Sr. Alcindo R. Moritz, Supervisor do Departamento de Projetos da Consul, e sua brilhante equipe de desenhistas, foram os idealizadores da linha "Capacidade Total", tão calorosamente acolhida pelo público consumidor de todo o País. (...) o Sr. se considera feliz diante do lançamento da linha "Solução 65"? Muito, já que, tanto na eficiência como na estética, a nova linha Consul aprovou inteiramente.” (Informativo Consul, Joinville, Ano II, n. 8, Julho de 1965)

Embora Moritz não fosse designer de formação, E1 observa que era feito trabalho de criação, e não apenas cópias de modelos existentes. E6 conta que com Moritz e Amaral a empresa fez produtos curiosos, como o primeiro refrigerador no Brasil com abertura em pedal, projeto atribuído a Orestes, demonstrando a preocupação com o consumidor (ver figura 18).



figura 18: Modelo Capacidade Total, de 1965, "Pedal para abertura de porta: (...) deixando as mãos livres" (CONSUL, 2009).

Alem disso, E1 e E6 comentam que isso não foi cópia de produtos externos, sendo que E6 comenta o sucesso feito na época e que se estendeu ainda por alguns anos.

E5 acrescenta que nessa época também eram criadas vinhetas a serem pintadas internamente no refrigerador.

Um exemplo de destaque seria o modelo ET 1503, que ganhou em 1966 o IV Prêmio Roberto Simonsen (BRAGA, 2010). Segundo E1 e Braga (2010, p. 6) em entrevista a Arno Schindler, que divide autoria do projeto junto com Moritz, por causa de momento econômico do país desfavorável, desenvolveu-se uma proposta de refrigerador que fosse o mais econômico possível, com tempo de projeto curto, utilizando principalmente dobras nas chapas e plástico *vacuum* formado internamente.

Segundo E2, o representante comercial da Consul no Rio de Janeiro entrou em contato com a ESDI, e como resultado entre 1969 a 1970 o designer Freddy Van Camp trabalhou na empresa, sendo que nesse período também montou o departamento de protótipos, este último dado também comentado por E6 (ver figura 19). Em agosto de 1970 Van Camp desliga-se da empresa para fazer pós-graduação (BRAGA, 2010, p. 10).

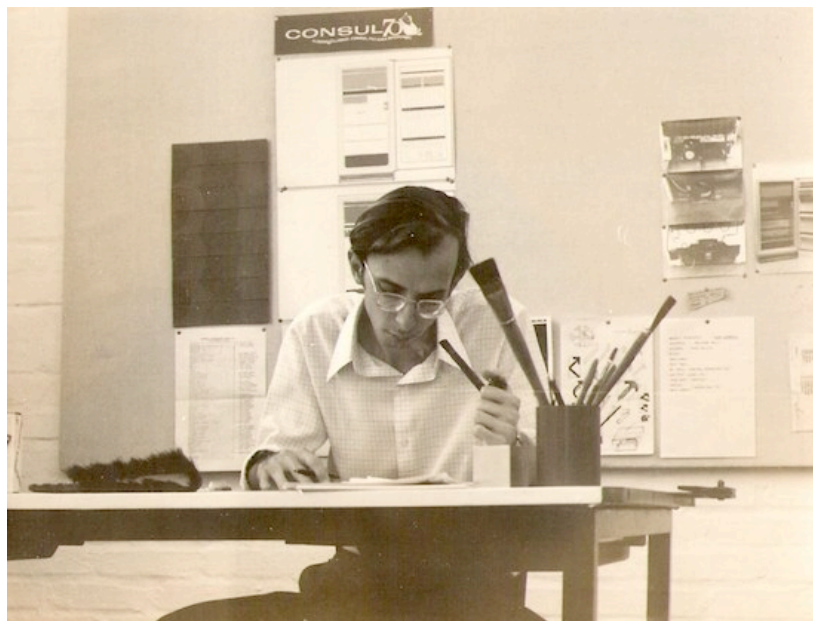


figura 19: Freddy Van Camp na Consul [1969?].

E6 e E10 cogitam que a idéia dos diretores da empresa de contratar um designer pode ter surgido das viagens constantes à Europa. Outra hipótese seria o fato de ter ganho o prêmio de melhor desenho industrial, na UD 66, ser vinculado ao sucesso do modelo ET 1503 – chegando a ser chamado na empresa como “redentora”.

Mesmo assim, para E2, na época a empresa ainda não tinha noção do que um designer efetivamente fazia, cabendo ao designer se incumbir das próprias atividades, decididas em reuniões gerais.

Não entender o funcionamento do design não significa não dar valor a ele, nota-se esforços da empresa ao chamar designers para trabalhar e estagiar. Em 1973, executivos da empresa assistem palestras de professores da ESDI.

“A Consul aprimora os conhecimento dos seus executivos. A qualidade visual do produto tem tanta importância para a sua comercialização quanto a qualidade de funcionamento. A Consul não se tem descuidado de seus projetos, apresentando produtos com linhas sempre atualizadas, baseadas em amplas pesquisas de mercado e know-how próprio. Os conhecimentos de DESIGN não devem, no entanto, ficar restritos aos designers, mas ampliados a todos os que, de alguma forma, participam na criação e comercialização do produto. Na foto ao lado, professores de desenho industrial da ESDI - Escola Superior de Desenho Industrial, do Rio de Janeiro, ministram teorias modernas à uma equipe de Planejamento de Produtos e Marketing da Consul. Desenho Industrial - Sucesso do Produto.” (Informativo Consul, Joinville, n.31, setembro de 1973, pg. 16)

E3, E4, E5 e E6 concordam que em 1974 a empresa recebe, sob a supervisão do sr. Moritz, 2 alunos da ESDI que trabalharam no desenvolvimento de

um projeto de ar condicionado como projeto de conclusão de curso. Também desenvolveram manual de sinalização, proposta de novo refrigerador, com análise ergonômica de refrigerador e pesquisa com famílias da região (E3), demonstrando uma aproximação com o consumidor.



figura 20: Virgínia Kistmann realizando estudo ergonômico na Consul [1974].

E3, E5 e E6 contam que em 1975 a empresa recebe 2 formandos da ESDI sendo que um deles, Grácia Maria Carvalho Silva, foi contratada pela empresa após 6 meses de trabalho, ainda como assistente de Moritz. Para E5, até então um dos motivos dos designers não ficarem na empresa ocorria por se situar numa cidade afastada e industrial (ver figura 21).



figura 21: Grácia Carvalho e Moritz (fonte: Informativo Consul, Dez. 1977, n. 9, p 6).

Segundo E5, e confirmados por E3 e E6, em 1977 Silva monta o departamento de design que ficava dentro da engenharia de produtos, sendo que

essa era dividida entre a engenharia em si, desenho industrial, normas técnicas e protótipos, já bem desenvolvido.

Observando similaridades, o Informativo Consul de dezembro de 1977 (p. 6-7) descreve a estrutura um pouco diferente, em que a divisão de engenharia de produtos contava com três departamentos: Projetos Avançados, Projetos de Produtos e Laboratório de Pesquisas, com uma parte dentro de Projetos de Produtos chamada Administração de desenhos, referentes às instruções e codificações. Segundo esse mesmo informativo:

“A Engenharia de Produtos ganhou nova dimensão, com a sua transferência da Fábrica I para as novíssimas instalações no Bloco III, da Fábrica II. Toda a Divisão vibrou com as novas dependências, atualizadas à altura do espírito criativo de toda a equipe. (...) Projetos Avançados. Nesse departamento nascem os primeiros estudos de projetos de novos produtos, originados na área comercial, bem como a atualização dos produtos de linha. (...) No departamento de Projetos Avançados, chefiado pelo Sr. Alcindo R. Moritz, a Srta. Grácia M. Carvalho Silva (Assistente de Desenho Industrial) e o Sr. Orestes do Amaral (chefe da Seção Projetos Avançados), preparam os desenhos preliminares para um protótipo.” (id.).

Segundo mesmo informativo (p. 7), o sr. Orestes do Amaral era o Chefe da Seção Projetos Avançados e a Oficina de protótipos era chefiada pelo sr. Arthur Drefahl. Segundo E1, os projetos continuavam sendo desenvolvidos pela equipe de Moritz.

Observa-se, assim, dados conflitantes relacionados à estrutura e hierarquia, incluindo dados sobre a formação do departamento de design. Possibilidades levantadas para isso são: confusão devido às alterações físicas e organizacionais ocorridas com a mudança para a Fábrica II e a diferença de visão dos profissionais durante esse processo.

E5 relata que o departamento de desenho industrial era responsável pelos manuais de uso, etiquetas, impressão das embalagens e laboratório fotográfico para a produção dos fotolitos e que, aos poucos, foram sendo organizadas as amostras de acabamentos e referências. Segundo E6, o departamento conduzido por Silva contava com um projetista/arte finalista e um fotolitógrafo. Segundo E3, os manuais de uso tinham como objetivo o consumidor, enquanto que as amostras e referências visavam a parte estética, também com foco no consumidor.

Em pouco tempo o departamento crescia. E5 conta que, em 1979 a chefe do departamento de desenho industrial contrata 1 estagiário recém formado em desenho industrial pela primeira turma da UFPR e consegue alocar outra estagiária

no departamento de recursos humanos para a elaboração de manuais internos da empresa e manuais técnicos.

E6 relata que nesse ano a estrutura contava com um laboratório fotográfico e trabalhavam sob chefia de Silva dois projetistas de engenharia, um estagiário de design, um fotolítico que fazia toda a parte de etiquetas, parte gráfica, as serigrafias e as embalagens.

Segundo E5, em 1979 a chefe do departamento de desenho industrial visita o Centro de Desenvolvimento de Design da Whirpool. Ocorrência similar é relatada por E6, se referindo ao projetista da Semer.

Ao mesmo tempo, E6 relata acontecimento inverso, de um designer da Whirpool dos EUA visitando o departamento de design da marca no início dos anos 80, que propôs o desenho de uma geladeira, mas que na pesquisa com consumidores não foi bem avaliado.

Segundo E6, em 1981, a equipe contava com Silva, Newton Gama, um projetista/arte finalista, um fotolítico, mais um projetista e mais um designer. E3 lembra que faziam parte da equipe Júlio Bertola e Suzana Fayet, que posteriormente foram para a Refrigeração Paraná, atual Electrolux.

Em 1982, após a vinda do designer da Whirpool dos EUA, assume a chefia do departamento de design Newton Gama Júnior. A preferência apontada na pesquisa com consumidores pelo projeto realizado pela equipe brasileira (em comparação à do designer estrangeiro) fez com que os designers da Consul conseguissem aumentar a área ocupada pelo departamento, conseguir 40% do tempo em horas do setor de protótipos e contratar mais designers. Em 1983, com abertura de nova vaga para designer a equipe contava com 7 profissionais e em 1986/87 já eram em 12 profissionais. Em 1990 o departamento já contava com 15 pessoas.

E6 diz que em 1990, além da Consul, Gama começa a assumir as áreas de design da Semer e Brastemp num processo que durou cerca de 4 anos. Em 1994, as empresas se fundiram formando a Multibrás onde Gama assume como gerente-geral de design até 2004.

E10 também comenta esse momento da fusão, dando ênfase à importância dada pela empresa ao design, ao definir que a área de design seria a primeira a se tornar corporativa:

E esse grupo percebe que tem 3 empresas que de certa forma concorrem no mercado e começa a elaborar uma estratégia de marketing. Essa estratégia de marketing ainda estava insipiente quando se define que estrategicamente design é a área que vai converter isso. Então veja, esse grupo faz empresas inimigas montarem uma estratégia de marca única. Ela continua com 3 áreas de marketing, mas design industrial passa a ser uma área corporativa. (...) design é a área que é responsável por traduzir e realizar essa estratégia de marketing como uma entidade única. Apesar de empresas separadas, hierarquias separadas, chefes separados. A gente tinha no Newton um chefe único.

Na visão de E6, o processo de inserção do design na Consul teve uma evolução natural e contínua, diferente, por exemplo, da Brastemp, que teve momentos de mudanças impositivas, como quando houve a fusão acima citada. Da mesma maneira, E10 dá a entender que o processo de fusão com o grupo em Joinville foi tranquilo e fortalecedor e que o processo de globalização, quando a então Multibrás passa a ser Whirpool no final dos anos 90, também foi o que diz ser correta e consciente, porque foi feita por meio de troca, sem ser impositiva.

Por outro lado, o fato de E6 ter relatado continuidade e crescimento natural, não implica total concordância com E10. E6 também relata sobre as pressões sofridas pela área de design vindas das 3 empresas antes da fusão, finalizada em 1994 com a criação da Multibrás.

Foram poucos os dados encontrados sobre os motivos do aumento ou diminuição da equipe durante a década de 2000 (ver figura 22), de 34 em 2001, 22 em 2002 para 43 em 2010. Houve descontinuidade de informativos internos entre 2001 e 2006 (CDM, 2009) para serem pontuados de modo mais assertivo as épocas relatadas pelos entrevistados. Há concordância com relatos sobre período de estagnação no setor (falta de crescimento na indústria em 2002 e 2003) e mudanças internas (durante consultoria da Strategos) em que cogitou-se até mesmo a terceirização do design. Também há concordância sobre o crescimento da influência da área a partir de 2008.

Conforme E6, sabe-se que em 2001 haviam 4 profissionais da Semer, 16 da Consul e 14 da Brastemp. Em 2002 houve redução do quadro para 22 pessoas. Em 2004 a área de design da Whirpool no Brasil contava com 26 profissionais. Depois, houve um corte em torno de 5 pessoas no grupo que atuava em São Paulo. Segundo E6, Newton sai da empresa em 2004 e, conforme E11, assume em seu lugar Mário Fioretti, então gerente de cocção do grupo.



figura 22: Equipe da área de design da Consul em 2000 (fonte: Informativo Linha Branca Joinville, ano 7, n. 111, Out. 2000, p. 4 e 5).

Na visão de E11 houve uma fase de consolidação da área e outra de fazer a área se aproximar das discussões estratégicas:

(...) a fase do Newton foi de consolidação da área conseguir o seu espaço de se mostrar importante a nível de diretoria. Ela passou a ser estratégica dentro da empresa e de mostrar que tinha valor. (...) [Na fase seguinte] a gente tentou ser mais estratégico junto com marketing, de participar mais. (...) o Mário quando entrou já tava com essa situação consolidada e ele identificava essa necessidade de estar mais presente com a discussão com marketing, com a estratégia. Ele teve essa responsabilidade de se aproximar mais do marketing sem perder esse contato que a gente tinha com a engenharia. Então ele teve esse cuidado de manter o que a gente tinha ganho e ter conquistas agora em relação à estratégia. E é onde a gente tá. Bem mais equilibrado.

E10 comenta que recentemente, após uma época de estagnação não somente da área mas da empresa, houve um processo de reinvenção que colocou a área em outro patamar de desempenho, estrutura e divisão de trabalho que tem mostrado resultados e colocado o design em uma posição diferenciada na empresa, na qual “a empresa espera o design trazer as propostas do que pode vir a ser um produto pra definir os seus investimentos”. E8, E10 e E11 notam que o design é hoje – 2010 – muito mais estratégico do que técnico.

E11 também comenta sobre essa reestruturação, e avalia que fez parte do desenvolvimento da área:

A gente teve mudanças de aumento de pessoal, reestruturação interna e isso fez também com que a gente conseguisse pensar melhor as questões dentro de design (...) a gente se especializou internamente pra se fortalecer. E isso é recente, tem uns 2 anos. (...) [nossa estrutura] chegou num ponto que se não evoluísse dessa forma ela ia voltar atrás, ou seria terceirizada ou parte interna, parte terceirizada. (...) [Mas] terceirizar não significa passar a responsabilidade pra

outro. (...) Não foi assim tão rápido, a gente demorou um tempo pra chegar nessa configuração. Até a gente identificar o que a gente ia fazer, pra onde vai, o que que faz.

E9 relata o processo de amadurecimento, destacando o papel diferenciador, em sintonia com o consumidor e fortalecendo a competência:

Teve um momento que a gente começou a avaliar *core competence* dentro da empresa, quais eram as competências chave que a gente tinha. A gente até começou a discutir se design podia ser uma coisa terceirizada ou não. Porque nossa competência podia ser produzir e vender produtos. Mas a partir do momento que a gente se aprofundou nessa discussão viu que não tinha como separar o design do processo criativo. Porque a empresa entendia desde já que o design era diferenciador.

Comparando a diferença de valor da área para a empresa entre 1990 e 2010, em 1990 com o design sendo destacado pela função “cosmética” em contraponto ao papel estratégico 20 anos depois, E10 diz:

(...) desde uma área mais incipiente "deixa eles ali, eles fazem o que a gente pede" até hoje "me dá mais, me questione mais, me provoque mais". Desde uma atuação quase que cosmética, quando a gente brigava contra isso, até uma atuação absolutamente estratégica de definir os passos da companhia.

E6 fala sobre a importância da atuação do designer na empresa, desde a participação do processo de decisão, trazendo a visão do design sobre o consumidor para a definição da formulação da estratégia:

A gente tem que ter uma atuação super estratégica. Não é só sentar e fazer o produto como muita gente pensa. Mesmo gente da indústria: "a função do designer é sentar e fazer o produto". Não é só isso. É ajudar a montar a estratégia, é ajudar a viabilizar o processo como um todo, participar do processo de decisão, como vai ser o produto, o que que ele deve oferecer para os consumidores, o que que os consumidores tão querendo atualmente, que isso ninguém sabe direito.

Atualmente, segundo E9, a área de design conta com 43 profissionais, sendo 1 gerente-geral, 5 gerentes, 37 designers divididos em 4 departamentos, sendo eles: Experience Design; Development Design; Advanced Design e Innovation.

Nota-se que o consumidor é considerado em momentos diferentes entre os departamentos de design. Indo do momento do consumo – desejo, compra, uso, descarte – à experiência; a aceitação ou não das propostas dos produtos; as mudanças que podem ocorrer no ambiente, como a casa, até o desenvolvimento de idéias/*insights* que possam vir a se tornarem propostas em produtos.

Dados sobre como as informações sobre o consumidor foram sendo inseridas no processo constam no item a seguir.

5.2.2 Considerando o consumidor

Até a entrada de Moritz, em 1958 (BRAGA, 2010, p.7), não foram encontrados dados específicos sobre o desenvolvimento do desenho dos refrigeradores ou sua adequação ao consumidor. Apenas há indícios nos textos das propagandas da década de 1950 que questões da forma e do uso eram considerados argumento de venda. “Consul. Perfeito, na qualidade, na aparência, na utilidade” (CDM, 2009) (ver figura 3).

Também há indícios de ligação entre a entrada de Moritz e a saída de um dos sócios, Stutzer, até então diretor técnico, responsável pela área que viria a formar o departamento de projetos. Ambos, Moritz e Stutzer eram considerados “criativos” e “inventores”.

Entende-se que havia na empresa potencial para a realização de mudanças nos produtos e que forma e uso eram considerados requisitos para a venda. E3 comenta que o refrigerador a gás foi um sucesso porque atendeu a um consumidor não considerado pelas demais empresas. Desde 1967 há referências dos modelos a absorção voltarem suas vendas para regiões sem energia elétrica, chamados de Consul Rural.

Tanto E1, que começou a trabalhar na empresa em 1962, quanto E5, que entrou em 1975, relatam modos similares da empresa determinar requisitos de projeto. Tanto E1 quanto E5 falam de reuniões com as gerências comerciais regionais. E1 conta:

(...) recebíamos sugestões lá, porque todo ano a gerência de venda do país todo se reuniam, trocavam idéia e passavam pra gente o que o mercado tava solicitando [desde o começo?] é, desde o começo já havia essa política. E daí, baseado naquela conversa, naquele encontro de gerentes que faziam, onde trocavam idéias e passavam o sentimento de uma região, outra de outra (...) por exemplo: "o painel da porta não cabe uma coca-cola, na hora do projeto tem que observar isso e tal". (...)

E5 dá a entender que esse modo de determinar os requisitos se estendeu por anos, relatando que esses gerentes, no final da década de 1970, já eram senhores “na média de 45 anos pra cima, bastante tradicionais” e especifica que o tipo de informação era baseado em opiniões ainda muito pessoais:

Quando eu entrei e depois ao longo de um bom tempo, as informações [sobre o consumidor] vinham da área comercial. (...) A Consul tem, tinha na época (...) gerências em várias regiões do Brasil, norte, nordeste... e eles traziam na época,

muito, de uma forma amadora, o desejo do consumidor. Isso eu estou falando em 1975. 35 anos atrás, e por ser uma empresa na época familiar, embora já tivesse uma grande produção, já produzisse 2 mil refrigeradores (...). Mas era um desejo calcado em cima do *styling*, do que eles imaginavam do que seria o bom desenho.

E1 e E2 falam sobre outras fontes, como cartas de críticas e sugestões que eram consideradas, mas que não ocorriam com frequência. Segundo E1:

Às vezes acontecia [de receberem cartas], mas não era muita coisa não, houveram sugestões por cartas que o pessoal mandava com críticas ou sugestões (...) a gente avaliava aquilo e se a gente aceitasse, sentisse que a coisa era, procurava inserir no projeto.

Além desse modo de determinar os requisitos de projeto haviam outros inputs durante o desenvolvimento.

Até o início da década de 1980, contam dados sobre contribuições do departamento de publicidade apresentando, por exemplo, idéias de puxadores, comentados por E1, E5 e E6.

Outro input que fazia parte do processo de decisão eram as opiniões das esposas dos diretores e gerentes na apresentação dos *mock ups* e durante o teste de campo, em suas casas.

Um exemplo foi a linha 70 lançada na UD em 1970, principal projeto que Van Camp participou na empresa; tendo sugerido cores quentes e vibrantes que inicialmente não foram bem aceitas pela equipe de projeto, foi bem recebida pelas esposas dos diretores, que serviam de pesquisa interna sobre a receptividade da consumidora (BRAGA, 2010, p. 8), resultando no lançamento das cores “tropicais” vermelho e verde, além da cor azul e branco existentes no mercado (Informativo Consul, Joinville, n. 23, junho de 1970) (ver figura 10).

Os primeiros designers que atuaram na Consul também realizaram trabalho de pesquisa. E2 conta que em seu contrato estavam previstos alguns dias úteis por mês que poderia voltar para o Rio de Janeiro, no qual fazia uma pesquisa de mercado, no caso, nos pontos de venda da época. E3 e E5 relatam experiências semelhantes. E3 e E4 realizaram uma pesquisa com habitantes de Joinville, que reverteram em mudanças no produto lançado a seguir.

O primeiro dado sobre pesquisa com consumidores na empresa data de abril de 1973 – pesquisa sobre cores com consumidores durante a UD (Informativo Consul, Abril de 1973, n. 23) – e o primeiro realizado por designers data de 1974 –

questionário aplicado com moradores de Joinville, da pesquisa acima mencionada (E3).

E5 conta sobre 2 pesquisas que participou, enquanto estagiária fez uma para o desenvolvimento de uma máquina de lavar, quando já efetivada fez outra para um refrigerador:

Como estagiária tinha que fazer um projeto de painel, eles chamam de console, de uma máquina de lavar roupa (...) eu vim pro Rio de Janeiro e fiz a pesquisa com esses consumidores que tinham comprado essa máquina pra saber da qualidade. Por quê? Ia ser usado o mesmo maquinário dela e a gente ia fazer um design externo do painel de controle, da tampa etc. e tal. E isso foi feito em 3 meses. (...) eu, junto com uma pessoa da área comercial, fizemos pesquisa em hotéis, nos possíveis locais onde esse refrigerador compacto iria ser utilizado.

E2 não se recorda da realização de pesquisas de mercado no início da década de 1970, cita a existência de uma agência de publicidade externa e de um setor de publicidade interno para trabalhos na parte gráfica dos lançamentos e da criação de stands. Neste sentido, E5 relata que no final da década de 1970 existia uma agência de publicidade situada em São Paulo.

Por outro lado, E5 conta sobre a existência de pesquisas com consumidores realizadas, já em meados da década de 1970, pelas gerências comerciais da Consul e pela agência de publicidade. Porém, eram pesquisas pontuais e validativas do produto já em fase final de desenvolvimento:

Eles faziam, cada gerência comercial do Brasil. Os escritórios da Consul. Eles colocavam em lojas grandes para que as pessoas fossem pesquisadas. Quem fazia essa parte também era a agência de publicidade contratada (...) de SP. (...) [isso] desde o começo. Eles faziam as campanhas de lançamento dos produtos das linhas que se renovavam de 2 em 2 anos. (...) a gente tava junto [observando as pesquisas]. Mas eles que montavam os questionários, tabulavam. Era terceirizado, digamos assim. Dentro da empresa não existia. Dentro da Empresa era muito mais a parte técnica. (...)

Assim como E5, E6 confirma que no final da década de 1970 não haviam muitas pesquisas de mercado. E6 diz: “É, não tinha. A maioria dos *inputs* vinham da nossa área mesmo. Ou então a diretoria, o cara da propaganda (...)”.

E5 conta que os *inputs* que utilizavam eram: dados da área comercial, pesquisa em literatura estrangeira e observação de tendências – por exemplo, visitando a UD. Segundo E5, no final da década de 1970 e início de 1980, as propostas lançadas pela empresa influenciavam o mercado:

Na verdade a gente que ia em busca das informações. (...) Porque dentro do Brasil, as informações relativas a essa área de linha branca era muito pouco. Tinham poucos fabricantes (...) Essa parte mercadológica era na base da observação de tendências, pesquisa em literatura estrangeira e informações

vindas da área comercial vindas de todo o Brasil. Mas naquela época a gente mais fomentava as tendências do que recebia solicitações dela.

E8 também relata sobre a escassez de informações ainda em meados da década de 1980:

A gente tinha um sentimento, um feeling das coisas. Foi por meio dessa intuição. A gente tinha como base aquela premissa que se desenha o objeto para o homem. Então a gente usava ergonomia, tentando desenhar um produto mais bonito e mais moderno. E a gente fazia os nossos testes.

E10 confirma a existência de investigações internas do departamento de design:

(...) desde que eu entrei como designer na empresa [em 1989], na área de design a gente sempre teve muito forte esse viés, essa preocupação. Então a gente ia buscar muita informação. A gente fazia muita pesquisa. Mesmo que fosse uma busca pouco metodológica. E desde sempre a pesquisa sempre teve um viés, um pouquinho assim, um pouco metodológica e muito mais no sentido de buscar insights. Do que grandes verdades. Muito mais no sentido de buscar provocações. Ou melhor, procurar alguma percepção pra gerar provocações pra empresa. [era mais prospectivo que validativo] exatamente. (...) fazíamos algumas investigações de design (...). Depois começaram a ter as pesquisas de mercado mesmo.

Concomitantemente às investigações internas do departamento de design, o processo de desenvolvimento dos produtos foi adotando uma postura mais participativa entre os departamentos, conforme E9, depois de 1987 o processo se tornou mais rico porque, conforme foram adotando práticas de engenharia simultânea, o peso do departamento de marketing na formulação do briefing se tornou mais relativo, essa prática exigia maior comunicação entre os departamentos:

Foi ponderada de outra forma, porque o *briefing* passou a ser constituído por todo mundo junto. Não era só input de marketing, era input de vendas, design, engenharia tal que montava. Então assim, o marketing sempre foi o mais próximo do ponto de venda, do consumidor, mas o dado de entrada era também a experiência do grupo com um todo. Os dados eram mais debatidos do que só orientativos.

Em decorrência dessas mudanças, durante a década de 1980 e início de 90, o design da Consul começou a considerar mais o mercado interno ao invés de seguir tendências de design externo. E6 conta que “o produto Consul, (...) tava sendo desenhado com mais cara de consumidor brasileiro. Nós estávamos olhando mais pra dona Maria pra comprar o produto, e não pra dona Elisabeth norte-americana. E começou a funcionar melhor isso”.

Com relação às pesquisas formais, E8, E10, E11, E12 e E13 concordam que as pesquisas de mercado começaram a ocorrer nos anos 90. E11 diz que durante a

década de 1990 eram pesquisas pontuais e que, por volta de 2000 passou a fazer parte do cronograma do projeto. E8 comenta sobre existência de um projeto longo de “um *ice maker* que não deu muito certo”, sendo que depois do lançamento desse produto decidiu-se regularidade por pesquisas.

E8 comenta sobre dados secundários vindos da área de marketing e de escritórios contratados:

Depois dessa fase eles começaram a vir. (...) hoje o marketing funciona muito bem. Ele consegue construir um briefing do produto, custo de mercado, volume, os principais benefícios que esse produto tem que atingir, (...) pra atingir públicos diferenciados. (...) eles conseguem fazer exames dessa população de consumidores e identificar consumidores (...) [que] tem um olhar pra uma certa característica de produto. Como se comportam (...) pesquisas são feitas por escritórios que tem semiólogos, psicólogos, antropólogos,... pra traçar um perfil, falar sobre emoção, tem muita gente trabalhando em cima disso.

E5 e E6 listam informações vindas de referências que antes vinham de revistas e feiras, sendo que hoje existem os sites. E8 fala de *clippings*.

E1, E5, E6, E8 e E10 comentam sobre dados vindos da área comercial que obtêm informações de revendedores e do pessoal de vendas. E6 observa que são informações tendenciosas, mas muito ricas.

E6, E8, E9, E11 e E12 comentam sobre oportunidades identificadas na empresa na qual a área de marketing se responsabiliza por levantar informações ou no qual é encomendada uma pesquisa.

E6, E8, E10, E11 e E14 citam dados vindos de pesquisas compradas ou encomendadas em institutos de pesquisa, no qual fazem acompanhamento.

Sobre as pesquisas realizadas de modo geral, E11 comenta sobre as pesquisa de usuário feitas em uma cozinha experimental e diferencia tipos de pesquisa com os protótipos, dependendo do intuito, como a verificação da forma ou da valorização de *features*. E10 diferencia tipos:

Mas o que dá pra te relatar é que existem alguns tipos, que são as pesquisas de marca, aí vão tratar de força de Brastemp, de Consul, o que que é que fica na cabeça do consumidor e aí o que a gente quer que signifique mais. Existem pesquisas de contexto, então vou entender o que é a cozinha, vou entender tendências. Existem pesquisas de produto (...) que vai pesquisar design, usabilidade, uma série de coisas assim. E pesquisas pra lançamento, (...) que é pesquisa de precificação, comportamento...

E6 enfatiza a necessidade do designer propor novas idéias: “É tudo muito relativo. (...) A gente não pode ficar só amarrado nos dados”.

E11 ressalva sobre as pessoas se apoiarem muito na pesquisa, a ponto de isentar a responsabilidade por decisões, por esse motivo identifica outra fase, a partir de 2005, em que o uso das pesquisas tem como objetivo gerar discussões:

(...) isso já mudou, hoje já se discute mais, já se tem uma postura mais madura sobre isso. Essa é uma terceira fase, onde a gente continua a fazer pesquisa em todos os projetos, são várias pesquisas que dependem do resultado que se quer (...) então cada um fazendo o seu necessário para o projeto mas com a discussão sendo feita com todo mundo e de modo mais maduro. (...) melhorou, com certeza. Acho que de 2005 pra cá se consolidou mais porque o processo interno de desenvolvimento de produto também evoluiu. (...) Então o amadurecimento da empresa com relação à metodologia também favoreceu para que o design participasse mais e as pesquisas fossem feitas com mais frequência e dentro do projeto.

E9 exemplifica o nível de atuação dos designers nas pesquisas:

(...) também fazer parte do processo de coleta do dado. Por exemplo, em algumas fases ser mediador de pesquisa. Estar convivendo direto com a informação. Não só recebendo ela, mas fazendo parte do processo de busca da informação.

Com relação ao designer vendo o consumidor, como já colocado, além de pesquisas mais formais, a própria área de design tem a iniciativa de realizar as suas. E8 dá exemplo de uma pesquisa interna em meados da década de 90 e considera que o tipo de percepção que o designer traz sobre o consumidor foi uma contribuição importante que a área trouxe para a empresa:

(...) a gente teve a iniciativa de fotografar casas de consumidores. E a gente juntou muito material, a gente chamou a Roti aqui (...) ela nos ajudava a fazer uma análise dessa fotografia. "Vamos olhar a qualidade daquelas coisas" em termos de qualidade, o que pode ser melhorado. Então acho que essa visão que a gente trouxe pra empresa. Olhar o consumidor, mas olhar as necessidades.

E5 e E8 contam que o designer sempre considerou o consumidor, seja com a premissa do design de projetar para o usuário ou por meio de estudos ergonômicos.

E10 e E11 falam sobre a cozinha experimental. O Laboratório de Verificação de Uso começou a operar em 1999 e consiste de um "ambiente criado para parecer com uma cozinha comum e avaliar se o produto atende às necessidades do consumidor" (Linha Branca Joinville, ano 6, n.103, fevereiro 2000, p. 2). E11 comenta sua validade:

(...) a pesquisa feita na nossa cozinha experimental não se enquadra nas pesquisas com estatística e tal, mas só o fato de você tá lá vendo o usuário fazer, e mesmo com as restrições [por não ser quantitativa] (...) trás muita informação, então não dá pra desprezar e ela é necessária. Mas ela se restringe a algum tipo de informação. (...)

E11 fala sobre a importância da observação e interpretação dos dados:

Na pesquisa de design a gente também identifica questões muito subliminares com relação ao design (...) tem uma sutileza na informação que você tem que tratar na hora de gerar as propostas. (...) eu acho que mais da metade da pesquisa é a interpretação, como tirar proveito da informação que não tá diretamente mostrado aí. E acho que a experiência, com o tempo, depois de ter feito várias pesquisas (...) ajuda a você identificar melhor essas sutilezas das informações que estão se repetindo. (...) às vezes você vê comentários que são inapropriados porque se está entendendo muito diretamente o que tá sendo falado, não deixou um tempo pra pensar e interpretar (...) até isso a empresa já aprendeu a fazer.

E6 relaciona o designer como o profissional na empresa que considera o consumidor no desenvolvimento do produto: “As questões do design nem sempre são matemáticas porque a consumidora no PDV é muito paixão (...) [e] o designer consegue decodificar esses pontos”.

Mesmo assim, E6 questiona a efetividade das pesquisas e da participação direta na observação, pois as respostas costumam ser muito indiretas e relativas, por esse motivo aponta a necessidade de outros tipos de conhecimento, como o de antropologia. Sobre seu interesse pelo tema, E6 comenta:

É, [gosto de ler livros de antropologia] até hoje. Porque é ali que você percebe, pra entender as pessoas. Porque é aquela história que te falei. Mesmo as pesquisas. Você tem cenários que a pessoa fala uma coisa, mas você lê nos olhos dela que ela tá falando por influência da outra. (...) Você tem que entender essas sutilezas das reações humanas. Porque isso define muitas vezes padrão de comportamento e padrão de consumo.

E8 também ressalva a necessidade de suporte de outras áreas: “No começo era muito mais intuitivo, (...) tem que conhecer um pouco sobre cultura mas tem que saber antropologia. Analisava-se da necessidade de um psicólogo, de um analista de mercado, de hábitos e costumes”.

E6 e E8 relatam que houveram programas de entendimento do consumidor, E6 comenta:

Teve um produto Consul que a gente chegou a fazer assim, ir à casa do consumidor junto com o instalador do produto. (...) Eu fiz isso algumas vezes. Isso eram programas de entendimento do consumidor. Tem empresa que não faz, não tem tempo. A Consul sempre teve foco nessas coisas. (...) Aí que a gente entende como eles [consumidores] pensam.

Essa preocupação por parte da empresa em se voltar para o consumidor é expressa no projeto de design por E8: “Todo o projeto começa hoje com o consumidor. O benefício ao consumidor. Se não tem um benefício claro você não tem projeto.” E a frequência de contato é dita por E9: “em todas as etapas, conforme

a gente vai avaliando a gente sempre vai tendo um momento de *check* com o consumidor (...) é constante”.

E9 ressalta que os pontos de contato com o consumidor não são apenas validativos:

É muito mais, hoje o consumidor faz muito mais parte do processo criativo. Assim, mesmo como dado de entrada. (...) A gente indo na casa das pessoas, olhando, documentando, indo com elas no ponto de venda. Então a gente vivencia muito mais o processo de decisão do consumidor.

A percepção de como o consumidor foi sendo incorporado pelo processo é relatado por E9 e E10. Para E10, o processo de decisão no projeto de design cada vez mais foi se baseando na resposta do consumidor:

Quando eu entrei em 89 não tinha muito não. A gente mesmo, junto com o diretor de marketing definia qual o produto que seria lançado. E fazíamos algumas investigações de design (...). Depois começaram a ter as pesquisas de mercado mesmo. Que os primeiros protótipos de design iam pra pesquisas com consumidores (...). Hoje toda decisão da empresa é baseado em consumidor. Não lança produto sem pesquisa. (...), tem um sistema tão complexo, aprimorado nesse tempo todo que a gente não erra a mão mais. A gente erra desenvolvendo, (...). Mas lançar errado não. A pesquisa pega isso antes.

E para E9 hoje há na área uma compreensão mais completa do consumidor:

Então acho que foi evoluindo, primeiro a gente pegava, tinha uma idéia do consumidor, o que era que o marketing trazia como *briefing*. A gente desenvolvia a idéia e checava através de pesquisas qualitativas e quantitativas. Num segundo momento começou a ter o processo de teste de campo. Que daí além da gente olhar, fazia uma checagem real da situação de uso. E hoje o processo é completo, a gente olha desde o momento da escolha, da intenção de compra e checka isso durante todo o processo. Dá pra ver como o consumidor foi se inserindo dentro do processo.

5.2.3 Discussão: Gestão do design na empresa

Por meio do levantamento de dados sobre a inserção do design na empresa foi possível verificar algumas peculiaridades.

Entre 1950 a 1975 haviam atividades que depois seriam atribuídas como de responsabilidade do design. Pessoas ao qual atribuíam uma função criativa estavam presentes antes mesmo da sua fundação, com a presença de Stutzer, um dos fundadores. Posteriormente, a partir de 1958, com Moritz e outros funcionários, a atividade criativa continuou a existir e a se aprimorar. Mesmo não havendo a noção do conceito de design na empresa.

O momento que designers começaram a trabalhar continuamente na empresa data de 1975, porém, antes disso houveram tentativas efetivas desde 1969 para entender, procurar por profissionais e incorporar essa atividade no processo, que

ocorreu, inicialmente, de modo marginal. Essa data também indica pioneirismo, se for considerado que o profissional pertencia às primeiras turmas do primeiro curso de design do Brasil.

O fato dos designers estarem vinculados à produção e não publicidade pode ser atribuída a Stutzer, dono da oficina que descobriu como fabricar os refrigeradores com os limitantes da época. Sua aproximação com a área produtiva parece ter influenciado o modo que a empresa considerava, desde sua formação, a atividade criativa.

Essa característica, se por um lado dificultou inicialmente a criação de uma área independente e à a entrada do discurso do design a nível estratégico, por outro possibilitou um diálogo mais próximo com a engenharia e produção. O que favoreceu o desenvolvimento da competência de proporem produtos que maximizassem as possibilidades estéticas dadas as limitações de custo, evitando também haver tantas alterações no design devido ao conhecimento adquirido em engenharia e produção. Esse equilíbrio pode ter contribuído para o bom desempenho da empresa durante os momentos de crise no país e na construção da reputação da marca, de produtos duráveis e confiáveis, adequados às necessidades dos consumidores.

Desse modo, considerando os estágios de adoção do design de Moraes e Ferreira (2008), e observando que a noção de design na empresa e na sociedade ainda estavam em formação, pode-se dizer que entre 1950 a 1975 o design era incipiente na empresa – feita por não designers no processo de desenvolvimento.

Desde 1975 como estilo, com a ressalva que estava presente desde o início do projeto e que a atividade já era realizada desde 1958.

Também desde 1975 como processo, com a mesma ressalva que a atividade já era realizada desde 1958. O nível de atuação do design no processo foi crescendo conforme o departamento foi se expandindo. Desde a formação de um departamento e sua consolidação. A obtenção de horas de protótipos. A inclusão de processos informatizados e do início da engenharia simultânea. A participação em pesquisas. A corporatização e formação de uma área, enquanto outros departamentos, como engenharia e marketing ainda eram separados. A incorporação da área de inovação.

Desde 1990 efetivamente como estratégico, quando a área de design é escolhida para materializar a estratégia de segmentação das marcas.

Assim, percebe-se que na empresa tais estágios poderiam apontar apenas a ênfase dada ao design no momento, pois podem estar ocorrendo simultaneamente. Mesmo participando do processo desde o início, houve um momento que o design era considerado apenas como estilo, ao mesmo tempo que os designers estavam criando estratégias e procurando pontos de abertura para estender seu nível de atuação no processo. Por outro lado, quando já estava adotando uma abordagem mais multidisciplinar no desenvolvimento dos produtos, dependendo do departamento da empresa, o design ainda era considerado como estilo.

Também depende do ponto de vista de quem observa, o nível de importância considerado e a necessidade do momento em implementar certas ações. Para a diretoria, o design já estava sendo considerado estratégico desde o final da década de 1960, o que justifica o movimento de encontrar profissionais e capacitar gerentes com palestras, mas apenas após inserir o designer a nível operacional e gerencial, observar resultados consistentes e identificar profissionais capacitados para gerir essa área a nível estratégico é que foi possível, quando houve a necessidade, de incluí-la formalmente a nível estratégico. Mesmo assim, pode-se levar anos até que se efetive como prática na empresa como um todo.

Em termos das influências de vertentes de teorias administrativas identificou-se a economia industrial – com referências à cadeia de valor – e a visão baseada em recursos (VBR) – com menção ao desenvolvimento de competência e competência central. Tanto que a empresa contratou a consultoria de um dos autores do conceito de competência central (HAMEL; PRAHALAD, 1990) – para auxiliar o processo de reestruturação durante a década de 2000, que tinha como objetivo a criação de valor através das marcas e estabelecer um modelo de desempenho com enfoque no consumidor e inovação.

Embora o conceito de co-criação não seja utilizado na empresa, nota-se que há, atualmente, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que foram desenvolvidos com consumidores ao longo do tempo, antes mesmo da década de 2000, quando a empresa formalizou sua intenção de se voltar para o consumidor e à inovação. A opinião das esposas de diretores e gerentes faziam parte do processo de desenvolvimento já na década de 1960 e ainda na década de 1980, seja para observar a preferência por algum modelo ou na avaliação de uso em suas casas. Na década de 1980 o departamento de design também fazia suas investigações prospectivas, mesmo sem muito rigor metodológico. Na década de 1990 a empresa

começou a encomendar e fazer pesquisas, em 1999 criaram a cozinha experimental. Até chegar ao ponto em que há pontos chave, conforme o projeto, de verificação com o consumidor, informações que guiam o desenvolvimento.

A prática de como considerar o consumidor, que se aprimorou ao longo do tempo, acabou se tornando uma competência dos designers e outros profissionais com mais tempo na empresa. Nota-se que houve pioneirismo nessa interação da empresa com clientes para o desenvolvimento dos produtos, se comparado ao Quadro 9 (p.82), em que Prahalad e Ramaswamy (2000) apontam que apenas no final da década de 1980 as empresas norte-americanas começaram a identificar problemas a partir dos consumidores para, posteriormente, aprimorar os produtos de acordo com esse *feedback*.

Essa competência tem muito a contribuir para a competência central da empresa, que atualmente parece ser a de desenvolver produtos inovadores para o consumidor.

Assim, observa-se que, hoje, a empresa possui uma infra-estrutura que atende, em muitos pontos, uma rede avançada que abrange todo o sistema (ver Quadro 10, p.86), incluindo a empresa, os fornecedores, os parceiros e os clientes. Não chega a abranger totalmente essa rede pois não é feita co-criação com os consumidores como descrito por Prahalad e Ramaswamy (2000). Porém, pensa-se que não faltaria muito para ter condições de fazê-lo caso decida-se a isso.

No presente item percebeu-se que:

atividades criativas fazem parte da empresa desde sua constituição;

à medida que a empresa foi absorvendo em sua cultura o design, esse foi adquirindo maior status estratégico;

o status estratégico do design na empresa é visto com humildade e orgulho pelos entrevistados, como reconhecimento dos resultados que a área obteve ou como necessidade surgida pela configuração de competitividade que o mercado foi exigindo;

o consumidor se tornou uma competência dos designers e outros profissionais com mais tempo na empresa;

um rede avançada está sendo construída.

5.3 RESULTADOS: GERAÇÃO DE VALOR

Constam nesse item dados sobre o trabalho da equipe interna de designers na empresa, dividido em quatro pontos, sendo:

Resultados externos relativos ao consumidor: item diferenciação.

Resultados internos de processo: item coordenação.

Resultados internos de aprendizado: item transformação.

Resultados externos sobre negócios: item um bom negócio.

5.3.1 Diferenciação

Considera-se aqui dados sobre o design como força de diferenciação perante o consumidor/concorrência.

Inicialmente e durante algumas décadas, os refrigeradores seguiam um padrão estético norte-americano, mesmo os produtos totalmente desenvolvidos nacionalmente, como a Consul.

A referência a produtos eletrodomésticos estrangeiros, principalmente dos norte-americanos (BRAGA, 2010, p. 11) é confirmada por E5 e E6 ainda na década de 1970, e E5 justifica que isso ocorria para a marca fazer frente ao maior concorrente, a Brastemp, pertencente a um grupo forte de São Paulo que já tinha vínculos com a Whirpool, dos E.U.A.:

A linha comercial que seguia aqui era muito influenciada pelos EUA em função da própria Brastemp que (...) já pertencia á Whirpool e era concorrente direta da Consul. (...) Então os refrigeradores Brastemp, eles seguiam aquele *styling* americano, e nós, fabricantes nacionais (...) tínhamos que fazer frente a essa **concorrência**. Então o produto brasileiro também queria se enfeitar todo, "brilhar muito" como diziam, pra poder enfrentar essa concorrência no ponto final de venda;

De modo similar, para E6:

A Brastemp fazia lançamentos mais bombásticos, porque era de um grupo forte de SP. Da *rolding* Brasmotor. E a Brastemp já tinha desde o início dos anos 60 uma ligação com a Whirpool dos EUA, que trouxe tecnologia (...) pros refrigeradores. Inclusive a Brastemp começou a fazer os produtos focados no design dos norte-americanos. E daí a Consul, com esses dois profissionais, o Moritz e o Orestes do Amaral, eles começaram a fazer alguns produtos muito curiosos.

Mesmo com a forte influência norte-americana foram relatados exemplos de soluções para adaptação ao mercado nacional. E6 comenta sobre adaptações técnicas e de projeto, evidenciando nesse último a diferença de escala com os produtos norte-americanos, quando questionado se o refrigerador com abertura a

pedal, lançado pela Consul na década de 1960, tinha sido baseado em refrigeradores estrangeiros:

Não, não foi não. Tanto que os produtos norte-americanos sempre foram muito grandes. Quando você tenta fazer algo desse tipo fica um pouco mais complicado. Isso é adequado pra uma escala de produto brasileiro de 300L, 280L ~ 300L. Quando o produto é maior que isso você já começa a ter problemas. Os produtos norte-americanos sempre tiveram outra escala.

E2 lembra que para marcar os lançamentos, a Consul adotava a estratégia de batizar as linhas conforme o ano de lançamento, desenvolvendo um grafismo específico para tal. Segundo E2 e E6, durante a década de 1970 houve muitos lançamentos de cores. No Informativo Consul, n.23, Abril de 1973, consta que empresa iria realizar uma pesquisa de cores junto ao público visitante na UD. Conforme E5 e E6, as cores, com o tempo, chegavam a influenciar outros produtos, como fogões e mobiliário.

Embora não houvesse tanta concorrência, como apontados por E1, E2 e E5, E1 comenta que a equipe de desenvolvimento sempre lançava algo diferente com o objetivo de sobrepujar a Brastemp.

Em materiais publicitários (CDM, 2009) foram encontrados argumentos de venda e diferenciação nos produtos referentes ao design principalmente nas imagens e fotos ilustrativas, em que eram ressaltados no texto funções técnicas: qualidade de fabricação; economia; conforto/uso. Como funções de uso: capacidade; uso do espaço interno e acessórios. E como funções simbólicas: aparência; utilidade; qualidade/custo e ambiente.

Destaca-se que questões de diferenciação formal eram correntes mesmo antes de haverem designers na empresa, como em anúncio da década de 1950, do produto QM830 a Querosene (ver figura 4): “Desenhado em linhas modernas, de encantador efeito plástico e atraente aparência, que é um regalo para os olhos” ou em alguns comerciais para a televisão das décadas de 1950 e 1960 como a referida na figura 23, que inicia mostrando uma geladeira considerada antiga, toda arredondada e com paredes grossas chamada de “elefante branco” para o modelo Consul, com traços retos e menor, com a mesma capacidade interna: “Abra a porta e veja. Vantagens da qualidade de acabamento. Na economia! Em beleza e aproveitamento de espaço! Na perfeição de funcionamento!” (CDM, 2009).



figura 23: propaganda para tv: Cuidado com os fantasmas! [1967?].

Em anúncio de 1976 percebem-se itens referentes ao design, nesse ano a empresa começaria a ter designers trabalhando constantemente na empresa:

“Apaixone-se pela nova Consul 76”; “A nova Consul 76 ficou mais charmosa. E mais prática também – diz Francisco Cuoco”; “É ela! – A Geladeira do Francisco Cuoco”; “Veja a elegância de suas linhas externas. O novo puxador com as novas e modernas vinhetas. O emblema inclinado”; Agora, examine atentamente o “show” interno”; “beleza, muita beleza”. “Um congelador gigante. Porta laticínios e gaveta de carne em cristal fumeé transparente. Prateleiras de lado a lado”; “Exclusivas cestas para frutas.”Dois porta-ovos removíveis. Aproveitamento total do painel da porta” (CDM, 2009).



figura 24: A Geladeira do Francisco Cuoco [1976].

Durante a década de 1970, um fator de diferenciação era o lançamento de cores (ver figura 10). A novidade de cores foi além das cores externas, no interior das geladeiras foram utilizadas cores areia e café para as geladeiras verdes e vermelhas e tons de azul para as azuis e brancas. Essas cores areia e café foram

tão bem aceitas que foram utilizadas também exteriormente (ver figura 25), influenciando outros fabricantes de geladeiras e fogões, assim como fabricantes de fórmica (BRAGA, 2010, p. 9). E6 comenta:

Nessa época, inclusive, se usava decorar a cozinha com cores. Era também uma guerra no mercado essa coisa de lançamento de cor (...) que até hoje é um sinônimo dos anos [70].



figura 25: cores areia e café (CONSUL, 2009).

Sobre o impacto na produção, a inclusão de cores aumentou a complexidade para a manutenção dos tons na produção e no uso devido à qualidade do plástico e os tipos de processo – injeção ou *vacuum forming* (BRAGA, 2010, p. 10).

Essa preocupação ainda é percebida no relato de E5, referenciando o final dos anos de 1970 e início de 1980:

(...) às vezes eu era chamada na linha de produção pra poder aprovar uma amostra de gavetas que vinha num tom um pouco abaixo ou acima e o lote era tão grande que eles não podiam devolver e ia fazer falta, não ia dar tempo.

Para E6, uma referência marcante sobre cores na Consul ocorreu em 1983 com o lançamento do Air Master (CDM, 2009), o primeiro ar condicionado sem o padrão madeira, e sim na cor grafite metálico, cor que se manteve durante muitos anos, produto com o qual a Consul tornou-se líder de mercado desse produto.

Na visão de E6, no final da década de 1970 a Consul investiu na montagem de um departamento de design para que o produto ficasse “mais adequado ao mercado”. Desse período, E5 destaca projetos como um frigobar voltado para o setor hoteleiro, no qual podia-se trocar a padronagem do painel frontal (ver figura 26).



figura 26: Modelo Júnio Hotel [1978].

E2 e E5 comentam que, com relação à tendências, na década de 1970 a influência das empresas era maior, E5 diz:

Essa parte mercadológica era na base da observação de tendências, pesquisa em literatura estrangeiras e informações vindas da área comercial vindas de todo o Brasil. Mas naquela época a gente mais fomentava as tendências do que recebia solicitações dela.

Para E6, durante a década de 80, antes das empresas se fundirem, a Consul se tornou líder de mercado enquanto que a Brastemp começou a enfrentar dificuldades, um dos motivos que E6 atribui a isso foi o design dos refrigeradores; embora houvesse preferência do consumidor pela marca Brastemp, no PDV escolhia-se um Consul porque a Brastemp ainda seguia um desenho norte-americano que o mercado começou a rejeitar.

E9 lembra que em meados da década de 1980 haviam refrigeradores de 2 portas, de 3 portas, refrigeradores a absorção e frigobar, “que era um segmento que praticamente somente a Consul atendia”. E8 comenta que nessa época iniciou-se o desenvolvimento dos produtos num portfólio, em famílias de produtos, diversificando e aumentando as possibilidades para o design (ver figura 27).



figura 27: família de produtos (CONSUL, 2009).

E6 e E9 concordam com Oliveira (2006) ao falarem que, no início da década de 1990, para evitar concorrência entre marcas internas, o grupo ao qual a Consul fazia parte cria uma estratégia de marketing, posicionando as marcas. Segundo os entrevistados, a área de design foi escolhida para materializar tal plano.

E8, E12 e E13 destacam as possibilidades abertas para a área de design com a finalização da Fábrica III, em 1993, que trouxe melhorias tecnológicas que mudaram a estruturação dos refrigeradores, também possibilitaram maior variedade formal como a fabricação de grandes peças *vacuum* formadas e, posteriormente, peças injetadas. É dessa fábrica o refrigerador Praticce (ver figura 28), que se tornou, segundo E14, o produto mais vendido do mercado brasileiro de refrigeradores e base para refrigeradores posteriores:

Nós começamos a trabalhar num projeto que reconsiderava toda a usabilidade do consumidor que usava o refrigerador de 1 porta pra ter uma geladeira mais alta e mais magrinha. Então ela era mais elegante. E com isolamento interno mais estreito. Então as paredes do refrigerador ficaram um pouquinho mais finas.

E9 comenta que esses refrigeradores compactos:

(...) foram produtos bem únicos no conceito deles. Ficaram por longo tempo no mercado e só existiam esses produtos. (...) acho que também foi uma parte exclusiva da Consul, uma visão diferenciada, uma busca por um segmento que não era só a visão do mercado nacional e sim o mercado global de exportação para esse segmento de produtos compactos.



figura 28: Modelo Praticce 230 [1993?].

Durante a década de 2000, em relatório sobre os principais lançamentos (CDM, 2009), destacam-se produtos que reforçam inovações como refrigeradores como degelo seco, com dispenser de água e refrigerador de 1 porta compacto com tecnologia Frost Free, o Consul Aquarela (ver figura 17) que possui pintura especial que permite a utilização de uma caneta de recados. Também encontra-se aspectos referentes ao design:

(...) o maior congelador da categoria, que traz um compartimento de resfriamento extra para guardar alimentos que precisam permanecer congelados (...) diferencial no design do console superior, prateleiras plásticas e a função de degelo seco. (...) puxadores externos e cores diferenciadas dos componentes internos (...) relógio digital no puxador e novas cores e grafismos (...) porta-latas modular, bandeja de degelo aproveitável, gaveta multiuso e grade retrátil (...) compartimento extra-frio, porta-latas retrátil, porta-ovos portátil, prateleiras de vidro e Twist Ice (sistema de fazer gelo), (...) melhor aproveitamento do espaço interno (...) produtos remodelados, com design e grafismo alinhados à nova identidade visual da marca.

E12 dá exemplo de mudança do design interno dos refrigeradores entre a década de 1990 e 2000, “ainda nessa época aqui não se pensava em mobilidade, a extensão dos elementos do refrigerador. Eles eram vistos como estáticos”.

E6, E8, E9 e E12 comentam sobre o direcionamento dado para a marca, de produtos de custo menor, segundo E9: “(...) ela estar presente [em] mais de 50% dos lares do Brasil é por essa relação de custo-benefício que é bem marcante nela”.

Porém, observa-se que o direcionamento para produtos de custo menor iniciou da década de 1990, quando houve a segmentação das marcas como relatado por E6, E9 e E10. E parece ser consenso que nos últimos 2 a 3 anos o direcionamento tem mudado, como comentado por E8, E11, E12 e E13.

E12 diz que os projetos que visam a produção de produtos de custo menor geram um desafio maior para a área de design, no que tange à diferenciação, aponta que é necessário maior esforço de toda equipe:

(...) a gente tem que ter um esforço maior quando a restrição é maior (...) o grande desafio, um número de *renderings* e alternativas pra chegar, com essa limitação de recursos, chegasse a um ponto ideal.

5.3.2 Coordenação

Seguem os dados referentes à força coordenadora do design no processo de desenvolvimento e inovação.

Na década de 1960 havia o Departamento de Projetos que desenvolvia adaptações locais de soluções técnicas de similares, o desenho de componentes internos e o desenho técnico (BRAGA, 2010). E1 e E2 relatam que nessa época, de modo geral, o processo iniciava com uma idéia, era feito um refrigerador piloto e decidiam se iriam lançar ou não apresentando os protótipos bem acabados para as esposas dos diretores.

Na visão de E1, o desenvolvimento dos refrigeradores Consul traziam mais novidades que os da concorrente:

Nosso maior concorrente era a Brastemp, eles não tinham muito o que mostrar porque eles traziam projetos prontos dos EUA e aqui eles davam uma adaptada e jogavam no mercado. (...) na UD, antes da compra pela Whirpool, nós trabalhávamos pra bater a Brastemp. Aquilo era questão de honra, e a gente conseguia. E o pessoal da Brastemp ficava doido, "como é que aqueles alemão lá do sul conseguem fazer isso?". E era mesmo, a gente tinha essa satisfação. Aquele orgulho "nós aqui de Joinville tamos batendo o cara de São Paulo".

O processo de desenvolvimento em meados da década de 1970, segundo E5, seguia o desenvolvimento de cores, mock ups e protótipos, para então ser feito o detalhamento para a série piloto, a ser testada entre os funcionários. Conforme E1 e E5 os novos projetos não eram anuais, E5 conta que novas linhas ocorriam a cada 2 anos, sendo que no ano posterior era feita apenas uma atualização. E2 diz que, no final da década de 60, a atualização das linhas era necessária por causa de eventos, principalmente da UD, que ocorria anualmente.

O Informativo Consul de dezembro de 1977 (p. 7) descreve o processo de desenvolvimento dividindo-o conforme passava pelos departamentos, iniciando no departamento de Projetos Avançados devido à pedidos vindos da área comercial ou como atualização dos produtos de linha, eram geradas novas idéias e desenhos preliminares que seguiam para a Oficina de Protótipos onde avaliavam “funcionalidade, aparência e estilo, processos de fabricação, Método e Tempo de montagem e testes no Laboratório de Pesquisas” (id.); esse ante-projeto era avaliado por um comitê e, se aprovado, passava para o desenvolvimento do produto detalhado com as especificações de materiais no departamento de Projetos de Produtos, que também realizava pesquisas de aprimoramento do produto; então o projeto seguia para a Administração de Desenhos onde eram feitas “Instruções, Codificação de Desenhos e Materiais, e Implantação de Listas de Peças e Consumo de Matéria-Prima, no Computador” (id.); por último, no Laboratório de Pesquisas eram realizados testes estruturais, elétricos e de refrigeração que podiam resultar em alteração do projeto para melhorar a qualidade e diminuir custos operacionais.

Em meados da década de 1980, o departamento de design estava se consolidando e o processo ainda era muito linear, conforme E11 o gerente de design ainda era o responsável por defender as propostas para uma diretoria.

No final dos anos 80, E9 aponta uma mudança no processo de desenvolvimento, precedente à adoção formal do processo de engenharia simultânea, em que o início do uso de computadores gerou a necessidade de maior contato entre as áreas, o que fortaleceu a comunicação entre os departamentos e foi um preparativo para a assimilação dos conceitos de engenharia simultânea:

[em] 85, (...) era muito departamentalizado. (...) departamento de marketing fazia sua parte, design fazia a sua, engenharia a sua, (...) Mas aí teve uma coisa fantástica sabe, que exigiu mudar o *mind set*. Quando a gente começou a informatizar o processo de geração de projeto, quando entrou o CAD pra você montar. No começo era muito difícil de trabalhar com o CAD, então você tinha que ter precisão sobre o trabalho que você estava desenvolvendo. (...) exigia que você

já executasse da maneira correta. Então o que eu criava no design, eu tinha que conversar com o engenharia e conversar com o ferramenteiro. (...) aí começou a ter um processo de engenharia simultânea não estabelecido como engenharia simultânea como técnica, mas sim como necessidade. Daí depois, quando a gente começou a absorver os primeiros ensinamentos de engenharia simultânea, livros da década de 80, entrou muito natural no processo da Consul. Isso em 87-88. Isso começou a aparecer de maneira muito natural. (...) Então já tinha um processo de engenharia simultânea acontecendo pela necessidade de fazer bem feito e pelas dificuldade de projetar em CAD que era muito elaborado, que não podia gastar tempo com aquilo, refazer ou montar de novo. (...) Tinha que ter uma assertividade no processo que exigia conversa.

Embora E9 tenha relatado que esse processo de comunicação tenha ocorrido de modo natural, as mudanças no processo de desenvolvimento eram acompanhadas pelo gerente de design e medidas eram tomadas para potencializar os benefícios para o departamento, E6 relata que:

Aproveitamos sempre as mudanças para gerar benefícios, por exemplo: quando foi introduzido o CAD, a área de design se desenvolveu tão bem que muitas vezes tinha que ajudar a engenharia no desenvolvimento do trabalho. Isso foi um a ação estratégica nossa, colocamos nossas pessoas (...) com características adequadas para essa ação.

A relação do design com os desafios tecnológicos e de processo de cada época é exemplificada por E8, como na década de 1980, com a inclusão de componentes eletrônicos nos refrigeradores; ou como na década de 1990, com a construção da Fábrica III, que possibilitou a reformulação do modo como o produto era produzido até então, também possibilitando a reformulação de como os processos eram feitos.

O início do planejamento da Fábrica III ocorreu em 1980, e foi inaugurada em 1993 como a maior fábrica de refrigeradores da América Latina, tinha como principal desafio produzir refrigeradores com isolamento de poliuretano a custo similar aos de lã de vidro (OLIVEIRA, 2006, p. 91).

Por volta de 1990, E10 participou do primeiro projeto feito conjuntamente com engenharia e marketing num processo de engenharia simultânea, no qual o produto seria fabricado na Fábrica III e concorda com E8 que foi um aprendizado intenso. E14 concorda e fala que os designers, devido à troca constante com os outros departamentos, teriam competência para, por exemplo, *brifar* uma pesquisa de mercado ou projetar um sistema de refrigeração.

Um problema quando utilizado o processo de engenharia simultânea é apontado por E11, que seria a dependência da participação efetiva de todos para o funcionamento dos grupos darem certo, o que nem sempre ocorria.

Num período que os departamentos estavam começando a criar um diálogo mais próximo, E6 relata sobre o papel do designer como intermediário entre tecnologia, produção e marketing:

Como a gente já tinha uma atividade mais estabelecida a gente ajudava o marketing (...) E entra aí o designer e diz, " não, dá pra fazer sim" (...) e aí a gente age no final das contas como intermediário dessas discussões. (...) o marketing fica se batendo com a área de tecnologia e produção e a gente entra pra mostrar o melhor caminho. Aí funciona.

Por outro lado, E14 conta que o marketing também fazia esse papel, entre tecnologia e design.

Um tipo de conflito é exemplificado por E10:

[em 1989] Era uma área com relativa independência. Mas muito presa à tecnologia. Se os caras diziam: "isso não dá" a gente baixava a bola. Mas era época de muito briga também. Nós todos de formação éramos designers que a gente aprendia na faculdade que "a vida vai ser difícil, aprende a brigar e a defender teus projetos". E era o que a gente fazia. Muitas vezes era assim, a gente pensava no design, pulava a engenharia, ia direto lá na fábrica ou no pessoal de processos. Ia discutir como seria o molde, como seria a ferramenta, (...) Trazia de volta, e aí a gente ia pra engenharia. Aí a engenharia dizia, isso não dá. E a gente dizia "dá e eu já sei fazer". (...) Mas uma época muito divertida, porque era assim, mesmo geograficamente a gente tinha privilégio. Porque ficava (...) uma área de protótipos, um show room bastante grande do design, e a área de design. E aí a área de engenharia, e a área de processos. Então (...) tinha essa diferença, tínhamos essa parceria com a área de protótipos muito forte, que desenvolvíamos as coisas juntos.

Uma vitória da área de design, para E8, é a de ter criado boa relação com engenharia, reconhecendo que no começo haviam discordâncias, mas que sempre houve abertura e acesso enquanto que em outros centros, como o dos E.U.A., não ocorreu do mesmo modo. E11 justifica explicando que nos E.U.A. o design havia surgido por demanda de marketing enquanto que no Brasil sempre esteve ligado à engenharia.

Após os conflitos iniciais, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13 e E14 concordam que a mais de 15 anos engenharia, design e marketing são áreas que possuem relações muito próximas e que desenvolvem o produto paralelamente. E9, E10 e E14 comentam que atualmente é utilizado o processo *consumer to consumer* (C2C), baseado inicialmente no processo de engenharia simultânea.

O informativo Conexão Whirpool, n.3, (2007), apresenta a “cadeia de valor dos produtos da Whirpool” que seria “o conjunto de atividades desenvolvidas por ela para satisfazer seus cliente em seus desejos e necessidades” sendo:

1) consumidor: pesquisa de mercado realizado pelo marketing;

- 2) áreas de Marketing, Gestão de projetos, Tecnologia e Design: traduzir em projeto as percepções das pesquisas;
- 3) Engenharia de Processos: viabilizar a produção;
- 4) Controladoria: cálculo de custos e tempo de retorno;
- 5) Produção;
- 6) Controle de Qualidade;
- 7) Embalagem, Armazenagem;
- 8) Logística e
- 9) Atendimento ao Cliente.

A gestão do design foi se desenvolvendo paralelamente com a gestão da empresa, E10 comenta que a empresa sempre procurou se aprimorar e exemplifica, na década de 1990 houve o sistema de excelência Multibras⁸¹, baseado no Prêmio Malcolm Baldrige que era o Prêmio Nacional de Qualidade e Produtividade:

A empresa fazia isso, mas fazia uma auditoria interna. Não queria competir lá. Ela queria que as áreas se estruturassem e que se fazia uma auto-avaliação (...) nós éramos a área mais bem avaliada. A gente ganhava medalhinha da melhor área.

A empresa, e a área de design ter participado dessas auditorias internas foi, para E10, um dos motivos para a empresa ter ganho os prêmios de gestão de design de 1997 e 2000:

(...) a gente continuou com esse processo. E quando a CNI fez o prêmio a gente falou "péra aí, isso eu já sei. Isso eu já vi. Nós já somos assim". Então ganhamos lá 2 vezes. Ganhamos em Sta Catarina, mas tiraram a gente do prêmio. Pediram pra gente não entrar mais.

O trabalho de design foi reconhecido também pela Whirlpool mundial, tanto que E10 conta:

[com relação ao] modelo de gestão e de fazer design que tínhamos criado aqui (...) nós chegamos a fazer apresentações [sobre] design pro comitê lá, o *board da Whirlpool mundial*, dizendo o que era design, como fazer, (...) pra eles fazerem mudanças lá.

Como já comentado, em meados da década de 2000 a área e a empresa passaram por outro processo de reestruturação em que o design e todas as áreas foram questionadas. Como resultados identificados nas entrevistas observa-se concordância geral sobre o aumento da importância da área de design, tendo se tornado mais estratégica, com o aumento de pessoal e recursos. E8 relata que a

⁸¹ Entre 1994 e 2006 o grupo chamava-se Multibrás S.A. Eletrodomésticos, passando em 2006 a se denominar Whirlpool S.A (CDM, 2009).

cerca de 2 anos estão havendo mudanças internas, o foco no tipo de qualidade passou a ser a qualidade percebida, o que favorece o design. E11 comenta sobre o fato da área ter conseguido se aproximar mais das discussões estratégicas de marketing. E10 também comenta sobre melhor diálogo com marketing, fala sobre a influência do design para a definição dos projetos e sobre o fato da área de inovação ter migrado para o design:

A empresa ter trazido a área de inovação pra dentro da área do design foi uma representação disso. Porque não era, era do marketing. Ou era quase como um entidade um pouco à parte. Veio pra área do design porque é ali que vai maximizar o resultado. (...) Acabamos de ser considerados a empresa mais inovadora do Brasil, parte por essa visão estratégica. A área de inovação da Whirlpool fica dentro da área de design. A gerência geral se chama Gerencia Geral de Design e Inovação. Já entendendo a importância disso

E9 comenta sobre a associação da área com inovação dentro da empresa:

Na verdade, a inovação na empresa ocorreu muito consistente. Por isso a gente tem o resultado que a gente colheu esse ano. De ser a empresa mais inovadora e ser a melhor empresa pra se trabalhar. Acho que é decorrente disso. (...) se você olha a competência de design em si, e hoje design ser tratado na empresa como a área da inovação e da criatividade (...) ser considerado como a parte inovadora da empresa é mais interessante. Porque inovar está em interpretar e gerar resultados.

Atualmente “são mais de 700 profissionais dedicados exclusivamente às áreas de design, inovação e inteligência de mercado, dos quais 50 mestres e doutores” (WHIRPOOL, 2011).

Um resultado desse trabalho de reestruturação voltado para a inovação foi o reconhecimento como a Empresa Mais Inovadora do País em 2010, segundo levantamento da Revista Época em parceria com a consultoria A.T. Kearney; outros resultados como número de patentes e porcentagem de receita são colocados a seguir:

[Foram] 200 itens inovadores que a empresa incluiu em seus produtos em 2010, (...). Em 2009, foram 160 novidades. E muitas delas nascem a partir de testes com consumidores, nos quatro centros de tecnologia da Whirlpool no Brasil. A criatividade é a aposta da Whirlpool para se manter competitiva no mercado de eletrodomésticos. (...). A corrida pela inovação começou na empresa no ano 2000, com um incentivo formal da matriz da companhia. Em 2006, a orientação foi reforçada e cada diretoria passou a ter metas de inovação para cumprir. (...) hoje é a única empresa privada do Brasil entre as mil maiores instituições do mundo no ranking de depósitos de patentes da Organização Mundial de Propriedade Intelectual. Em 2010, ela contabilizou 65 patentes, mais que o dobro das 31 registradas em 2009. A estimativa da companhia é que a venda de produtos considerados inovadores correspondeu a 25% de sua receita em 2010 (GAZZONI, 2011).

5.3.3 Transformação

Esse item consta os dados referentes à empresa considerando o design e assimilando o seu modo de pensar.

Como visto anteriormente, em 1958 Moritz é contratado (BRAGA, 2010) para, segundo E1, ser responsável pela “parte criativa” no desenvolvimento dos produtos da Consul. Como lembra E1, em 1962, já eram 4 trabalhando com Moritz e o processo durante muito tempo seguia basicamente:

No começo a gente fazia um desenho técnico, mas um desenho mais, era pra mostrar mais a aparência dele, era pra ver a forma, como ficou e tal, se o emblema vai aqui ou se vai lá embaixo. Fazia escala natural, 1:1. Daí sim, se esse desenho fosse aprovado a gente começava a fazer um produto funcional. Aí já com desenhos técnicos (...) a gente fazia esse *mock up*. (...) Daí fazia o funcional (...) lote de 10, 15 funcionais (...) mandava pro laboratório pra fazer os testes funcionais (...) dali mandavam pra algumas pessoas (...) geralmente os diretores levavam, os chefes de projeto levavam. Passava 1 mês, 2 meses com o produto em casa, tinha o pessoal que fazia acompanhamento, iam lá e entrevistavam as esposas. Perguntava o que elas tavam sentido, se tinha algum problema, se achavam que deveria melhorar.

E1 especifica o processo pra aprovar um novo modelo:

De tempo em tempo, quando vinha um produto novo, eles reuniam as gerencias nacionais do país, traziam tudo pra cá. E a gente fazia uma série de modelos, e algumas sugestões. E eles, nessas reuniões, eles aprovavam esse ou aquele, ou “aqui tem que modificar porque o mercado não tá aceitando”. Isso antes de bater o martelo e começar a fazer os desenhos técnicos, ferramentaria já era envolvido, área industrial.

Com relação à entrada de Van Camp em 1969, E1 e E2 lembram que houve boa receptividade. Arno Schindler, em entrevista à Braga (2010, p.7), comenta que este entrou com o cargo de “estilista” e que embora as sugestões dadas por Van Camp fossem exageradas para a época, com o tempo esse se entrosou no departamento.

E2 diz que houve abertura por parte da empresa embora ainda não soubessem direito o que um designer fazia. Van Camp ganhou espaço físico e recursos pra montar um estúdio fotográfico e uma oficina de protótipos; ele conseguia determinar quais projetos iria participar e qual seu modo de contribuição.

E2 fala que além do estúdio fotográfico e da oficina de protótipos, outra contribuição foram nos projetos, Van Camp sugeriu o uso de cores quentes, idéia que a princípio houve relutância por haver predominantemente no mercado os refrigeradores brancos, com a existência de alguns em tons de azul, mas que foi bem avaliado pelas esposas dos diretores e acabou sendo lançado, ganhando

grande repercussão. E6 comenta que no final da década havia “uma guerra no mercado essa coisa de lançamento de cor”.

Mesmo com Van Camp, E1 conta que o processo básico continuou o mesmo, ficando mais organizado, por ter montado uma área para protótipos, que até então eram feitos dentro da fábrica.

E2 conclui que a passagem de Van Camp, embora curta, tenha sido positiva e que contribuiu para a empresa voltar a buscar por esse tipo de profissional posteriormente. A empresa procurou entender melhor alguns conceitos sobre design, tanto que em 1973 professores da ESDI foram realizar palestras para os gerentes (Informativo Consul, Joinville, n. 31, setembro de 1973, pg. 16). E2, E3, E4, E5 e E6 comentam que, posteriormente, 2 formandos da ESDI foram realizar parte do projeto de graduação na empresa e que, em 1975, mais 2 profissionais recém-formados foram fazer um estágio na Consul, sendo que um deles foi efetivado na empresa. Essa profissional permaneceu entre 1975 a 1984, contratou mais designers conseguindo também alocar uma estagiária em outro departamento, montou o departamento de design e se tornou a chefe desse departamento até 1982, ano que foi para o departamento de marketing, ficando até 1984, quando retorna para o Rio de Janeiro.

E5 lembra que esse período “foi todo um processo de muitas conversas, muitas reuniões” em que, além do desenvolvimento dos projetos, conseguiram organizar o estúdio fotográfico, as amostras de acabamentos, implementar um controle de qualidade de cores:

Ao ponto que às vezes eu era chamada na linha de produção pra poder aprovar uma amostra de gavetas que vinha num tom um pouco abaixo ou acima e o lote era tão grande que eles não podiam devolver e ia fazer falta, não ia dar tempo. Então eu ia lá, a gente tinha um limite do máximo, do mínimo de variação e a gente liberava. Eles se sentiam respaldados. "Bom, o pessoal de design liberou então não tem problema" saía das costas deles essa responsabilidade.

Para E5, além do trabalho para a empresa de desenvolver produtos atraentes para o consumidor, a primeira chefe do departamento também sempre procurou fomentar a necessidade do design dentro da empresa:

(...) educá-los em respeito do design. Saber o quanto o design era importante, não só para o produto final, mas pra utilização, a parte antropométrica e ergonômica. A parte emocional, aquele produto tem que ser atraente **aos olhos do consumidor**, através da cor, da forma. E fazer com que eles não conseguissem trabalhar sem o design.

Em 1976 o Grupo Brasmotor, detentora da marca Brastemp e que já possuía vínculo com a Whirlpool desde a década de 1950, incorpora a Consul, porém, as estruturas organizacionais das empresas continuam independentes até 1991 (OLIVEIRA, 2006, p.76). Mesmo assim, E6 comenta sobre a influência da Whirlpool no departamento de design já na década de 1980:

Quem lutava contra isso era a Gracia, a gerente da área, e ela tinha essa consciência e tinha a dificuldade de falar pra nossa diretoria que tinha que tirar aquele dourado. Que era muito feio. Mas a diretoria, com a influência dos americanos, que já eram sócios, já tinha 40% da Consul nessa época, desde 76. Os americanos vinham aqui e diziam "ah, assim que é bonito" (...) então nosso desafio foi tirar esse puxador, (...) e a gente começou a limpar (...)

No final da década de 1970 e início da de 1980, tanto E5 quanto E6 expõem as dificuldades iniciais que enfrentaram para aprovarem projetos de design com produtos mais “limpos”, pois o mercado ainda seguia um referencial norte-americano. Segundo E6, um momento que a diretoria começou a considerar estilos diferentes foi em 1981, quando a chefe do departamento de design foi convidada para ir junto com a diretoria para a Domotech; considerada a maior feira do setor, a designer teria selecionado stands para serem vistos que teriam sensibilizado o corpo diretor, dando abertura a outros estilos; a partir desse ano os designers começaram a visitar tais feiras.

Percebe-se que no início da década de 1980 o grupo teve no design um ponto de interesse, como comentado por E5 e E6, ao procurar qualificar seus chefes da Consul e da Brastemp, enviando-os para o centro de design da Whirlpool nos E.U.A, e trazendo designer desse centro, o que, segundo E6, gerou grande interesse por design na Consul como um todo, criando maior abertura para o tema.

Isso foi pontuado por E6 como um evento bastante positivo para a equipe de designers na Consul, pois nesse momento em que o designer norte-americano havia gerado maior interesse na empresa por design, o produto desenvolvido pela equipe local obteve a preferência nas pesquisas, o que legitimou o trabalho feito pela equipe local. Como comentado anteriormente, após esse evento o departamento foi re-configurado, obtendo maior espaço na empresa, compra de materiais específicos, tempo disponível no setor de protótipos além de crescer o número de designers contratados.

A partir de então, E6 relata que o crescimento da influência do design na empresa ocorreu a partir de um trabalho interno conjunto; liderado por Gama, desde

1982, aos poucos o departamento foi alterado fisicamente com o objetivo de transformá-lo no “brinco da empresa”, num lugar onde todos quisessem ver; começaram a desenvolver produtos conceituais, mais arrojados e inovadores, expondo os *renderings*, como conta E6:

(...) eu sei que virou um showzinho a área de design, tanto que a diretoria começou a freqüentar a área de design dizendo assim: "quando eu tô de saco cheio eu vou na área de design porque aqui (...) a gente vê uma luz no fim do túnel". E isso funcionou tanto que teve uma época que tudo que era visita importante que a diretoria recebia e que eles queriam chamar a atenção, eles primeiro levavam na área de design "deixa mostrar uma área que é um diferencial" aí entravam na área de design e a gente mantinha aquilo sempre, não uma organização impecável, era uma área que tá trabalhando e tinha um monte de protótipos, mock ups de papelão, de renderings na parede, era uma agito assim. Monte de gente boa trabalhando. Iam pelas mesas, os caras "puxa que legal". Virou um showzinho. E em consequência a gente ganhou credibilidade.

Se fazer ser entendido pela empresa é um ponto observado por E11:

(...) como mostrar sempre foi uma preocupação nossa, o que a gente chama de endomarketing. (...) Isso sempre aconteceu e ainda acontece. Hoje muito menos e muito mais pontual. Mas ainda acontece.

E11 comenta que o aumento da influência do design ocorreu devido à consistência do trabalho. E6 conta que, por volta de 1985~1987, a diretoria começou a levar designers para viagens e reuniões e que começou um diálogo mais direto entre diretoria e designers:

E aí a gente começou a existir. (...) Aí começou uma mudança curiosa, que a Consul, não por isso mas também um pouco por isso, começou a funcionar muito bem. De 80 até final dos anos 90 a Consul se tornou líder incondicional do mercado. E com alta rentabilidade. A Brastemp começou a patinar, e por acaso a área de design da Brastemp não decolou.

E6 e E9 concordam que o fato da Consul crescer e tomar parte do mercado da Brastemp durante a década de 1980 chamou a atenção da holding Brasmotor que, para acabar com tal disputa, foi feita uma estratégia de marca em que se decidiu que a área responsável por materializar isso seria o design, tornando-a a primeira área corporativa no grupo, sendo escolhido o gerente de design da Consul, Newton Gama, como gerente geral de design do grupo Brasmotor, em 1990.

Assim, em 1990 a Brasmotor passa a buscar por maior integração entre as empresas, em termos de estrutura administrativa adota a rotatividade entre seus executivos. Com relação ao direcionamento, muda sua estratégia até então de independência entre as marcas e passa a segmentar os produtos por poder aquisitivo criando uma linha de produtos para a Brastemp, Consul e, na época,

Semer. Para então, em 1991 inicia seu processo de fusão por meio do Projeto Visão Brasmotor que visava integrar a estrutura organizacional e as culturas Consul e Embraco, Brastemp e Semer (OLIVEIRA, 2006, p. 77).

Esse processo fortaleceu a área de design e sua influência no grupo, observa-se que foi resultado de trabalho contínuo dos gestores do departamento de design, E6 relata que a rotina do gerente geral era ocupado por reuniões com a engenharia, o marketing, a diretoria, e defende:

(...) alguém precisava fazer isso, porque se você não tem uma atuação política dentro da empresa, você não consegue nada pra área de design. (...) Essa defesa das questões do design. Da verba que o design precisa, dos recursos que precisa, etc.

E6 comenta como um resultado do trabalho de gestão do design a melhoria da comunicação interna e entendimento do modo de trabalho do designer por outras áreas.

Daí a gente começou a tratar e mostrar pra empresa que existia uma ciência [método] atrás disso, do desenvolvimento do design. Na própria cultura da empresa. Da absorção da filosofia do trabalho de design pela engenharia, produção e pela própria diretoria. O marketing absorveu na hora (...).

E6 concorda que o modo como a empresa considerou o design influenciou seus resultados dando dois exemplos: o sucesso da Consul na década de 1980 e o aumento da concorrência na década de 1990. Para E6, parte do sucesso dos produtos da Consul na década de 1980 foi devido à adequação ao mercado interno, em que o design fez seu papel desenvolvendo produtos olhando o consumidor brasileiro, sendo que isso só foi possível em meio a um ambiente favorável para o design. Já na década de 1990, E6 conta que a estruturação dos departamentos de design das concorrentes fez com que a concorrência aumentasse:

A influência do design foi fundamental porque, nos anos 90, todas as concorrentes se estruturaram nas áreas de design, que ninguém dava muita bola. Aí a Consul e a Brastemp, as maiores se juntam, e as outras "o que nós vamos fazer?". Aí a Boch comprou a Continental, a Electrolux comprou a Prosdócimo, a primeira coisa que fizeram foi montar a área de design. A Prosdócimo já tinha até, mas isso foi reforçado. E começou a aparecer produto bom, e a gente teve que correr atrás dentro de um cenário político interno muito complicado. Isso foi difícil. Os anos 90 foram muito difíceis por conta disso. Se continuasse a Consul sozinha aqui com o grupo, ia ser fácil, (...). Então, até isso se estruturar foi difícil e a área de design sofreu junto com isso. Mas a gente conseguiu, (...) perdeu algumas lideranças mas recuperou depois. E aí até hoje a empresa tá super bem em função dessa base que foi criada.

E11 relata sobre o crescimento da influência do design na Consul, que ocorreu por meio do reconhecimento, com o tempo, da contribuição que a área trazia:

Ele [Newton Gama] fazia a defesa, então muitas vezes ele levou esse discurso e isso fez com que ganhasse espaço dentro da empresa, a própria área de design ganhou respeito por ter mostrado caminhos consistentes, com soluções interessantes, que ao longo do tempo foram dando resultados. Aí foi criando uma certa confiança na área e identificando assim: "se é pra pedir pra alguém fazer alguma coisa nova, tem que ser com a área de design, não adianta nós aqui do financeiro dar palpite sobre isso". Ao longo do tempo isso foi se consolidando. Até o momento que até o marketing também identificou isso como uma relevância tão forte que muitas vezes a discussão da estratégia do portfólio de produtos é feita com a gente. Eles fazem isso, trazem pra gente pra ser discutido internamente. Era um assunto totalmente de marketing, é uma responsabilidade deles, mas eles trazem porque eles sabem o quando que a gente colabora pra identificar oportunidades. Ou pra gente já ir entendendo a idéia da estratégia antes de chegar o projeto pra gente.

E8, E9, E12 e E13 destacam que um marco para a empresa e para o design dos produtos foram, nos anos 90, a construção de nova infra-estrutura física, da Fábrica III, que abrigou atualizações tecnológicas. E10 comenta que nesse momento os processos foram revistos, como o desenvolvimento de projetos com engenharia simultânea que proporcionou grande aprendizado e, posteriormente, pelo C2C, resultando no entendimento do modo de trabalho do design pelas áreas relacionadas ao desenvolvimento dos produtos.

E11 fala sobre a contribuição da área de design nas pesquisas com o marketing e na elaboração da estratégia do produto; em que esse último foi um ponto conquistado ao longo do tempo:

(...) eles [área de marketing] sempre identificam a área de design [como uma] que traz inputs relevantes, não só pras pesquisas, mas pro desenvolvimento da estratégia do produto. (...) não foi sempre assim não. A gente foi ganhando espaço ao longo do tempo.

Não há dados suficientes para relatar os motivos e o processo de reestruturação interna que a Whirlpool⁸² passou durante a década de 2000, pode-se apenas observar o direcionamento geral em discussão na época, em mensagem publicada no informativo interno⁸³ em 2000 por Paulo Periquito, Presidente da Whirlpool S.A. - Unidade de Eletrodomésticos:

⁸² Em 1976, o Grupo Brasmotor S.A., detentora da Brastemp S.A., obteve parte da Consul S.A. Em 1994, da fusão entre Brastemp S.A., Consul S.A. e Semer S.A, surge a Multibrás S.A. Eletrodomésticos. A Whirlpool já possuía parte das ações da Brasmotor e, em 1997, a Whirlpool adquire o controle acionário do Grupo Brasmotor (OLIVEIRA, 2006).

⁸³ Observa-se que houve descontinuidade de informativos internos entre 2001 e 2006 (CDM, 2009).

Em março, iniciamos a comunicação sobre a Conferência de Estratégia Global e Liderança, que abordou três temas: **a Criação de Valor Através das Marcas, o Modelo de Desempenho com Enfoque no Consumidor e Inovação**. Nossos objetivos são criar a obsessão incomparável pelo consumidor, agregar valor às nossas marcas, proporcionar retornos superiores aos nossos acionistas e, principalmente, criar as condições para estarmos Em Todos os Lares... (...) A implantação dessas ações **exigirá recursos humanos e financeiros consideráveis e, ainda, uma mudança na forma de pensar e agir de cada um de nós. Leia, nesta edição, como vamos criar o ambiente necessário para iniciarmos, com sucesso, mais essa etapa** na construção de uma nova era para a Multibrás (Linha Branca Joinville, Ano 7, n.105, Abril de 2000, grifo nosso).

Mesmo com poucos dados, E8, E9, E10 e E11 comentam que após esse processo a importância do design na empresa aumentou. E10 conta:

A empresa falou assim "eu tenho um tamanho, e eu tenho que buscar uma rentabilidade diferenciada com esse tamanho". E ela foi com isso até um ponto e ela se voltou pra dentro e disse "até aqui nós chegamos, agora é a hora da reinvenção". Isso foi a 2 anos atrás, talvez um pouquinho mais, onde nós reescrevemos como iríamos trabalhar. Foi um processo doloroso, mas também um processo enriquecedor. Porque de fato, a gente tinha um método, uma visão do que fazíamos aqui dentro (...) já tinha um bom tempo e tava na hora de virar a chave. (...) Nós estamos num outro patamar de desempenho, numa outra divisão de trabalho, uma outra estrutura. Um modo diferente de fazer design que tem mostrado resultados sensacionais. E principalmente da parte da empresa, porque a empresa sempre teve essa abertura para o design. Da parte da empresa, uma abertura maior ainda, e ao contrário, dizendo pra gente assim "cara, me dá. Me dá que eu faço". (...) Em que design tem de fato... e eu não conheço muitos exemplos disso e eu não quero parecer arrogante (...) Mas absolutamente diferenciado. Em que a empresa espera o design trazer as propostas do que pode vir a ser um produto pra definir os seus investimentos.

E10 relata sobre a possibilidade do design desenvolver propostas que direcionam os investimento da empresa. A afirmação de E10 pode ser melhor entendida com um exemplo dito por E11 que teria ocorrido antes e influenciado para a adoção dessa possibilidade:

Era um produto mais ousado, um produto muito mais adiante que a estratégia em si tava pedindo. E isso fez a empresa toda repensar a estratégia, (...) investimento, repensou reposicionamento da marca, e apostaram no resultado da pesquisa que foi super favorável (...) a empresa bancou, deu super certo.

A abrangência que o design tem adquirido também é identificado por E9:

(...) influência maior na gestão da marca, nos conceitos de produto, ... olhando o design como um design thinking, em toda cadeia. Utilizando não só a habilidade de fazer produtos atrativos mas o raciocínio de design espalhado em toda cadeia da empresa. E hoje a gente olha dentro da diretoria de design, tá design junto com inovação.

O fato de haver a 15 anos na estrutura organizacional apenas um gerente geral de Design Industrial é visto como diferencial por E10:

É a única área da empresa que fala de todas as categorias junto. Por exemplo, assim (...) tem 3 gerentes gerais de marketing que fecham as categorias. Tem um só gerente de Design Industrial. É a única área que enxerga tudo. As tecnologias também são divididas por categoria. (...). É mais um valor estratégico da área. Aliás, é a única que olha tudo a 15 anos. Então, a gente também, no nosso discurso tem isso: "Olha, vocês tão querendo fazer aquilo né. Tá errado, tá fora do tempo. (...)" É isso que dá o tempo certo. (...) a gente traz isso pra um nível de discussão muito prático. Estratégico mas a gente consegue fazer interferências muito práticas nessa situação estratégica. [E também essa possibilidade de visualizar] Aham.

O reconhecimento do trabalho dos gerentes de design é lembrado por E6, E8, E9, E10, E11, E12 e E13. Para E9 a atuação dos gestores foi imprescindível:

O papel tanto da Grácia quanto do Newton. Deu muita solidez pra isso. Essa persistência deles. Essa valorização que eles deram em todos os momentos, pra estarem juntos, decidindo, brigando por espaço, não cedendo. E você tem que firmar o pé muitas vezes pra você falar "esse território é meu" e acho que esse foi o papel fantástico tanto da Grácia quanto do Newton Gama depois, que foi um excelente gestor dessa empresa no design. E hoje a gente tem a gestão do design numa dimensão muito maior ainda porque eles entregaram isso pra nós.

O esforço dos gestores e equipe para o reconhecimento da área pode ser observado em vários relatos, como abaixo, dado por E5, ao concluir os principais objetivos ao trabalhar na Consul:

Olha, o que eu, da minha parte procurei fazer, foi fomentar a necessidade do design dentro da própria indústria e tentar despertar no consumidor o desejo da compra (...) se não tivesse florescido dentro da indústria, não teria evoluído de um simples departamento, (...) e hoje em dia tem uma diretoria de design dentro da empresa. O peso do design é enorme. (...) Saber o quanto o design era importante, não só para o produto final, mas pra utilização (...) E fazer com que eles não conseguissem trabalhar sem o design.

O reconhecimento do trabalho dos gestores entre as áreas é comentado por E11:

Quando eu entrei a área de design tava crescendo. (...) Ela já tinha ganho importância, o Newton Gama já tinha consolidado uma área de design independente da engenharia. Já identificavam que aqui tinha pensamento próprio. Tinham idéias vindo da própria área que estavam colaborando pro crescimento da marca, dos produtos e tudo mais.

O valor do conhecimento e capacidade crítica acumulados da equipe é comentado por E11, em que é possível identificar a abertura da empresa não somente para o design, mas como uma postura geral:

(...) tem muita independência, muita autonomia pra resolver as coisas. Normalmente a gente não precisa recorrer a ele [Mário, gerente geral de design] pra que as coisas sejam resolvidas. Todo mundo tem essa autonomia pra resolver. Foi adquirindo com o tempo, o crescimento da área serviu pra isso. As outras áreas já reconhecem isso como uma coisa estabelecida. [As outras áreas também tem esse tipo de autonomia?] tem, normalmente tem.

Considerada na empresa como uma área de alta performance, E11 opina sobre o valor da equipe de design:

Acho que o maior problema que a nossa área tem hoje é identificar exatamente como a gente tem feito isso e traduzir isso de uma forma formal em uma metodologia pra expandir isso pra outras áreas. Só que isso é uma dificuldade porque existem muitas maneiras de fazer das pessoas. Então talvez o grupo aqui, que já é mais maduro, que já teve a experiência das outras fases e tal. Não sei. Tem várias coisas (...) não é simplesmente a metodologia ou o quanto a gente tá inserido no marketing ou na engenharia mas "quem é que faz isso, como é feito entre as pessoas" e tal. É isso que eu acho que é mais difícil de reproduzir e tirar isso como método.

Assim, todo o movimento da área de design, seus gestores e equipe, de mostrar seu valor para a empresa é reforçado por E9, E10 e E11. Pela abertura e liberdade que a empresa também deu para que isso fosse possível, E10 reforça:

Se houve um erro, talvez mais grave nesse tempo todo, foi certa vez esquecermos que podíamos ser designers da empresa também. E não só do que a empresa nos pedia. Nós podíamos desenhar uma nova empresa, não só novos produtos. Nós poderíamos também desenhar uma área de design, em certo momento nos acomodar com o *Status Quo*, uma coisa que tínhamos, uma receita de sucesso. [Proatividade e empreendedorismo] Exatamente. (...) Toda história que eu to te contando né, eu tentei jogar lá pra traz e aqui pra frente. Não tem muitos marcos, muitas viradas. É que é construção mesmo. Por isso que me fica um pouco difícil de tentar... "isso foi em 95..." porque é uma construção de uma cultura.

5.3.4 Um bom negócio

Nesse item estão dados sobre a percepção dos entrevistados no que tange ao design como um bom negócio para a empresa. Esses dados não estão organizados conforme datas, mas por assuntos recorrentes.

Para melhor situar, alguns dados já apresentados podem ser vistos em ordem cronológica no Quadro 16 a seguir:

Quadro 16: Fatos em destaque.

ANO	OBSERVAÇÕES	ÁREA
1966	• Modelo ET-1503 foi premiado com o certificado de boa forma na VII UD. Conhecida na empresa como "redentora".	Design
1969	• Primeiro designer, Freddy Van Camp fica 1 ano, entre outras coisas, sugere o lançamento de cores quentes.	Design
1976	• 1976, a Consul se associa ao Grupo Brasmotor, detentora da marca Brastemp.	Negócios
1975	• Contratação da primeira designer, Grácia Maria Carvalho Silva monta o departamento em 1977/1978. • Organiza e expande, contratando mais designers para o departamento e aloca estagiária em outro.	Design
1982	• Assume Newton Gama Jr. na chefia do departamento.	Design

1983	<ul style="list-style-type: none"> • Consolida e expande o departamento. • Consul cresce aproximadamente 15,7% em ano que mercado sofre queda de 5% no mercado de refrigeradores. • Consul e Brastemp, detinham cerca de 78% do mercado de refrigeradores. 	Mercado
1986	<ul style="list-style-type: none"> • Grupo detêm 44% do mercado de linha branca nacional. • Brastemp e Consul com 75% do mercado de geladeiras e 55% de freezers. 	Mercado
1989	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de linha branca sofre retração de 15%. • Consul sofre queda de vendas, estimando-se que 2,5% do mercado foram absolvidos pela concorrente Refripar. 	Mercado
1991	<ul style="list-style-type: none"> • Newton Gama assume gerência geral de design e é incumbido de unificar os departamentos de design da Consul, Brastemp e Semer, formando a primeira área corporativa do grupo. 	Design
1992	<ul style="list-style-type: none"> • Consul ganha o primeiro Top of Mind na categoria geladeiras, com 49% das respostas, um dos índices mais altos em todas as categorias do prêmio. 	Mercado
1994	<ul style="list-style-type: none"> • Nasce a Multibrás S.A. Eletrodomésticos, reunião da Consul S.A., Brastemp S.A. e Semer S.A., maior fabricante de produtos de linha branca na América do Sul. 	Negócios
1997	<ul style="list-style-type: none"> • Whirlpool se torna acionista majoritária do Grupo Brasmotor S.A. • Ganha Prêmio CNI José Mindlin Gestão do Design. Categoria grande porte. 	Negócios Design
1999	<ul style="list-style-type: none"> • Multibrás continua líder com 57% do mercado. 	Mercado
2000	<ul style="list-style-type: none"> • Ganha Prêmio CNI Gestão do Design. Categoria grande porte. 	Design
2005	<ul style="list-style-type: none"> • Assume Mário Fioreti na gerência geral de design (director of design). 	Design
2007	<ul style="list-style-type: none"> • Consul está presente em 50% dos lares brasileiros. 	Mercado
2009	<ul style="list-style-type: none"> • Com 31 pedidos, é a maior depositante de patentes no Brasil. 	Inovação
2010	<ul style="list-style-type: none"> • 65 pedidos de patentes. • Pelo 18º ano consecutivo a Consul ganha o Top of Mind na categoria geladeiras. • Pela 13ª vez consecutiva ganha como a Empresa Mais Admirada do setor de Bens de Consumo Duráveis, na categoria Eletrodomésticos, elaborada pela revista Carta Capital. • A Empresa Mais Inovadora do País, em levantamento da Revista Época em parceria com a consultoria A.T. Kearney. 	Mercado Inovação

Fonte: Elaborado pela autora baseado em Whirlpool (2011), Consul (2009), Oliveira (2006), entrevistados (2010).

Ao ser questionado sobre resultados, E6, E9, E10 e E11 relatam as avaliações existentes no processo de desenvolvimento. E6 simplifica apontando a avaliação das propostas geradas pelo design, a avaliação que o consumidor faz dos protótipos e a avaliação do resultado do produto.

Ao serem questionados sobre como a empresa avalia os resultados do design, E6, E12 e E13 dão a entender que não havia uma avaliação específica. E6 e E11 complementam que é um trabalho conjunto com outras áreas da empresa como o marketing, engenharia e produção.

E6 diz que o design tem que ser efetivo, porém, diz que não é claro determinar limites; pois o resultado do design depende de vários fatores também externos à área, devido ao desenvolvimento do produto ser o resultado conjunto do

trabalho das áreas de design, marketing, engenharia e produção; e que também há questões subjetivas que o design lida como cores e tendências, há questões sobre administração de riscos: “Então tem coisas assim que você acha que vai dar problema, no fim não dá”.

E14 lista três indicadores da área de marketing para se medir o sucesso de um produto, sendo um o *share*, a participação daquele produto nas vendas no mercado. Segundo, o preço que aquele produto agrega de preço *premium*, o valor agregado. E por último o índice de satisfação do consumidor.

Segundo E8, os gestores da área sempre se preocuparam em deixar claro a função do design no projeto, sendo que outra medida de resultado era o êxito do projeto no mercado em termos, por exemplo, de liderança e aceitação por parte do consumidor, mostrando conformidade com a visão de resultado de E14.

Ao serem questionados sobre avaliação do design pela empresa, E5, E8 e E14, apontam vendas como indicador de resultado, E8 comenta sobre a cobrança dos revendedores por novidades, E5 relaciona vendas com adequação ao entorno, diz:

A venda nunca baixou. Eu acredito que o design tenha contribuído pra isso. Porque os produtos tinham que acompanhar a evolução do entorno dentro da própria casa. (...) Então tudo isso tinha que formar um conjunto. A própria cozinha. Já existiam as cozinhas moduladas. Isso tudo tinha que ter um denominador comum. Que no início destoavam, mas depois os próprios produtos, os eletrodomésticos de pequeno porte, os fogões. Eles foram também evoluindo na questão do design, e com isso uma coisa puxava a outra.

E9 destaca o poder de penetração dos produtos, que atribui à relação custo-benefício que os consumidores percebem:

A Consul sempre teve uma relação custo-benefício legal. Então assim, por ela estar presente em mais de 50% dos lares do Brasil é por essa relação de custo-benefício que é bem marcante nela. Então você consegue ter um produto com preço bacana, com durabilidade, confiabilidade. Então a Consul sempre primou por produtos duráveis e confiáveis. E assim, os produtos não são tão elaborados, mas são muito confiáveis. Nesse aspecto é o maior reconhecimento da marca. As pessoas confiam na escolha que fazem. Principalmente quem tem um dinheiro curto que na hora de comprar tem que apostar no lugar certo. Então a Consul tem esse respaldo

E6 aponta que o produto também é consequência de elementos estratégicos da empresa, que inclui a visão, objetivos e metas e que esses pontos contam para gerar resultados.

E11 enfatiza que a liderança no mercado é fruto, além da qualidade do trabalho, também do equilíbrio e da coerência entre as diversas áreas alinhadas à estratégia:

Com as 2 marcas a gente tem quase metade do mercado e isso não acontece em nenhum outro lugar. Então essa solidez não se traduziu apenas com investimento de marketing. Teve esse produto conversando com essa estratégia, e trazendo também inovação tecnológica, mudanças de engenharia e tudo mais. Então teve um balanço nesse tempo todo que tá traduzido no resultado. E com certeza a Whirlpool reconhece.

Apresentados os dados, segue-se com a análise dos resultados.

5.3.5 **Discussão: Geração de valor**

Ainda hoje parece não haver uma avaliação formal e sistemática específica do design na empresa, mas avaliações do produto ou projeto sendo feitos no qual o design faz parte. Essa postura indica o foco da avaliação – o projeto – que, em certa medida, influencia os profissionais que desenvolvem o produto. Também indica que esta é vista como uma ferramenta para o desenvolvimento do produto, não um mecanismo de controle imposta como uma tarefa, como ressalva Marino (2003, p. 18) e que a gestão do design está voltada para os objetivos da empresa (GORB, 1990).

Porém, nota-se que a ausência de dados sobre avaliação específica da área não significa que não existam mecanismos para sua medição. Muito pelo contrário, antes dos programas de qualidade da década de 1990, no qual processos de produção e gestão foram avaliados, já havia a busca constante por qualidade e melhoria, como visto em artigo de 1963, que ressaltava os esforços da empresa para aumentar a produtividade sem perder a qualidade dos produtos:

Além do T.W.I, outros cursos são proporcionados aos nossos colaboradores, como seminários sobre produtividade, custos, controle de qualidade, cursos de aperfeiçoamento para mestres, etc. Temos também, para preparo interno de profissionais, um curso teórico-prático de ferramenteiros e um curso prático de solda (Informativo Consul, Ano I, n 2, Setembro de 1963, p. 5).

Tais ações, que visavam melhoria da qualidade, foram se aprimorando conforme o contexto, por exemplo, um foco maior na produtividade nas décadas de 1960 e 1970, informatização de processos na década de 1980, programas de qualidade na década de 1990 e, na década de 2000, reformulação do foco da qualidade, dando maior atenção na qualidade percebida pelo consumidor. Nota-se que foram melhorias acumulativas pois continuam a serem feitas.

No caso da empresa estudada, percebe-se que a procura constante por melhoria e qualidade, aliada ao diálogo e à abertura para a implementação destas, influenciou não somente as áreas, mas seus colaboradores, fomentando a procura por excelência. Os prêmios em gestão do design ganhos em 1997 e 2000 se devem, em parte, a esse aprimoramento constante, visto que os itens para avaliação também se fundamentaram em programas de qualidade, itens já sendo feitos pela empresa.

Desse modo, mesmo havendo dificuldade de determinar limites das contribuições do design para o resultado financeiro da empresa (GORB, 1990, p.2; PHILLIPS, 2007), há conceitos que foram correntemente mencionados como indicadores de sucesso vinculados ao design, sendo os relacionados a:

praça: participação no mercado, liderança, vendas;

valor de troca: preço, valor agregado;

consumidor: satisfação, aceitação;

adequação: clareza na função de cada área, equilíbrio e coerência entre diversas áreas alinhadas à estratégia, relação custo-benefício do produto para o consumidor e

proposta do produto: inovações, novidade.

Algumas categorias são mencionadas por Mozota (2003, p. 50) – satisfação e inovações, porém não por Phillips (2007) – comparação entre os resultados previstos e os obtidos, e por DZ Centro de Diseño (1997) – comparação entre investimentos e gastos. Presume-se que tais comparações sejam feitas, senão não seria possível mensurar as verbas para cada área e projeto, mas que não foram mencionadas por serem consideradas obrigatórias e por não serem uma variável determinante do sucesso do projeto.

Assim, nas avaliações de resultado consideram o design indivisível do processo, em que todas as áreas contribuem para maior ou menor nível de sucesso de um produto. Ao mesmo tempo, pelas funções e responsabilidades estarem claras no processo de desenvolvimento, os problemas identificados são enviados aos seus responsáveis.

Outros tipos de avaliação foram identificados, como as avaliações de processo, que ocorrem durante o C2C, processo de desenvolvimento adotado pela Whirlpool, em que avaliações de processo com consumidores são constantes e orientativas. Afora avaliações formais com consumidores ou em reuniões, existem avaliações informais, nas quais profissionais de várias áreas contribuem devido às

suas competências adquiridas com a experiência, instinto, racionalidade e conhecimento geral.

Das questões referentes a resultados, além da percepção dos entrevistados sobre o tema, levantou-se dados de outras 3 categorias: diferenciação, coordenação e transformação.

Pensa-se que a diferenciação dos produtos era percebida como valor pelos diretores da empresa desde o final da década de 1950, com a contratação de Moritz, pois procuravam profissionais aptos a criar produtos diferenciados. Os dados levantados sobre possíveis razões da entrada de designers na Consul são:

influência de viagens para o exterior que os diretores faziam;
exportarem para outros países;
terem ganho um prêmio referente à desenho industrial na UD com um produto que resultou em grande volume de vendas;
artigo em informativo interno questionando a necessidade de haver a feira UD anualmente, por considerar que não haviam novidades o suficiente no mercado a serem expostas;
estarem procurando por pessoas criativas, já que Moritz teria que se ausentar temporariamente por motivos de saúde e
terem tido experiências positivas com designers entre 1969 a 1975.

Observa-se que a noção de diferenciação ainda estava vinculada a estilo, mesmo assim, o que chamavam de “maquiagem” (E1, 2010) gerava resposta do consumidor, aumentando as vendas. Com o passar do tempo os designers foram criando seu espaço na empresa até ser reconhecida como a área responsável em conseguir traduzir em forma desde requisitos ergonômicos e emocionais até estratégicos, como consolidação da marca e segmentação.

Considera-se que é alto o nível de competência dos designers da empresa em propor produtos diferenciados – para os clientes internos e externos. Evidências são o reconhecimento da marca mais lembrada dos últimos 18 anos, alta penetração e aceitação, liderança em vendas, exportação para vários países. Um adendo que reforça o alto o nível de competência é o de contribuírem para os resultados a pouco mencionados também em um período, de 1990 até meados de 2000, que a marca Consul se posicionou em uma segmento de produtos de custo menor a ser produzido em maior escala para uma faixa ampla da população/consumidores, o que exige maior competência em termos de saber limites de processo e limites

tecnológicos; conhecer e identificar os pontos mais relevantes valorizados pelos consumidores e saber equilibrar tais fatores em uma proposta condizente com a estratégia pretendida.

Tal competência dos designers e a importância dada na empresa à força diferenciadora do design justifica, atualmente, a possibilidade de revisão de investimentos e até mesmo estratégias.

Desse modo, a diferenciação por meio do design gerou valor para a empresa ao influenciar: o aumento das vendas, exportações, percepção de valor do consumidor (MOZOTA, 2003, p. VI), o aumento da penetração, a obtenção de preços diferenciados e o impacto no comportamento do consumidor (MOZOTA, 2006).

O valor do design em contribuir para a diferenciação dos produtos foi reconhecida desde o início da contratação dos designers, por outro lado, o reconhecimento do valor das contribuições do design para o processo de desenvolvimento ocorreu ao longo do tempo. Um aspecto positivo foi que o designer foi inserido num processo de desenvolvimento de produtos que já contava com atividades chamadas criativas. Sua atuação nesse processo foi se firmando e estendendo:

a partir de 1969, melhorias no processo já sendo feito: pesquisas de mercado ou com consumidores; proposta com *renderings*; organização de espaço para confecção de protótipos e área gráfica;

entre 1977 a meados de 1990, formação e consolidação de um departamento: organização do espaço físico; determinação do formato das demandas, entregas e responsabilidades do departamento, assim como pontos de contato com outros departamentos; formação da cultura de projeto do departamento em conjunto com marketing e engenharia;

entre 1990 a meados da década de 1990, formação e consolidação de uma área corporativa: estruturação da primeira área corporativa na empresa; apenas um gerente geral de design possibilita que enxergue os produtos da empresa como um todo; operacionalização da estratégia de segmentação dos produtos; em conjunto com outras áreas, desenvolvimento de processos de engenharia simultânea e, posteriormente, o C2C;

a partir de 2000, processo de reestruturação da empresa, no qual a área de design incorpora inovação: reestruturação da área; execução de projetos correntes e de inovação; adotam na empresa o foco na qualidade percebida pelo consumidor.

Nota-se que o crescimento em abrangência ocorreu tanto na consolidação de uma área independente da engenharia, como na existência de apenas um gerente geral para todas as categorias – possui melhor visão da empresa em comparação às

outras áreas – característica que contribui para incorporarem o departamento de inovação.

Assim, os pontos identificados que favorecem o design se vincular à inovação na empresa são: a empresa ter como foco o consumidor e a inovação e ter como competência central o desenvolvimento de produtos; a área de design possuir abrangência de visão dos produtos da empresa e os designers terem como competências sentidos formais e visuais, conhecimentos sobre o consumidor, materiais e processos, ter pensamento lateral e ter capacidade de sintetizar e visualizar.

Desse modo, constata-se que atualmente o design é considerado chave na empresa por estar gerenciando a inovação orientada ao consumidor, e que isso foi possível devido a questões externas – a inovação como vantagem competitiva – e internas – alta qualidade das competências desenvolvidas pelos designers que, além das citadas acima, também desenvolveram a capacidade de observação, análise e julgamento de dados sobre os consumidores, somados ao desenvolvimento de propostas conceituais de produtos inovadores para seu público.

Pontos como o design possuindo relação entre gestão da inovação orientada para o consumidor e gestão de processos foram citados por Mozota (2003). Uma ressalva à autora estaria na afirmação que do design criar valor ao ajudar a coordenar funções, evitar conflitos, trabalhar com equipes multidisciplinares e melhorar o fluxo de informações entre designers. Não que não ocorram, porém, no caso estudado, o enfoque do valor do design não estava na força coordenadora como gestora de conflitos. O processo continua a ter contribuição de outras áreas, mas considera-se que o design nesse processo de inovação centrada no usuário cria valor por meio da sua capacidade de interpretar/conectar/propor e gerar resultados. Uma possibilidade para isso seria o fato da área não estar somente em contato ou contribuir para a inovação, mas ser responsável por ela, fomentando, gerando propostas, desenvolvendo-as e indicando caminhos para implementação.

Por último, assim como a inserção do design no processo, o reconhecimento do valor das contribuições do design para a formulação da estratégia da empresa ocorreu ao longo do tempo.

Nos dados identificou-se basicamente três modelos de decisão para a definição de requisitos e lançamento dos produtos:

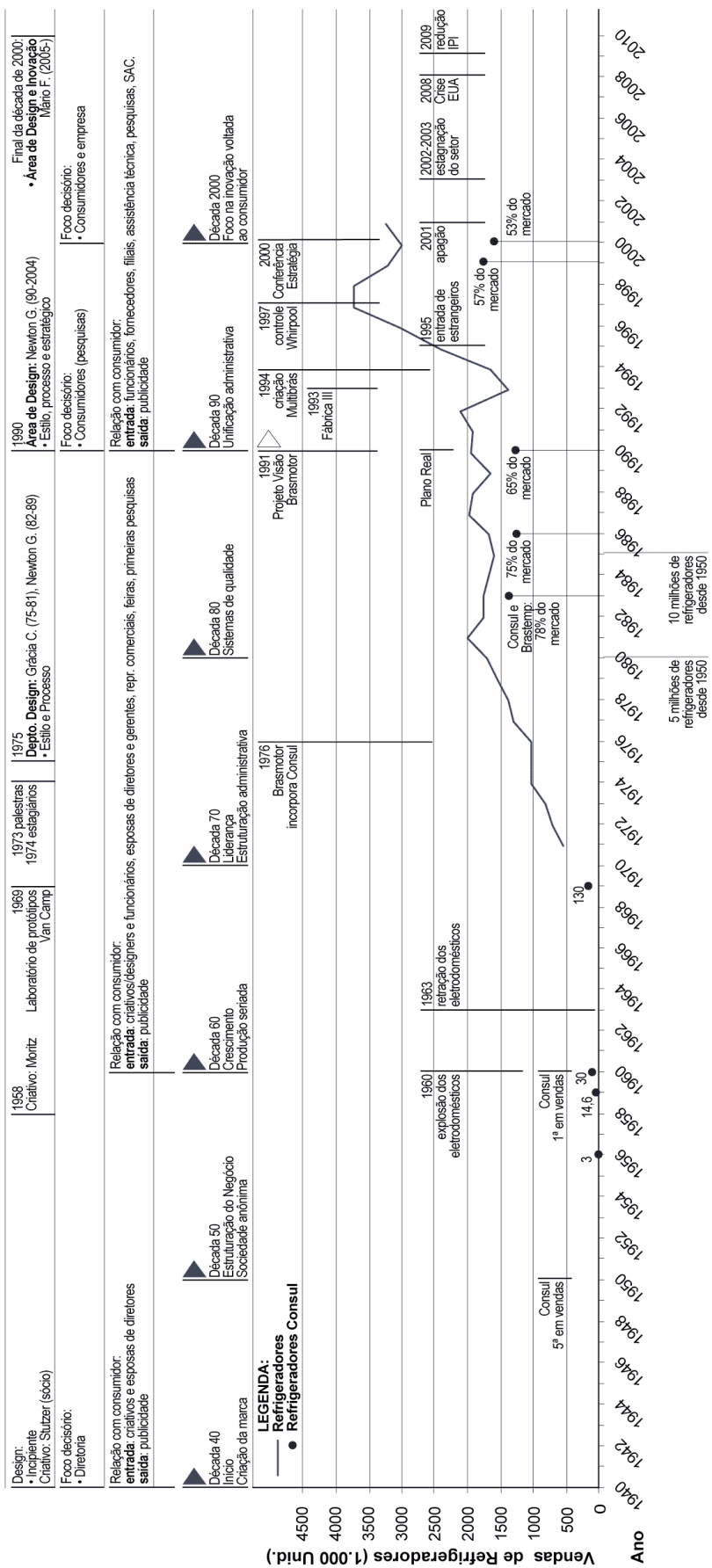
Foco decisório na diretoria, que fomentava suas decisões por meio de comitês com gerentes de vendas e momento econômico para a formulação dos requisitos. Durante o desenvolvimento haviam reuniões de defesa do projeto onde eram feitas adequações com base no investimento em ferramentaria, no nível de inovação tecnológica e formal a ser lançado, no preço a ser vendido, na qualidade construtiva, na opinião de esposas ou pessoas pesquisadas que participavam de testes e avaliações com os produtos. Durante a década de 1980, com o fortalecimento e especialização das áreas de desenvolvimento do produto, estas também foram mais consideradas.

Foco decisório nos consumidores, que guiavam o processo de desenvolvimento e lançamento dos produtos. A empresa ainda considerava e aprimorava os itens acima. Foco decisório nos consumidores e na empresa, com o direcionamento para a inovação, cresce a necessidade de criação de estrutura que propicia a captação, incubação, cruzamento e desenvolvimento de idéias vindas de uma rede ampliada da empresa e no qual o design possui a responsabilidade de transformá-las e desenvolvê-las em propostas valorizadas pelo consumidor.

Observa-se que o aumento da importância estratégica da área de design também ocorreu devido ao aumento da qualidade de proposição, argumentação e julgamento dos designers em questões consideradas relevantes à empresa. Um exemplo de como o design auxilia no direcionamento da empresa seria ao visualizar novos cenários e propor novos conceitos de produtos que possuem potencial em obter a preferência dos consumidores.

Dessa maneira, o design adquire valor estratégico pois se torna não somente uma fonte de mudança (MOZOTA, 2011, p. 197), mas também um agente no qual a empresa também se baseia para a definição do seu direcionamento.

Para pontuar os principais marcos, segue figura 29:



Nesse item identificou-se categorias relacionadas ao sucesso do produto para a empresa das quais o design influencia direta ou indiretamente sendo elas: praça, valor de troca, consumidor, adequação e proposta do produto.

No próximo item é possível melhor observar a relação entre condutores, facilitadores e resultados do design na empresa.

5.4 TRAJETÓRIA DA GESTÃO DO DESIGN DE UMA EMPRESA DE REFRIGERAÇÃO

A partir da discussão já exposta, foram desenvolvidos gráficos com nos quais seria possível observar diferenças entre as categorias utilizadas sendo elas: fases, níveis, tipos de informações e resultados.

No lado esquerdo dos gráficos estão indicadas as **fases** de como a empresa considerava o consumidor e os **condutores**, possuem tópicos divididos por décadas que apontam a relação entre a empresa e o design. Na coluna **facilitadores** foram colocados o que se considerou sendo o processo geral de geração de valor na empresa, constam níveis estratégico, tático e operacional dentro da empresa; o valor de troca entre empresa e consumidor e os valores de uso e cultural para o consumidor. Do texto **consumidor** foi colocado uma ligação com as principais informações formais – estruturadas ou não – obtidas pela empresa sobre o consumidor. Na coluna **resultados** estão as categorias de valor utilizadas. As setas horizontais indicam a contribuição do design para a geração de valor em cada fase. As setas tracejadas indicam potencialidade, as espessuras das setas indicam a força (pouca, média, muita) que o design contribui para a geração desse valor.

Sobre cada gráfico, pode-se afirmar que, durante a fase 1, a empresa estava em formação. Considera-se que a gestão do design era inexistente e que o consumidor era visto pela empresa segundo a percepção da área comercial. Porém, nota-se que já havia existência da cultura de projeto e desenvolvimento e o reconhecimento da necessidade de pessoas criativas no processo (representados pelas setas tracejadas da figura 30).

Observa-se que o reconhecimento da gestão do design como um bom negócio é visto no crescimento da influencia do departamento/área na empresa, representados nas figuras pelos tons de preto e cinza no eixo central – facilitadores.

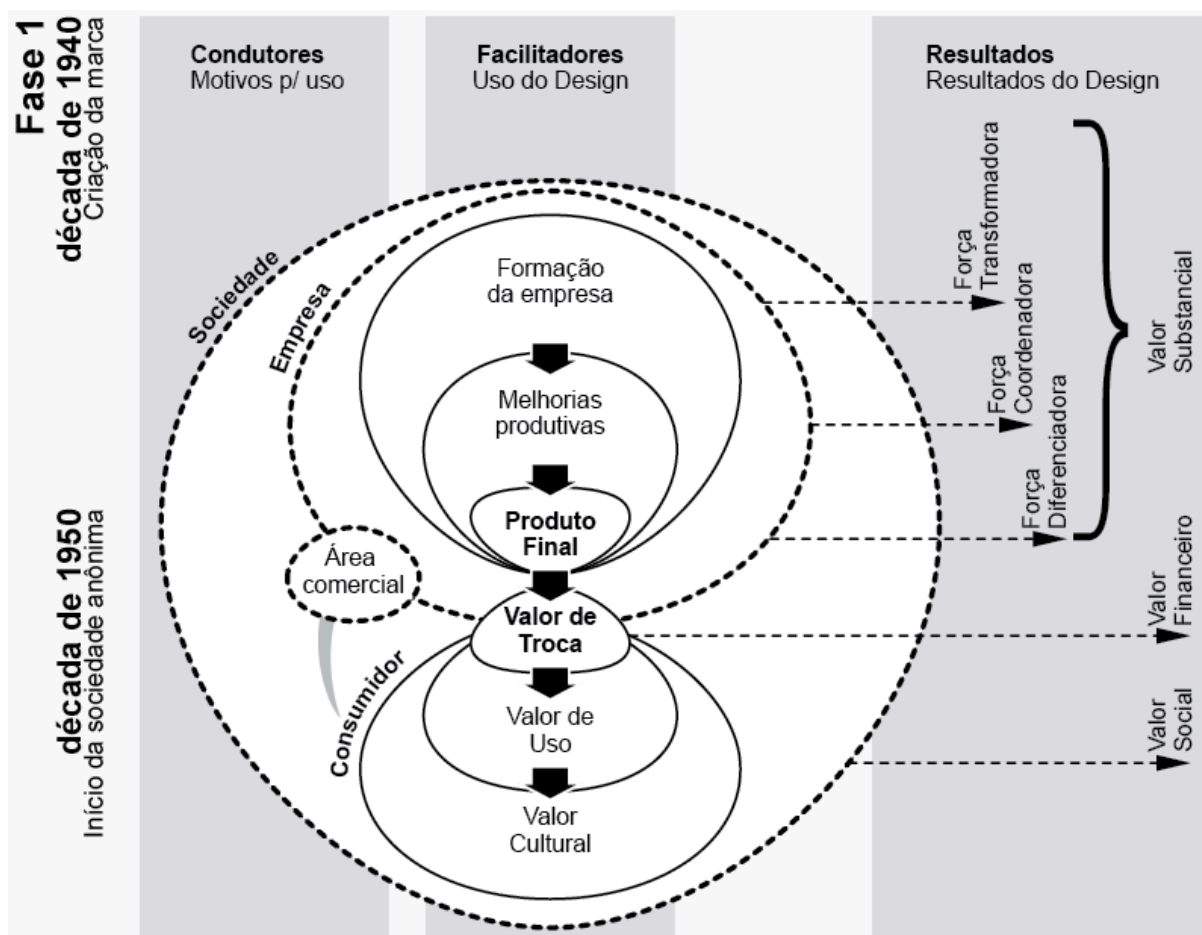


figura 30: estrutura de análise da fase 1, décadas de 1940 e 1950.

Durante a fase 2, a empresa passou por crescimento e estruturação que se refletiu em como ela considerava o design. A gestão do design se configurava como incipiente entre 1958 a 1974, operacional entre 1975 a 1977 e tático/funcional a partir de 1978. Já haviam outras fontes como as feiras e contribuições de profissionais de propaganda e design. O valor gerado pela gestão do design provinha, principalmente, da força diferenciadora (ver figura 31).

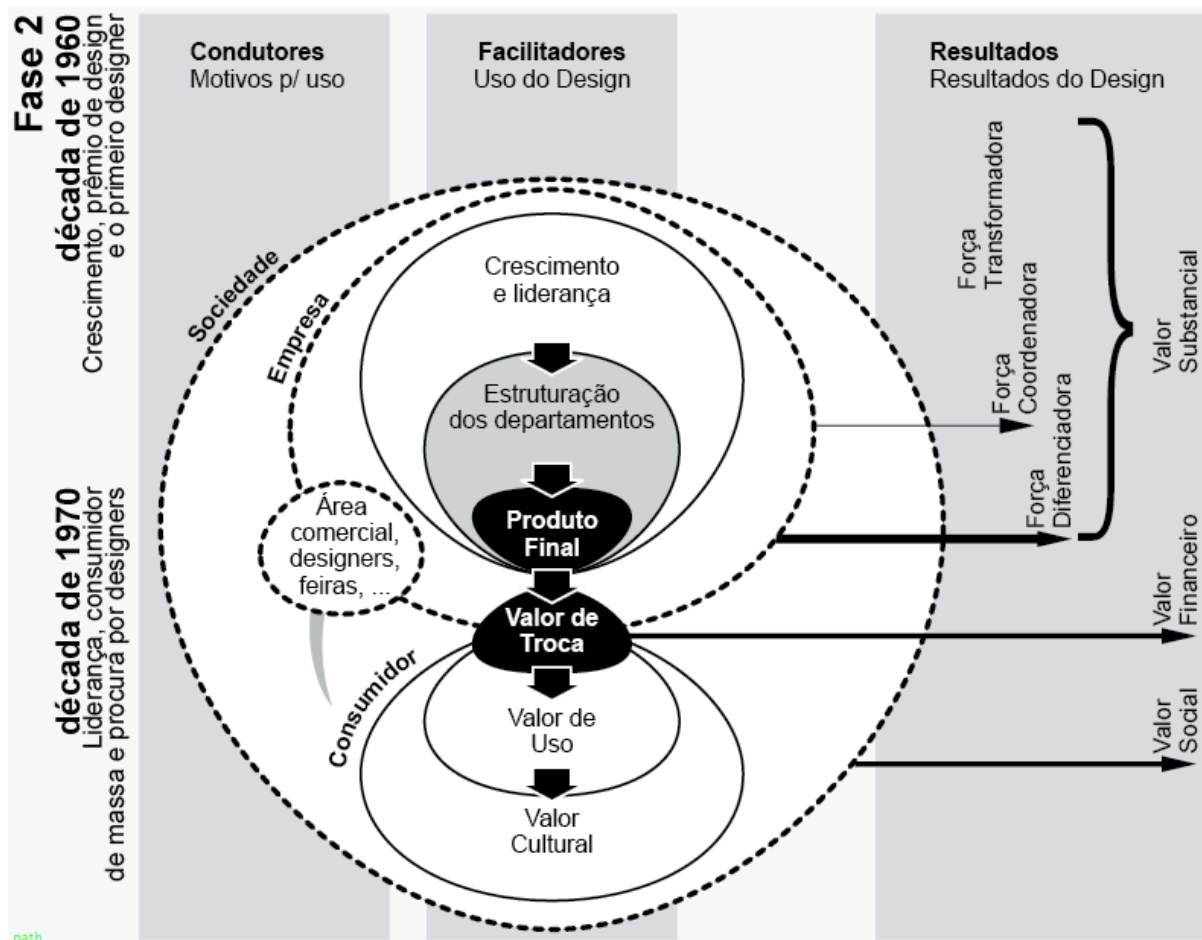


figura 31: estrutura de análise da fase 2, décadas de 1960 e 1970.

Durante as primeiras décadas da fase 3 a empresa busca por qualidade e inovação tecnológica. Há a consolidação do departamento de design durante a década de 1980 e ocorre sua independência como área e reconhecimento da sua posição estratégica a partir da década de 1990. Durante a década de 1980, outras fontes de informação sobre o consumidor são considerados pelo departamento de design e, durante a década de 1990, há uma formalização do processo das pesquisas na empresa. O valor gerado pela gestão do design provem mais fortemente da força diferenciadora, mas também da coordenadora e transformadora (ver figura 32).

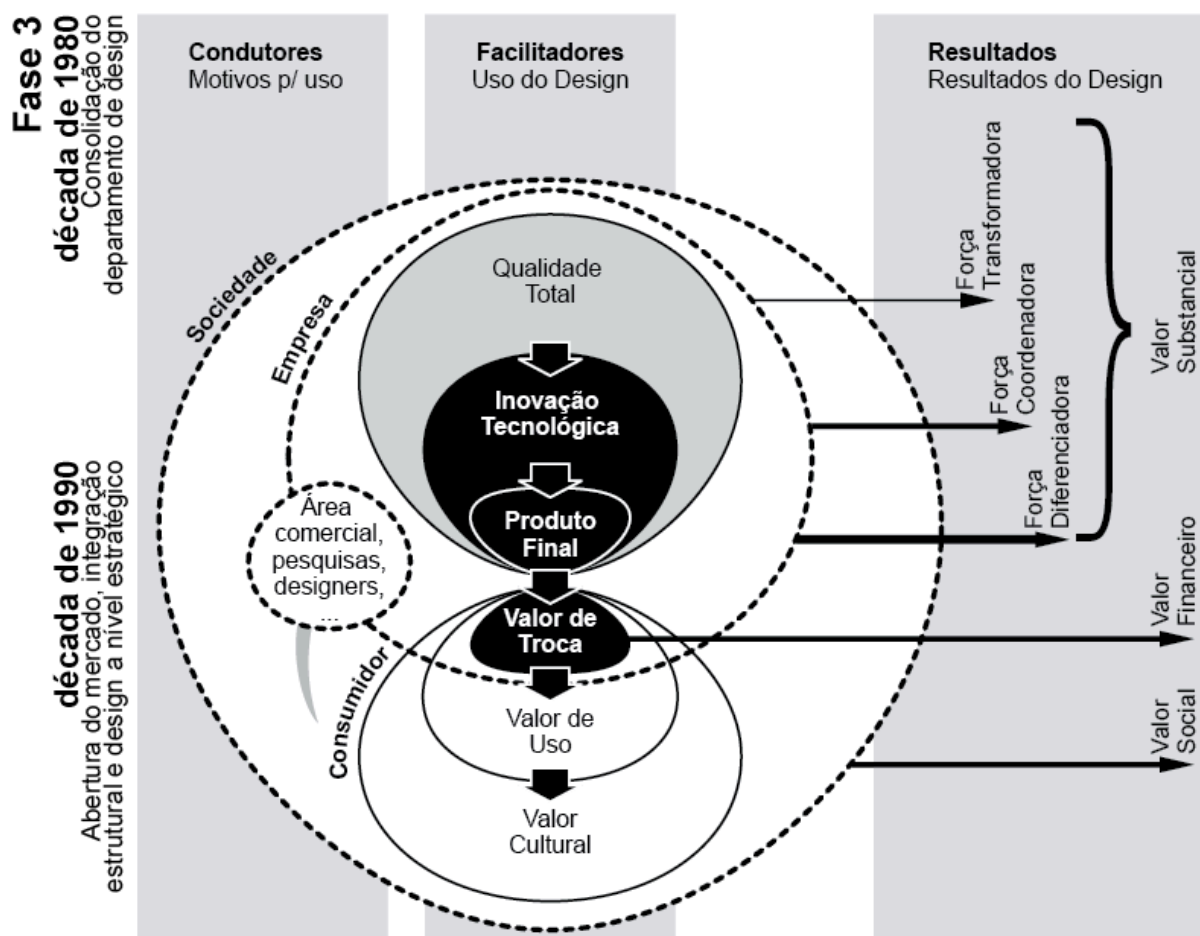


figura 32: estrutura de análise da fase 3, décadas de 1980 e 1990.

A partir da década de 2000, a empresa começa a mudar seu foco de qualidade, de uma qualidade técnica para uma qualidade percebida. As fontes de informação sobre o consumidor aumentam e se aprofundam formando uma rede ampliada. O valor gerado pela gestão do design ocorre mais plenamente.

A pretensão em se voltar para o consumidor e para a inovação leva a empresa a valorizar a área de design pois estes haviam desenvolvido como uma de suas competências o conhecimento sobre o consumidor, trabalho percebido como valor pela empresa e oportuno para as mudanças pretendidas. Hoje, essa competência fomenta o processo de inovação centrado no consumidor; que determina características de produtos finais. Esses produtos finais são percebidos positivamente pelos consumidores como produtos inovadores; o que possibilita elevar o valor de troca. Ao serem inseridos no contexto do consumidor, os produtos geram valor de uso e valor cultural. Depois de certo tempo, esses dados fomentam o designer, fechando um ciclo em espiral como visto na figura 33 a seguir.

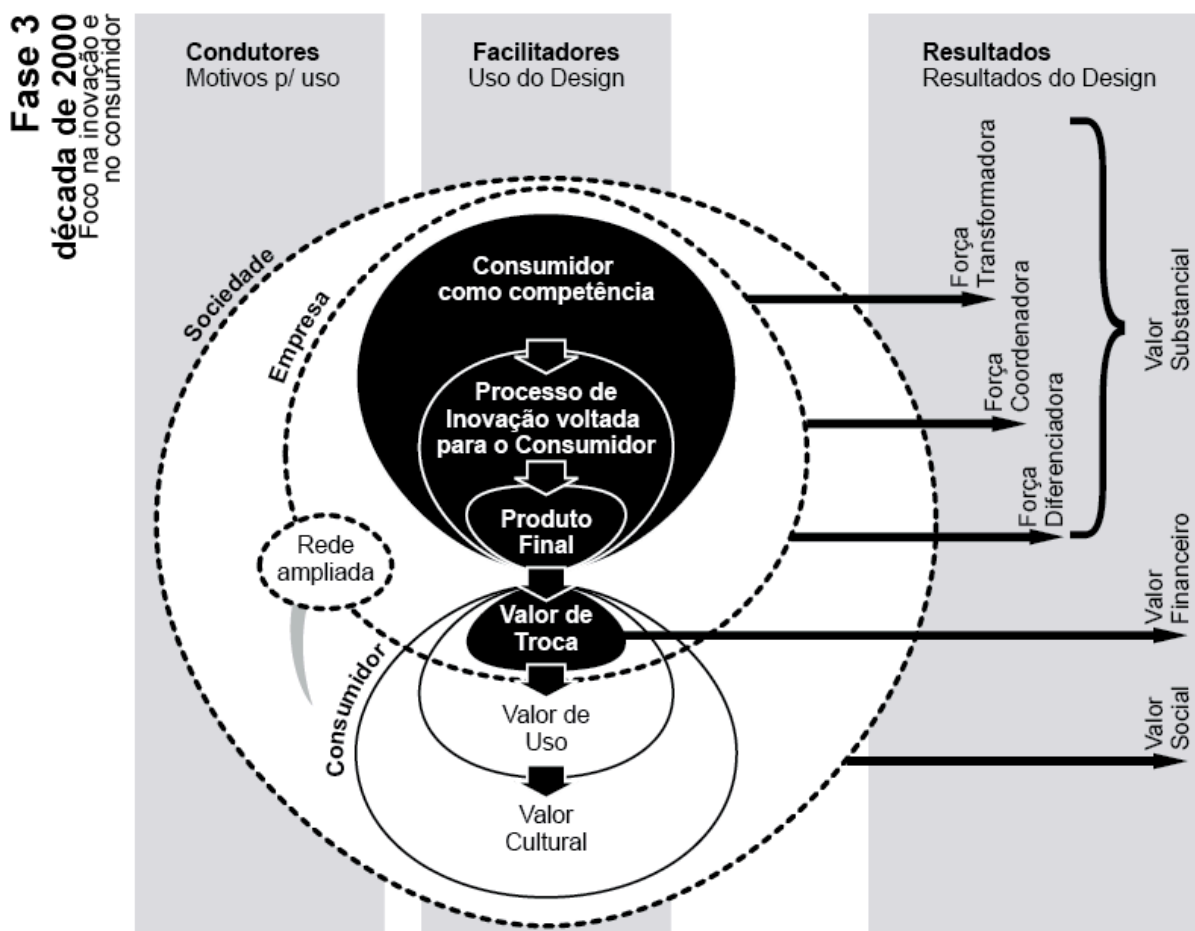


figura 33: estrutura de análise da fase 3, década de 2000.

A partir dos gráficos fica mais claro entender como se percebeu as relações entre condutores, facilitadores e resultados dentro do escopo delimitado. Apenas há a ressalva de que também existem outras competências e outras áreas que contribuem para a definição do produto final.

6 CONCLUSÃO

O trabalho realizado demonstra que a resposta que orientou a pesquisa não pode ser única, na medida em que ao longo do tempo, a gestão do design na empresa teve várias configurações. Desta maneira, no período que compreende as décadas de 1940 e 1950, podemos dizer que a gestão do design era inexistente e o consumidor era visto pela empresa segundo a percepção da área comercial.

Entre 1958 a 1974, a gestão do design configurou-se como incipiente e ocorreu até o final da década da 1970 predominantemente no nível operacional. Nessas décadas de 1960 e 1970, o consumidor ainda era visto segundo a percepção da área comercial, mas já haviam outras fontes como as feiras e contribuições de profissionais de propaganda e design. O valor gerado pela gestão do design provinha, principalmente, da força diferenciadora com resultados positivos como sucesso comercial da “redentora”, lançada em 1966 e que ganhou prêmio de boa forma ou das geladeiras com cores quentes. Os designers atuavam pontualmente e descontinuamente devido à rotatividade de pessoal, o que dificultava a geração de valor de outros modos. Durante esse período houveram iniciativas da empresa para incorporar o designer na empresa.

Por volta de 1978, a gestão do design começa a atuar a nível tático e a partir de 1990 a nível estratégico. Durante a década de 1980, outras fontes de informação sobre o consumidor começam a ser considerados pelo departamento de design. Durante a década de 1990 o consumidor começa a ser pesquisado de modo mais formal na empresa, incorporaram questões vindas da engenharia marketing e design e a responsabilidade das pesquisas foi atribuída à área de marketing. A partir de 1999, informações vindas da cozinha experimental começam a ser utilizadas pela gestão do design. Atualmente, informações sobre o consumidor fazem parte de uma rede ampliada de relações. O valor gerado pela gestão do design tem como base, além da força diferenciadora, as forças coordenadora e transformadora, que foram sendo reconhecidas pela empresa ao longo do tempo por trazerem resultados contínuos e vistos como um bom negócio.

Assim conclui-se que a gestão do design se desenvolveu na empresa do nível operacional para o nível estratégico, tomando o consumidor inicialmente de modo não sistemático, abordando aspectos singulares, partiu de referências com base no

estilo (forma e cor) e ergonomia. Com o tempo, acrescentaram o uso de pesquisas de mercado. Finalmente, passaram a interferir diretamente nas estratégias de incorporação do consumidor. A geração de valor iniciou com a força diferenciadora, somando-se posteriormente as forças coordenadora e transformadora. A percepção como um bom negócio acompanhou o desenvolvimento das forças da gestão do design.

Entende-se que, ao longo dos anos, do ponto de vista operacional, os designers se tornaram capazes de observar/interagir e analisar dados sobre o consumidor que, à nível tático, esse processo se tornou uma competência da empresa. Com isso a gestão do design passou cada vez mais a identificar oportunidades e propor produtos inovadores sob a perspectiva dos consumidores, fator que se tornou estratégico para a empresa.

Para que a gestão do design se desenvolvesse de modo crescente, contribuíram para este processo características da empresa, tais como busca constante pela qualidade, respeito ao ser humano e abertura ao diálogo.

Também contribuíram características da área de design como a de ser a área criativa da empresa e ter foco no projetar para o ser humano.

Em termos de estrutura organizacional eram subordinados à engenharia devido à atuação inicial de Rudolfo Stutzer e Moritz. À medida que foram gerando resultados específicos e conquistando importância com competências distintas da engenharia, a gestão do design foi ganhando maior independência e se configurou numa estrutura organizacional um pouco diferente do restante da empresa. A 20 anos o fato da área de design possuir menos gerentes e apenas um gerente geral de design (comparado com outras áreas de desenvolvimento) somada à formação de profissionais altamente qualificados, propiciaram a esses designers além de amplitude de visão da empresa, do mercado e dos consumidores, também a noção de posicionamento destes no tempo – refletido hoje na organização dos departamentos.

Tais conclusões se pautaram nos dados coletados, que tiveram como objetivo geral traçar a trajetória da formação da competência da gestão do design de gerar valor continuamente para os consumidores. Para tanto, os dados coletados foram divididos em quatro aspectos, de acordo com os objetivos específicos:

Quanto ao objetivo específico 1, de identificar períodos da empresa ao longo do tempo, no intuito de definir dados que pudessem fazer referência ao mercado e ao consumidor em relação à gestão do design:

verificou-se que à medida em que a empresa e a gestão do design tinham como foco o consumidor, a empresa e sua gestão do design passou a desenvolver processos que o considerassem e que gerassem resultados, levando o design a adquirir cada vez mais importância.

Identificou-se que houve a coexistência de demandas do consumidor e propostas de produtos, em que o sucesso da empresa dependeu da sua capacidade em equilibrar limitantes administrativos, econômicos, tecnológicos e socioculturais a fim de obter a preferência de compra dos consumidores ao longo do tempo.

Com isso, de acordo com o modo como a empresa considerava o consumidor em relação à gestão do design, as demarcações de tempo foram divididas em 3:

fase 1, décadas de 1940 e 1950: início da empresa. A comunicação com o consumidor se dava por meio da publicidade, com a criação da marca Consul, em 1941, com as primeiras peças publicitárias e comercial para televisão produzidas durante a década de 1950. Do ponto de vista do design operacional, os dados coletados demonstram a existência de uma preocupação inicial com a criatividade para o desenvolvimento de novos produtos para a empresa, com pouca ênfase no consumidor, porém, o fato dos protótipos serem testados e avaliados por familiares de funcionários e sócios mostra . Bases para a gestão do design estavam em formação, que eram a existência da cultura de projeto e desenvolvimento e o reconhecimento da necessidade de pessoas criativas no processo.

fase 2, décadas de 1960 e 1970: A comunicação com o consumidor continua sendo estabelecida com base na publicidade direta no ponto de venda, em revistas, comerciais e patrocínio de programa de televisão. Cresce a produção seriada e o consumo de massa. Há investimentos na estruturação produtiva, incluindo a formação do departamento de design, demonstrando que a gestão do design já se apresenta no nível funcional ou tático. Aparecem novas práticas que influenciavam alterações no desenvolvimento dos produtos relacionadas ao consumidor: para a empresa, os dados do consumidor vinham, principalmente, de gerentes/representantes comerciais e eram discutidos em comitês com profissionais da empresa; os requisitos de projeto não eram muitos, cabendo às proposições das pessoas, o que facilitava para o designer se ver como gerador de tendências; observa-se que os dados de pesquisa com consumidores é efetuado pontualmente

sem sistematização pela empresa e pelos designers; os refrigeradores eram avaliados e testados por esposas de diretores e funcionários;

fase 3, décadas de 1980 à 2000: Além da publicidade, a comunicação com o consumidor passa a ocorrer por outras vias, como o serviço de atendimento ao consumidor. A empresa desenvolve a melhoria contínua dos processos e tecnologias e começa a olhar mais para o consumidor brasileiro por meio de pesquisas. Na década de 1980 há a consolidação do departamento de design, que realizava investigações com consumidores. Na década de 1990 acontece a unificação administrativa, na qual o design adquire papel estratégico. A empresa inicia pesquisas formais com consumidores de modo pontual. Na década de 2000 acontece a reestruturação da empresa para dar base à criação e fomento de processos inovadores focados no consumidor. A área de design incorpora o setor de inovação, aumentando seu nível de abrangência e influência no grupo. Acontece ainda, a ampliação da rede de relações, aprofundando relações com fornecedores, varejistas, consumidores, universidades e outras organizações.

Com respeito ao uso dos dados do consumidor pela gestão do design, as fases da empresa enfatizaram em:

fases 1 e 2: trazer criatividade aos produtos (novidades e tendências que o diferenciassem) que fossem aceitos pelo mercado consumidor;

fase 3, décadas de 1980 e 1990: desenvolver processos que gerassem produtos competitivos, o que incluía pesquisas com consumidores e;

fase 3, década de 2000: criar fluxo constante de produtos inovadores focados no consumidor e a gestão do design auxiliar na construção da estratégia dos produtos.

Quanto ao objetivo específico 2, identificar níveis de inserção do design na trajetória da empresa, identificou-se que a empresa já possuía em sua constituição uma linha criativa, desempenhada por um dos sócios, o senhor Stutzer, e outra que considerava o consumidor, desempenhada pelo sócio Freitag. Essa influência inicial desenvolveu práticas que se pautavam na área comercial, porém, à medida que o design apresentava resultados, este foi adquirindo maior importância e competência nessas duas áreas para atuar a nível estratégico.

Com relação a como a empresa considerava o design e sua gestão:

No decorrer da trajetória inicial da empresa, fases 1 e 2, houve a preocupação em contratar pessoas para exercer atividades criativas, seja no desenvolvimento dos

produtos ou para fazer um trabalho de “maquiagem”, como forma de aproximação com o consumidor.

Entre o final da fase 2 e a fase 3, a empresa utilizava o design como estilo e como processo para propor e adequar produtos ao mercado, com a ressalva que estavam presentes desde o início do projeto e que a atividade já era realizada desde 1958 por não designers ou por designers de modo esporádico. Durante esse tempo o design foi adquirindo independência, espaço, responsabilidades e recursos.

Desde 1990, durante a fase 3, o design tem uma atuação efetivamente estratégica, quando a área é escolhida para materializar a estratégia de segmentação das marcas.

Com respeito ao objetivo específico 3, identificar tipos de informações sobre o consumidor utilizados pelo designer ao longo do tempo, verificou-se o uso de pesquisas quantitativas e qualitativas, com finalidades prospectivas e validativas, e coleta de dados primários e secundários. A primeira prática encontrada foi a pesquisa validativa, com as esposas dos diretores. O primeiro dado sobre pesquisa com consumidores na empresa data de abril de 1973, sendo realizada pesquisa sobre cores com consumidores durante a UD. O primeiro trabalho realizado por designers com foco no consumidor data de 1974, quando um questionário foi aplicado com moradores de Joinville.

Desde então, seguindo os períodos identificados no objetivo específico 1, observa-se que houve um aprimoramento na preocupação com o consumidor:

as pesquisas validativas com as esposas dos gerentes e funcionários durante as fases 1 e 2 passam a ocorrer com grupos selecionados conforme um perfil determinado e com o uso da cozinha experimental durante a fase 3;

também durante a fase 3, houve maior rigor metodológico nas pesquisas quantitativas; houveram investigações prospectivas; para sustentar o ciclo de inovação está em desenvolvimento uma rede avançada no qual o conhecimento sobre o consumidor faz parte.

Assim, empresa e designers tem desenvolvido competência para a aplicação, uso e direcionamento dos dados do consumidor. O uso do design pela empresa evoluiu conforme a empresa identificava no design benefícios que se traduziam em

resultados e designers desenvolviam competências para gerar melhores resultados, como o caso de competências desenvolvidas ao longo do tempo com consumidores como em observações na cozinha experimental, observação *in loco* ou mediação de grupos foco.

Para o desenvolvimento dessas competências os designers se utilizaram da infra-estrutura da empresa que atualmente atende, em muitos pontos, uma rede avançada que abrange todo o sistema, incluindo a empresa, os fornecedores, os parceiros e os clientes.

Observa-se que o desenvolvimento das competências dos designers visa a excelência e podem se estender tanto a níveis de decisão operacionais, como táticos e estratégicos.

Quanto ao objetivo específico 4, identificar os resultados do design para a empresa, considerou-se que os resultados do uso do design na empresa são a criação de valor por meio do design do qual foram traçadas quatro categorias de resultados:

Diferenciação: o valor de propor produtos diferenciados foi ganhando maior importância à medida que gerava resultados contínuos. De maquiagem, que já gerava resultados que justificassem alterações no processo – como as cores – para a operacionalização de uma estratégia de segmentação das marcas e, posteriormente, como proposta a ser considerada como determinante de uma estratégia num projeto.

Coordenação e transformação: o valor de coordenar o processo de inovação e de transformar a cultura da empresa foi reconhecido somente durante a década de 2000, embora a idéia de criatividade vinculada ao uso dos produtos estivesse presente desde a contratação dos primeiros designers.

Como um bom negócio: o valor em gerar resultados possui categorias principais (praça, valor de troca, consumidor, adequação e proposta do produto) para indicadores de resultados que refletem a cultura da empresa, que foca as áreas para o sucesso do produto.

Como já comentado, considera-se que o design nesse processo de inovação centrada no usuário cria valor, hoje, por meio da sua capacidade de interpretar, conectar, propor e gerar resultados e por ser um agente de transformação, no qual a empresa também se baseia para a definição do seu direcionamento.

Assim, considera-se que este processo levou a um alto o nível de competência dos designers da empresa em propor produtos diferenciados e inovadores. Como o foco da inovação mudou da inovação tecnológica para a inovação centrada no consumidor, nota-se que a área de design tem, hoje, maior possibilidade de gerar valor para a empresa, pois:

a empresa ter como foco o consumidor e a inovação e ter como competência central o desenvolvimento de produtos;

a área de design possuir abrangência de visão dos produtos da empresa;

os designers estarem desenvolvendo competências que visam a excelência e

a gestão do design possui designers com competência para atuar tanto a níveis de decisão operacionais, como táticos e estratégicos.

Ou seja, essa capacidade de julgamento guia interpretações, conexões, proposições e resultados, que por sua vez cria valor.

Durante a trajetória da empresa, nota-se ênfase para a procura da qualidade produtiva e de processos desde seu início e mais formalmente a partir do final da década de 1980. Nas figura 32 abaixo, é possível observar esquemas que mostram, no eixo central, os facilitadores – representados por cultura, processo, produto final – e valor de uso como o uso do design pela empresa – e valor de troca, de uso e cultural – como o uso do design pelo consumidor.

Podemos ainda destacar outros pontos importantes para o desenvolvimento da gestão do design com foco no consumidor que levaram à geração de valor na empresa:

A inserção do design na empresa dependeu da abertura dos diretores e da empresa em conversar com os designers, que por sua vez desenvolveram competência em conversar a nível operacional, tático e estratégico entre áreas.

Tal abertura também dependia do design conseguir mostrar resultados perceptíveis pela empresa. Desde a qualidade do produto, a aparência e funcionamento do departamento até o diálogo com outros departamentos e o crescimento das vendas.

Desse modo a empresa também estava desenvolvendo como competência o uso do design.

Resultados são interdependentes entre si e dependem do trabalho conjunto da empresa.

Os resultados do design foram percebidos como valor pela empresa.

A tradução da estratégia em características percebidas nos produtos, estendeu-se para marca. A Inovação, estendeu-se para empresa.

Uma das competências desenvolvidas pelos designers foi o consumidor. Com o tempo o consumidor como competência se mostrou importante para efetivar o processo de inovação que a empresa queria, que era a inovação com foco no consumidor. O design passa a gerenciar o processo de inovação centrada no consumidor.

O desenvolvimento dessa competência necessitou de tempo. A qualidade da competência foi potencializada pelo diálogo. A qualidade dos resultados foi influenciado pela qualidade das pessoas (experiência, comprometimento, poder de argumentação, poder de proposição).

A qualidade do ambiente, a cultura de desenvolvimento dos produtos e a interação entre os profissionais é difícil de conseguirem replicar, pois é fruto do conjunto de pessoas e fatores. Estas mantêm e constroem uma cultura de desenvolvimento. Tal cultura cria uma lógica de pensamento que estrutura o processo.

A busca pela excelência no desenvolvimento de produtos fomenta maior possibilidade de sucesso contínuo.

Dessa maneira, entende-se que a competência em observar/interagir e analisar dados sobre o consumidor somadas à amplitude de visão da empresa, do mercado e dos consumidores e à noção de posicionamento destes no tempo propiciou que a gestão do design, ao considerar o consumidor, gerasse valor/resultados para a empresa ao longo do tempo.

Mais significativamente, ao considerar que a posição de destaque conquistada pela área de design na empresa, reconhecida como a área criativa e de inovação, ocorreu devido à características da própria área somada à alta qualidade das competências desenvolvidas por seus colaboradores, entre eles o consumidor e a capacidade de análise e julgamento com foco no mercado, a pesquisa contribui ao indicar, por meio do caso, como o design agregou valor para a empresa e que a qualidade desse valor também depende dessas competências desenvolvidas.

Abre possibilidade para se pensar que as competências do caso ganharam coerência e poder de ação por estarem num contexto temporal e por terem sido construídas em um ambiente que propiciasse *feedbacks* e certa liberdade para experimentação e troca. Liberdade que aponta confiança nas pessoas por parte da empresa e comprometimento com metas por parte dos profissionais.

Indiretamente, a pesquisa contribui para melhor entendimento da trajetória da sociedade de consumo no país e as relações e trocas ocorridas com o desenvolvimento de empresas como a do caso estudado. Ela também contribui ao apresentar marcações de tempo num contexto nacional, categorias nas quais se

encontraram indicadores de sucesso vinculados ao design; características que podem vincular design com inovação na empresa e diferenças entre focos decisórios encontrados.

Do ponto de vista acadêmico, de modo geral, considera-se que a escolha do método foi adequada para a organização dos dados obtidos, realização da análise e a obtenção dos resultados pretendidos levando em conta os objetivos da pesquisa.

A coleta de dados escritos foi facilitada devido à existência do Centro de Documentação e Memória da empresa, que digitalizou todas as páginas dos informativos pedidos. A utilização de tags – palavras-chave anexadas ao arquivo – foi de grande utilidade para a recuperação dos dados no momento de escrita.

A maior contribuição dos questionários foi situar cada entrevistado com relação ao período de atuação e aos conhecimentos sobre pesquisas que participou, o que direcionou parte da reformulação do roteiro de entrevistas. Uma ressalva seria a construção do questionário, que poderia indicar mais facilmente a necessidade de responder ou não algum item, pois alguns entrevistados responderam todos os itens, mesmo não tendo participado diretamente de algum tipo de pesquisa, o que pode ter gerado cansaço.

As entrevistas semiestruturadas se mostraram adequadas, por se tratar de relatos no qual os entrevistados, após o início, se mostraram descontraídos e receptivos.

A dificuldade gerada foi na transcrição, pois muitas entrevistas ultrapassaram 1h de duração. Tendo sido entrevistados diretamente 11 profissionais, escolheu-se transcrever integralmente pessoa-chaves de cada período e transcrever parcialmente outros entrevistados, mesmo assim gerou-se grande quantidade de informação. Além desses, um dos colaboradores já havia sido entrevistado por outro pesquisador, sendo que foi possível obter a transcrição dessa entrevista; apenas uma pergunta do roteiro não havia sido mencionada, dado que posteriormente foi obtido diretamente com o entrevistado. De outros 2 colaboradores obteve-se dados por meio de e-mails e documentos da época como relatórios, pesquisas realizadas e fotos.

Em comparação ao roteiro de entrevista entregue na qualificação, este foi reformulado. Assim, as perguntas iniciais remetem a questões consideradas mais fáceis, sobre produtos desenvolvidos; na segunda parte haviam perguntas que exigiam maior esforço, sobre os processos e a parte final era curta, referentes a

resultados. Outra observação é que os roteiros foram adaptados quando os entrevistados eram de outras áreas ou considerando o tempo que colaboraram na empresa.

Pensa-se que, por ter sido um estudo de caso, gerou um ambiente propício para a externalização de conhecimentos tácitos até certo ponto contextualizados que são relevantes para o entendimento da complexidade dos fatores existentes. Mesmo assim, pela extensão do período coletado, tem-se consciência que os dados relatados pelos entrevistados são qualitativos, ou seja, representam apenas os mais significativos que tinham em mente e que foram relatados conforme o período de tempo disponível.

Sugestões para uma nova pesquisa seriam a realização com outras empresas de estudos de caso comparativos da mesma competência ou uma competência diferente. Desse estudo podem incorrer a comprovação ou não de vários tipos de conclusão, desde características comuns, motivos para a escolha e desenvolvimento de determinada competência-chave ou diferenças de resultados entre escolhas estratégicas. Em ambos os casos seria possível aprimorar ou comparar os gráficos finais.

Há oportunidades de desdobramento da pesquisa ao realizar estudos mais aprofundados sobre:

algum período específico, como as contribuições do design durante as crises da década de 1980, o processo de corporatização da década de 1990 ou a reestruturação com foco na inovação e o consumidor da década de 2000;

sobre o desenvolvimento de alguma técnica específica utilizada pelo designer, como por exemplo: observações no local, construção de personas, definição de requisitos, avaliação de resultados, coleta e estruturação de dados que fomentam processos de inovação, meios de representação gráfica de fases específicas como a de ideação;

realizar uma análise dos produtos desenvolvidos e compará-los com a presente pesquisa;

realizar um estudo sobre o conceito de valor, utilizando os dados apresentados.

Por fim, há a possibilidade de estudar outras competências desenvolvidas pela empresa, e complementar a estrutura com a inclusão de condutores externos, dados já inicialmente levantados nos textos anexos.

7 REFERÊNCIAS

ABRAMOVITZ, J.; FARIAS, C. L. D. F., et al. **Eletrodomésticos: origens, história e design no Brasil**. Rio de Janeiro: Fraiha, 2006.

AJZENTAL, A. **Uma história do pensamento em marketing**. 2008. 272 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, 2008.

ALLWORTH. **Author Profiles:** Brigitte Mozota. Disponível em: <http://www.allworth.com/Brigitte_Borja_de_Mozota_s/208.htm>. Acesso em: 10 set. 2009.

APPADURAI, A. Introduction: commodities and the politics of value. In: _____. (Ed.). **The social life of things: commodities in cultural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. p. 3-63.

APPLE. **Dictionary**. 2.0.2 (51.4). New Oxford American Dictionary.

ARÓSTEGUI, J. **A pesquisa histórica: teoria e método**. São Paulo: Edusc, 006.

AULETE, C. **Dicionário Caldas Aulete de língua portuguesa: edição de bolso**. 2. edição. Porto Alegre: L&PM, 2008. Texto atualizado com a nova ortografia.

BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

BARBOSA, L.; CAMPBELL, C. (org.). **Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BARROSO NETO, E. **LBDI - Laboratório Brasileiro de Design: Uma história que não terminou 1984-1997**. Disponível em: <<http://eduardobarroso.blogspot.com/2009/01/lbdi-laboratorio-brasileiro-de-design.html>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

BAUDRILLARD, J. **O sistema dos objetos**. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

BAUMAN, Z. **Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadorias**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar ed., 2008.

BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 2ª ed. São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

BECKETT, Terence. *Design, product planning & prosperity*. In: GORB, P. (org.). **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

BIGNETTI, L. P. *Comentários: Uma Apreciação sobre o Desenvolvimento dos Estudos em Estratégia no Brasil sob a Inspiração de Hafsi e Martinet*. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1165-1171, out./dez. 2008.

BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. *Ora (Direis) Ouvir Estrelas! Estudo das Citações de Autores de Estratégia na Produção Acadêmica Brasileira*. **RAC**, v. 6, n. 1, jan./abr. p. 105-125. 2002.

BONSIEPE, G. **Teoría y práctica del diseño industrial**: elementos para uma manualística crítica. Colección Comunicacion Visual. Barcelona: Editorial Gustavo Gili, 1978.

BORGES, A. *O consumidor quer o que não sabe*. In: _____. **Designer não é personal trainer e outros escritos**. São Paulo: Rosari, 2002. p. 57-59.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. Wiley: 1982. Disponível em: <<http://books.google.com/books?hl=pt-BR&lr=&id=KmFR7BnLdCoC&oi=fnd&pg=PP19&dq=Richard+Boyatzis&ots=ws6KSvNr-F&sig=5YZKzP-dA4Jd0BbpkHjnzXDPUYo#PPP17,M1>>. Acesso em: 01 maio 2009.

BOZTEPE, S. User Value: Competing theories and models. In: International Journal of Design. V. 1. N. 2. 2007. p. 55-62.

BOWMAN, C.; AMBROSINI, V. *Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy*. **British Journal of Management**, v.11, p. 1-15, 2000.

BRAGA, M. da C. *ABDI: A presença empresarial e a parceria entre intelectuais por uma associação profissional pioneira*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FAAP, 2004.

BRAGA, M. da C. *O Design brasileiro de produto nas indústrias de eletrodomésticos dos anos 1960: o caso da Consul*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 9., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi, 2010.

BÜRDEK, B. **Desing**: história, teoria e prática do design de produtos. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

CARVALHO, V. R. S. **Três ensaios sobre competitividade externa e desempenho econômico na década de 2000**. 2010. 156 p. Tese (Doutorado em Economia), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. *Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica*. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 1, janeiro/março 2003

CAMPBELL, C. A ética romântica e o espírito do consumismo moderno. Rio de Janeiro: Rocco, 2001. p. 57-139.

CAMPBELL, C. *Eu compro, logo sei que existo: as bases metafísicas do consumo moderno*. In: BARBOSA, L.; CAMPBELL, C. (org.). **Cultura, consumo e identidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. p. 47-64.

CDM - Centro de documentação e memória Whirlpool Latin America. **Arquivos de imagens de publicidade da empresa e histórico da Consul** [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <rafaela.str@gmail.com> em 14 set. 2009.

CENTRO DE DESIGN PARANÁ. **Relatório de consolidação e sistematização: II Encontro de Planejamento Participativo do PBD – Programa Brasileiro de Design**. Brasil, 2006. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/downloads/Versao_Final_Planejamento_2007_PBD.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2009.

CHIANCA, T. *Avaliando programas sociais: conceitos, princípios e práticas*. In: CHIANCA, T.; MARINO, E.; SCHIESARI, L. **Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil**. São Paulo: Global, 2001. p. 15-84.

CLOTHIER, J. *Designs on your feet*. In: GORB, P. (org.). **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. **Design as a driver of user-centred innovation**: commission staff working document. Brussels: 2009. Disponível em: <http://ec.europa.eu/enterprise/newsroom/cf/document.cfm?action=display&doc_id=2784&userservice_id=1&request.id=0>. Acesso em: 08 jun. 2009.

CNI - Confederação Nacional da Indústria. **Prêmio CNI 2002**: Checklist sobre a gestão do design. categoria: Design. 2002.

CNPq. **Diretório de grupos de pesquisa**. Disponível em: <<http://dgp.cnpq.br/censos/index.htm>>. Acesso em: 14 mar. 2009.

CONSUL. Disponível em: <<http://www.consul.com.br>>. Acesso em: 5 out. 2009.

CONSUL. Disponível em: <<http://www.consul.com.br/Home/Geladeiras/GeladeirasConvencionais/GeladeiraGas220litros.aspx>>. Acesso em: 23 fev. 2011.

CORBY, B. *Implementing Corporate Strategy*. In: GORB, P. (org.). **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

CORINCHOCK, J. A. **Technician's Guide to Refrigeration Systems**. New York: McGraw-Hill, 1997. Disponível em: <<http://books.google.com/books?id=OHDtoBYQC0kC&pg=PA3&dq=absorption+refrigerator,+1858&ei=dDaXSoXxFpKgygTM85DXDg&client=safari#v=onepage&q=absorption%20refrigerator%2C%201858&f=true>>. Acesso em: 10 jun. 2009.

CORRÊA, R. de O. *O Industrialismo e a Sociedade de Consumo Urbano Industrial*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN - P&D DESIGN, 7., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UFPR, 2006.

CUNHA, A. M. **As novas cores da linha branca**: Os efeitos da desnacionalização da indústria brasileira de eletrodomésticos nos anos 90. 2003. 287 p. Tese (Doutorado em Economia), Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

DENIS, R. C. **Uma história do design**. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DMI. **Design Management Institute**. Disponível em: <www.dmi.org>. Acesso em: 5 jun. 2009.

DME. **Design Management Europe**. Disponível em: <www.designmanagementeuropa.com>. Acesso em: 5 jun. 2009.

DORMER, P. **Os significados do design moderno**: a caminho do século XXI. Porto: Centro Português de Design, 2001.

DOUGLAS, Mary; ISHERWOOD, Baron. Porque as pessoas querem bens. In: _____. **O Mundo dos Bens**: para uma antropologia do consumo. Rio de Janeiro: Editora UFRJ. p. 51-62, 2004.

DZ CENTRO DE DISEÑO. **Manual e gestão de design**. Porto: Centro Português de Design, 1997.

ELECTROLUX. Disponível em: <www.electrolux.com>. Acesso em: 10 jun. 2009.

ESTUDOS EM DESIGN. Disponível em: <<http://www.puc-rio.br/parcerias/edesign/>>. Acesso em: 05 maio 2009.

FERRARETTO, L. A. **Radio no Rio Grande do Sul**: Anos 20, 30 e 40 dos pioneiros às emissoras comerciais. Canoas: ULBRA, 2002. Disponível em: <http://www.google.com/books?id=65Vpxr4pviUC&pg=PA102&dq=refrigerador,+história&ei=gF_KSaGmFoKqzgSZjGoBA&hl=pt-BR#PPA102,M1>. Acesso em: 15 set. 2009.

FAUSTO, B. **História concisa do Brasil**. 2. ed. 2. reimpr. São Paulo: EDUSP, 2009.

FEATHERSTONE, Mike. **Cultura de consumo e pós-modernidade**. São Paulo: Studio Nobel, 1995.

FLEURY, M. T.; FLEURY, A. *Construindo o conceito de competência*. **RAC**, Edição Especial, p. 183-196. 2001. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac/vol_05/dwn/rac-v5-edesp-mtf.pdf>. Acesso em: 20 maio 2009.

FOLHA TOP OF MIND. São Paulo, out. 2007.

FONTOURA, M.; FUKUSHIMA, K.; KISTMANN, V. B. **Design colaborativo: considerações metodológicas voltadas para micro, pequenas e médias empresas produtoras de louça de mesa branca.** Curitiba: UFPR, [200-].

FORTY, A. **Objetos do desejo: design e sociedade desde 1750.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FUJITA, C.; ONO, M. **Design e dinâmica cultural: manifestações em refrigeradores de 1950 a 2000.** Curitiba, 2010. No prelo. 17 p.

GAZZONI, M. **Whirlpool pesquisa hábitos de consumo e lança 200 itens em 2010:** Com cerca de 700 pessoas na equipe de desenvolvimento de produtos, a empresa registrou 65 patentes em 2010. 2011. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/empresas/industria/whirlpool+pesquis...bitos+de+consumo+e+lanca+200+itens+em+2010/n1237927771428.html>>. Acesso em: 14 jan. 2011.

GE CONSUMER & INDUSTRIAL PRESS ROOM. **History of Appliances Timeline.** Disponível em: <www.geconsumerproducts.com/pressroom/our_company/history_appliances.htm>. Acesso em: 10 jun. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1991.

GILMORE, J. H.; PINE, J. B. *The four faces of mass customization.* **Havard Business Review**, Jan./Feb., p. 87-106. 1997.

GOBBO JR., J. A. **Estratégia de operações de redes: uma proposta de abordagem metodológica de investigação para o estudo da relação entre o projeto da rede de negócios, as prioridades competitivas e o valor para o cliente.** 2004. 249 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, 2004.

GOLDENSTEIN, L. **Uma avaliação da reestruturação produtiva.** In: SACHS, I.; WILHEM, J.; PINHEIRO, P. S. (org.). **Brasil: um século de transformações.** São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 210-220.

GOMES, L. P. *História da Administração.* In: CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Informativo Mensal do CRA/CE**, Ano 1, Nº 07 Ago./Set. 2005. CRA em Ação. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/download/RD1605.pdf>>. Acesso em: 06 set. 2009.

GOMES, A. M. de C. et al, **A República no Brasil.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira: Fundação Getulio Vargas, CPDOC, Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil, 2002. p. 286.

GORB, P. (org.). **Design Management.** New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

HAFSI, T.; MARTINET, A. *Estratégia e Gestão Estratégica das Empresas: um Olhar Histórico e Crítico.* **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1131-1158, Out./Dez. 2008.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**. p.79 - 91. May/June, 1990.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Strategy as stretch and leverage*. **Harvard Business Review**. p.75 - 85. March - April, 1993.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HESKETT, J. *Creating Economic Value by Design*. **International Journal of Design**, v.3, n.1, p. 71-84. 2009.

HIETAMAKI et al. **Modelling the Strategic Impacts of Design in Businesses**: Final Report September 2005. Helsinki. 2005. 82 p.

HOCHMAN, G. *Regulando os efeitos da interdependencia: sobre as relações entre saúde pública e construção do Estado (Brasil 1910-1930)*. **Estudos históricos**, Rio de Janeiro, vol.6, n. 11, p. 40-61. 1993.

JUDT, T. **Pós-guerra**: uma historia da Europa desde 1945. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007. p. 240-250. Disponível em: <http://www.google.com/books?id=CMP2932XLmwC&pg=PA345&dq=refrigerador,+história&ei=gF_KSaGmFoKqzgSZjIGoBA&hl=pt-BR#PPA345,M1>. Acesso em: 3 jun. 2009.

HIETAMÄKI, T., HYTÖNEN, J., LAMMI, M. **Modelling the strategic impacts of design in businesses**: final report September 2005. Helsinki: The University of Art and Design Helsinki, The New Centre of Innovation in Design, The Western Finland Design Centre, The Helsinki School of Economics, International Design Business Management, 2005. 82 p.

IBGE. **Estatísticas do século XX**. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/seculoxx/seculoxx.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2009.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 10 jul. 2009.

JORDAN, P.W. **Designing pleasurable products**. London: Taylor and Francis, 2002.

KISTMANN, V. S. de C. B. **A caracterização do design nacional em um mercado globalizado**: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa. 2001. 236 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção, área de Gestão do Design), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

KISTMANN, V. S. de C. B. **Fundamentos para a implantação do Prêmio Paranaense de design da Federação das Indústrias do Estado do Paraná**. Curitiba, 2003. (circulação restrita).

KISTMANN, V. S. de C. B. **Fundamentos de Sistemas de Produção e Utilização: Gestão do Design**. Curitiba: UFPR, 2006. 77 slides. Apresentação para software Powerpoint.

KLOTTER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998. p. 30-35.

KOPYTOFF, I. *The cultural biography of things: commoditization as process*. In: APPADURAI, A. (Ed.). **The social life of things: commodities in cultural perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. p. 64-94.

LEMONS, C. **História da casa brasileira**. São Paulo: Contexto, 1996. 83 p.

LIMA, N. T. *Habitação e infra-estrutura urbana*. In: **Estatísticas do século XX**. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/seculoxx/seculoxx.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2009. p. 111-130.

LIPOVETSKY, Gilles. A sociedade de Hiperconsumo. As três eras do capitalismo de consumo. In:_____. **A Felicidade Paradoxal: ensaios sobre a sociedade de hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007. p. 31-59 e 76-97

LANGLEY, A. *Strategies for theorizing from process data*. **Academy of Management Review**, v.24, n.4, p. 691-710. 1999.

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

MAGALHÃES, C. F. De; SAADE, A. C. *Explorando o campo da Gestão em Design através dos artigos da Design Management Review*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN - P&D DESIGN, 7., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UFPR, 2006.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis: os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo: EDUSP, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIAMPOLSKI, H. **Ethnography for marketers: a guide to consumer immersion**. California: Sage, 2006.

MARINO, E. **Manual de avaliação de projetos sociais**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, Instituto Airton Senna, 2003.

MARTINS, Rosene Fonseca de Freitas; MERINO, Eugênio Andrés Diaz. **Gestão do design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MARTINS, M. A. V.; MEDEIROS, E. N. de. *Análise da inserção do design na indústria*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6., 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FAAP, 2004.

MASCARENHAS, H. R. **O setor de eletrodomésticos de linha branca**: um diagnóstico e a relação varejo indústria. 2005. 238 p. Dissertação (mestrado em finanças e economia empresarial), Escola de Economia de São Paulo, FGV/EESP, 2005.

MATUSITA, A. P. **Mudança estrutural no setor de linha branca nos anos 90**: características e condicionantes. 1997. 100 p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica), Instituto de Geociências, DPCT/IG/Unicamp, Campinas, 1997.

MCCRACKEN, G. **Cultura e consumo**: novas abordagens ao caráter simbólico dos bens e das atividade de consumo. Rio de Janeiro: MAUAD, 2003.

MELO, C. A. de.; JANNUZZI, G. De M. *O estoque de refrigeradores no Brasil: diferenças e semelhanças regionais por faixas de renda*. **Espaço Energia**, n. 08, Abril, p. 20-27. 2008. Disponível em: <<http://www.fem.unicamp.br/~jannuzzi/documents/008-02.pdf>>. Acesso em: 03 out. 2009.

MICELI, S. *Entre o palco e a televisão*. In: IBGE. **Estatísticas do século XX**. Rio de Janeiro: 2006. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/seculoxx/seculoxx.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2009. p. 301-344.

MILLER, D. *Consumo como cultura material*. In: **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 13, n. 28, p. 33-63, jul./dez. 2007.

MILLER, D. **Teoria das Compras**. São Paulo: Nobel, 2002.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Economia brasileira em perspectiva**: edição especial 2010. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/portugues/docs/perspectiva-economia-brasileira/edicoes/Economia-Brasileira-Em-Perpectiva-Especial-10.pdf>>. Acesso em: 2011.

MINUZZI, R. **Modelo de formação continuada em gestão do design**. 2004. Qualificação (Doutorado em Engenharia de Produção, área de Gestão do Design), Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MORAES, M. B.; FERREIRA, J. Design e formação de grupos estratégicos na indústria brasileira de eletrodomésticos In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN - P&D DESIGN, 8., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SENAC/SP, 2008.

MOREIRA, D. **Fenômeno do crowdfunding ganha força no Brasil**: Modelo permite que indivíduos ou empresas financiem seus projetos através de doações coletivas. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/fenomeno-do->

crowdfunding-ganha-forca-no-brasil?page=1&slug_name=fenomeno-do-crowdfunding-ganha-forca-no-brasil>. Acesso em: 19 jan. 2011.

MOZOTA, B. *Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs*. **Design Management Journal Academic Review**, Boston, v. 2. 2002.

MOZOTA, B. **Design Management**. Canada: Allworth Press, 2003.

MOZOTA, B. The four powers of design: a value model in design management. **Design Management Review**, Boston, v. 17, n. 2, primavera. 2006.

NORMAN, D. A. **Emotional design**: perchè amiamo (o odiamo) gli oggetti di tutti i giorni. Milano: Apogeo Editore, 2004.

OLIVEIRA, L. M. J. de. **Trajetória de crescimento e traços organizacionais do grupo Brasmotor**. 2006. 407 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

ONO, M. M. **Design industrial e diversidade cultural**: sintonia essencial. Estudos de casos nos setores automobilístico, moveleiro e de eletrodomésticos no Brasil. 2004. 1200 p. Tese (Doutorado em Arquitetura e Urbanismo), Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

ONO FONSECA, K. F.; ISHIKAWA, C. GAZIRI, L. *Programa Criação Paraná: Transformando idéias em produtos inovadores*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA & DESENVOLVIMENTO EM DESIGN - P&D DESIGN, 7., 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: UFPR, 2006.

OWEN, I. *Industry and design*. In: GORB, P. (org.). **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

PILDITCH, J. *Using design effectively*. In: GORB, P. (org.). **Design Management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

PORTER, M. **Competitive Advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press, 1985.

PHILLIPS, P. L. **Briefing**: a gestão do projeto de design. São Paulo: Blucher, 2007.

PRAHALAD, C.K. e RAMAWASMY, V. *Co-opting customer competence*. **Harvard Business Review**, v.78, n.1, p.78-90. 2000.

PRAHALAD, C.K.; RAMAWASMY, V. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4-9. 2004.

PRÊMIO CATARINENSE DE DESIGN. Edição 1998. 1998. 12 p.

PRÊMIO CNI. Disponível em: <www.cni.org.br/premiocni>. Acesso em: 20 set. 2009.

RIBEIRO, A. de L. *A origem e a evolução do ensino da administração no Brasil. Conselho Regional de administração do Rio de Janeiro*. [200-]. Disponível em: <http://www.cra-rj.org.br/site/espaco_opinioao/arquivos/art063.pdf>. Acesso em: 06 set. 2009.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. de P. *A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros*. **RAC**, Edição Especial, p. 81-102. 2001.

RODRIGUES, J. *Alimentação popular em São Paulo (1920 a 1950): políticas públicas, discursos técnicos e práticas profissionais*. **Anais do Museu Paulista**. São Paulo, N.Sér.v.15, n.2, p. 221-255, jul./dez. 2007.

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de desenvolvimento de produtos**: uma referência para a melhoria do processo. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUAS, R. L. *A atividade gerencial no século xxi e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados*. **REAd**, ed. 15, v. 6, n. 3, out. 2000. Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_241.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2009.

SANT'ANNA, D. B. de. **Cidade das águas**: usos de rios, córregos, bicas e chafarizes em São Paulo (1822-1901). São Paulo: Editora Senac/SP, 2007. p. 245.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 1996.

SILVA, J. M. da. **Cozinha Modelo**: o impacto do gás e da eletricidade na casa paulistana: 1879-1930. São Pulo: EDUSP, 2008.

SILVA, A. B. **Rede de aprendizado e desenvolvimento de competências organizacionais**: uma análise de empresas participantes do programa Parceiros para Excelência: PAEX. 2004. 223 p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas), Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas, 2004.

SINGER, P. *Evolução da economia e vinculação internacional*. In: SACHS, I.; WILHEM, J.; PINHEIRO, P. S. (org.). **Brasil**: um século de transformações. São Paulo: Companhia das Letras, 2001. p. 78-130.

SLATER, D. **Cultura do consumo & modernidade**. São Paulo: Nobel, 2002.

SORVALI, K.; NIEMINEN, E. **Global design watch 2008**. DESIGNIUM - Design Innovation Centre at the University of Art and Design in Helsinki, sep. 2008. 22 p.

SPI – Secretaria de Política Industrial. **Ações Setoriais para o Aumento da Competitividade da Indústria Brasileira**. Brasil, 2009. Disponível em: <<http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/publicacoes/desProducao/desProducao.php>>. Acesso em: 07 jul. 2009.

TEIXEIRA, J. De A. **O design estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. 2005. 270 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

THIAGO, R. S. **Eu, Wittich Freitag**. Joinville, SC: Movimento e Arte, 2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Relatório e parecer prévio sobre as contas do governo da república**: exercício de 2009. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_governo/contas_09/Textos/Ficha%201%20-%20Analise%20da%20Crise.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2011.

TUNSTALL, D. *Ethnography*. In: O'GRADY, K.; O'GRADY, J. **A designer's Research Manual**. Massachusetts: Rockport, 2006.

TUNSTALL, D. *Design anthropology: What can it add to your design practice?* **ADOBE Think Tank**, May, 2008. Disponível em: <http://www.adobe.com/designcenter/thinktank/tt_tunstall.html>. Acesso em: 26 mai. 2008.

WHIRLPOOL. Disponível em: <www.whirlpool.com.br>. Acesso em: 15 jul. 2009.

WHIRLPOOL. Disponível em: <www.whirlpool.com.br>. Acesso em: 14 jan. 2011.

WILKIE, W. L.; MOORE, E. S. *Scholarly Research in Marketing: Exploring the "4 Eras" of Thought Development*. **Journal of Public Policy & Marketing**, Vol. 22, 2, outono, p. 116–146. 2003.

WOLF, B. **Taller Design-Management**. Brasil, marzo 1998. 50 p. Apostila.

WOLF, B. **Diseño**: la estrategia del exito. Brasil: UFPR, 2001. 165 p. Apostila.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competencia**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. SENAC São Paulo: São Paulo, 2002. Disponível em: <http://books.google.com/books?id=KC7AXNkM-6MC&printsec=frontcover&dq=Zarifian&lr=&ei=Av4aSp3_LYS2yASCwcSaAw&hl=pt-BR#PPA3,M1>. Acesso em: 20 maio 2009.

8 APÊNDICES

8.1 APÊNDICE A - MERCADO E A INDÚSTRIA DE REFRIGERAÇÃO NO BRASIL

Esse apêndice tem como objetivo apresentar a indústria de linha branca, características do seu mercado no Brasil e dados sobre a trajetória da empresa a ser estudada. O apêndice inicia apresentando dados sobre o que são sistemas de refrigeração, que irão auxiliar no entendimento de termos posteriormente apresentados.

A seção seguinte situa brevemente as origens da indústria de linha branca e apresenta o conceito de produtos tipo *time-using* e *time-saving*. Também trata da produção e do consumo de refrigeradores no Brasil, por meio do estabelecimento da relação sobre momentos econômicos no país e sua influência na indústria de linha branca através do tempo; são apresentados dados mais recentes sobre o mercado e o varejo de linha branca sob viés econômico e dados sobre a difusão e idade estimada do estoque em uso de refrigeradores no país. O último sub-item apresentada uma narrativa sobre o surgimento da demanda.

A terceira seção trata da produção e o consumo de refrigeradores no Brasil. Apresenta dados sobre vendas, conjuntura econômica, mercado e varejo.

8.1.1 Refrigeradores: principais sistemas de refrigeração

Um refrigerador pode ser definido como um compartimento destinado a refrigerar artificialmente bebidas e alimentos (APPLE, 2005), ou simplesmente, um aparelho que refrigera (AULETE, 2008, p.852). Tal aparelho requer um sistema de refrigeração que, conforme Dinçer (2003, p. 112), tem como principal objetivo retirar calor a baixas temperaturas e transferir esse calor para um meio com temperatura maior a anterior. Ou seja, a refrigeração lida com trocas de calor. Desse modo, uma área refrigerada é um lugar onde o calor foi retirado (CORINCHOCK, 1997, p. 40).

Sendo assim, os equipamentos nos quais eram colocados gelo em barra para conservação dos alimentos (ABRAMOVITZ *et al.*, 2006) também poderiam ser considerados refrigeradores.

Dinçer (2003) aponta dois tipos de refrigeração: a natural e a mecânica. A refrigeração que utiliza o gelo corresponderia à denominada refrigeração natural, em que o gelo resfria o ar do ambiente. O outro modo de refrigeração, denominada de mecânica, utiliza uma substância capaz de transferir calor para um meio de

condensação que, por meio de expansão, compressão ou meios de esfriamento (como ar ou água), retira calor do ambiente e transfere-o para outro meio (DINÇER, 2003, p. 109).

Conforme o *International Institute of Refrigeration* (2007), os principais sistemas de refrigeração mecânica são o sistema de refrigeração por compressão; o sistema de refrigeração por absorção; o sistema de refrigeração por jato de vapor e o esfriamento por termoeletricidade. Segundo o mesmo instituto, identificam-se diferenças entre tais sistemas como:

o sistema de refrigeração por absorção: uso de compressor térmico para bombear e expandir o líquido refrigerante;

o sistema de refrigeração por compressão: uso de compressor mecânico para bombear e expandir o líquido refrigerante;

o sistema de refrigeração por jato de vapor: uso de vapor em alta pressão por ejetores para retirada de pressão e

o esfriamento por termoeletricidade: uso de corrente elétrica através da junção entre dois metais ou semicondutores.

Tendo esclarecido os principais tipos de sistemas de refrigeração utilizados por refrigeradores, assim como um exemplo de seu desenvolvimento inicial, será exposto, a seguir, a contextualização da entrada desses produtos no mercado brasileiro de bens de consumo.

8.1.2 A formação do parque industrial de refrigeradores no Brasil

A seguir será apresentado um panorama sobre o início da produção e do consumo de refrigeradores no Brasil, desde suas bases até o surgimento do parque industrial de refrigeradores no país. O relato sobre as outras fases (II e III) ocorrerão posteriormente, pois a trajetória da empresa a ser estudada está estreitamente ligada com o contexto de cada fase.

Desse modo, essa seção compreende o período entre o começo do uso de refrigeradores até a oficialização das primeiras fabricantes desse tipo de bem de consumo no Brasil.

8.1.2.1 **Origens da indústria de linha branca**

Linha branca é o nome dado ao conjunto de produtos eletrodomésticos de grande porte, compreendendo fogões, refrigeradores, lavadoras automáticas e semi-automáticas, fornos de microondas, coifas, depuradores de ar, lava-louças, condicionadores de ar domésticos, caves de vinhos domésticas (MASCARENHAS, 2005, p. 10). Fazem parte do segmento de utilidades domésticas eletroeletrônicas, que compreendem, além dos eletrodomésticos (linha branca), os sub-segmentos: equipamentos de áudio e vídeo (linha marrom) e eletrodomésticos portáteis (SPI, 2009).

Os EUA e a Europa são considerados os mercados mais antigos da linha branca (MATUSITA, 1999), tendo as empresas mais tradicionais e os índices de saturação mais elevados.

O amadurecimento da indústria de linha branca nos EUA e Europa ocorreu já na década de 1970, sua expansão até essa época ocasionou saturação dos produtos no mercado e estabilização da demanda, como consequência, a procura por participação no mercado e produção em escada ocasionou várias fusões e aquisições. Um modo de aumentar a demanda, foram aquisições de empresas em outros países, inicialmente nos EUA e Europa, para, então China, Índia, América Latina e Europa Ocidental; outro modo de aumentar a demanda foram a criação de linhas completas utilizando estratégia de segmentação do mercado (OLIVEIRA, 2006).

Matusita (1997) apresenta divisão das funções sociais dos eletrodomésticos, baseado em artigo de Bowden e Offer⁸⁴ (1994) que relata tal distinção, identificada por especialistas em marketing, que são os aparelhos *time-saving* (como os eletrodomésticos de linha branca) e os aparelhos *time-using* (como aparelhos de áudio e vídeo). Tal distinção se mostra útil, pois, segundo a autora, os padrões de difusão são distintos. Os aparelhos tipo *time-saving* possuem difusão mais lenta comparada com os aparelhos tipo *time-using*. Similarmente ao grau de penetração, há diferenças na incorporação de inovações; “os produtos da linha branca atingem níveis de saturação do mercado muito mais rapidamente, ao passo que os bens do tipo *time-using* tem seu mercado constantemente renovado a partir do lançamento

⁸⁴ BOWDEN, S.; OFFER, A. Household appliances and the use of time: the United States and Britain Since 1920's. In: **Economic History Review**, XLVIII, vol.4, Londres, 1994.

de inovações/novos modelos como fruto de seu maior potencial inovativo” (MATUSITA, 1997, p. 9).

8.1.2.2 **Formação da demanda e produção de refrigeradores no Brasil**

Estudar o período de meados dos anos de 1920 a 1950 traz contribuições para uma tentativa inicial de se compreender como ocorreu a formação da demanda e produção dos refrigeradores no país; contribuindo, assim, para identificar as fases da sociedade de consumo e na compreensão de como o refrigerador pôde entrar na casa brasileira a ponto de ser adotada por tantos lares sendo possível chegar a edificar um setor próprio⁸⁵.

Grandes transformações do sistema produtivo ocorreram no **final do século XIX e início do século XX** em países como a Inglaterra e os Estados Unidos da América, sendo exemplo a industrialização, o racionalismo taylorista e o sistema produtivo fordista (DENIS, 2000). O Brasil, nesse período, continuou a ser um país predominantemente rural como visto no censo de 1920, que contava com quase 70% da pessoas em atividade se dedicando à área agrícola, quase 14% à indústria e cerca de 15% aos serviço (FAUSTO, 2009).

As poucas fábricas de meados do século XIX produziam, em sua maioria, tecido de algodão de baixa qualidade para ser consumido por pessoas pobres ou escravos. Na época, a Bahia era considerada o centro fabril, que se deslocou para Minas Gerais por volta de 1885. Em 1889, a agroindústria do açúcar detinha cerca de 57% do capital industrial brasileiro. E a instalação de fábricas no Distrito Federal é atribuído a fatores como “concentração de capitais, um mercado de consumo de proporções razoáveis e a energia a vapor, que veio substituir antigas fabriquetas movidas pela força hidráulica” (FAUSTO, 2009, p. 161).

Mas a existência de fábricas ainda era incipiente para atender a demanda interna. As pessoas ainda dependiam de produtos importados para atender às suas necessidades por bens de consumo (GOLDENSTEIN, 2001). Tanto que, até a Primeira Guerra Mundial, a idéia de redução de importações ainda estava vinculada com a idéia da diminuição equivalente do consumo (SINGER, 2001, p.88).

⁸⁵ Cunha (2003) considera as indústrias fabricantes de linha branca um setor.

Nesse período, a construção de infra-estrutura girava em torno da produção primária destinada à exportação (ou seja, ocorreu de modo localizado), como a construção de estradas de ferro, portos, linhas telegráficas e telefônicas e o desenvolvimento das cidades, com linhas de transmissão e distribuição de energia elétrica, sistemas de iluminação pública, linhas de bonde, redes telefônicas para dar suporte à produção primária, principalmente à cafeeira ou à extração da borracha. Essa infra-estrutura serviu, também, para dar base para uma produção substituidora de produtos importados e unificar fisicamente o mercado interno (SINGER, 2001, p. 88).

Um exemplo da construção dessa infra-estrutura e a concentração populacional ocorreu em São Paulo e no Rio de Janeiro, assim como Santos, no início do século XX. A concentração de recursos materiais e humanos demandados pela agricultura cafeeira para que fosse possível a comercialização do seu produto, acabou por dar base para a atividade industrial (MENDONÇA, 1995 apud CORRÊA, 2006). Dentre esses serviços estava o fornecimento de energia elétrica em São Paulo, para iluminação doméstica e para o funcionamento de aparelhos em geral, que foi viabilizado em 1901, com a construção da usina de Parnaíba (SILVA, 2008, p.23). Construída pela empresa canadense Light & Power, a 33 quilômetros de São Paulo, foi a primeira hidrelétrica a abastecer a cidade (SANT'ANNA, 2007, p. 245).

Com o acesso à eletricidade pela população, salienta-se o impacto no imaginário desta, ao observar que o crescimento lento da adesão ao serviço de luz e eletricidade na primeira década, seja atribuído, conforme Silva (2008), não apenas às deficiências técnicas e aos entraves jurídicos impostos pela concorrência com o gás, como também, à desconfiança e ao medo da população; a Light “precisava convencer os consumidores que ela não causava mal aos olhos, era fixa, segura e não desprendia calor, fuligem, nem cheirava mal” (SILVA, 2008, p.23). Segundo mesmo autor, a empresa também fornecia e trocava as lâmpadas, e **fomentava a importação de produtos elétricos.**

Durante a Primeira Guerra Mundial, o fornecimento e o consumo do mercado interno de produtos industrializados vindos da Europa sofreu um corte drástico. Percebe-se essa dependência por produtos importados ao observar o caso do setor de construção que, conforme Lemos (1996, p.62) presenciou a redução do número de construções cair “para quase zero”, entre 1915 a 1918, devido ao corte nas importações vindas da Europa e o baixo fornecimento de materiais de

construção vindos dos Estados Unidos da América. Mesmo com o crescimento intenso da indústria brasileira entre 1900 a 1928 (SINGER, 2001), a indústria no país não estava preparada para atender o mercado interno e o país recorreu às importações de produtos norte-americanos, que disponibilizaram, principalmente, objetos (LEMOS, 1996, p. 62). Do mesmo modo, ao longo da **década de 1920**, o país presenciou mais fortemente o deslocamento do centro produtivo (e das importações) da Europa para os Estado Unidos da América (HESKETT, 1998 apud CORRÊA, 2006).

Para Lemos (1996, p.67), foi nessa época, **no final da Primeira Guerra Mundial**, que começou a ser conhecido o primeiro eletrodoméstico no país, o ferro elétrico de passar roupas. O mesmo autor também relata mudanças de hábitos na década de 1920, como o surgimento da copa como área de estar e a inclusão do rádio nesses ambientes: “os primeiros aparelhos tipo “capelinha” aninharam-se em cima dos guarda-comidas para entreter os familiares á volta da mesa, especialmente atentos às rádio-novelas” (LEMOS, 1996, p. 66). No entanto, a existência desses eletrodomésticos ainda se limitava a uma parcela da população que era privilegiada e localizada nos crescentes centros urbanos, como verificado no parágrafo a seguir.

Tendo como exemplo a cidade de São Paulo, em relatório da The São Paulo Tramway Light and Power, em 1920 a cidade contava com 51.348 ligações elétricas para uma população total de 587.072 habitantes. Dessas ligações, 49.219 eram ligações de iluminação e apenas 2.129 eram ligações de energia para equipamentos industriais e residenciais (SILVA, 2008, p.47).

O potencial de aumento do número de ligações de energia para equipamentos pode ser percebida numa avaliação da empresa, ainda em 1924, que enfatizava as vantagens em se investir no consumo de energia para pequenos aparelhos domésticos “como torradeiras, filtros, rescaldeiros, **refrigeradores**, aquecedores de imersão; almofada elétrica para aquecimento; ferros de passar, aparelho para permanente em cabelos, aquecedores” (*The Gas Load and Its Electrical Equivalent*, The San Paulo Gas Company Ltd., 1924 apud SILVA, 2008, p.137).

Os anos de 1920 presenciaram o início da fabricação de **refrigeradores** na Europa e nos Estados Unidos da América. Um exemplo são empresas como Electrolux e General Electric, que começaram a fabricar refrigeradores por absorção,

respectivamente, em 1925 (ELECTROLUX, 2009) e 1927 (GE CONSUMER & INDUSTRIAL PRESS ROOM, 2009).

No caso dos Estados Unidos da América, até 1890 a grande maioria do gelo ainda era obtido da extração em rios e lagos. Segundo Corinchock (1997), em cerca de 10 anos, na virada do século, praticamente cada cidade desse país já possuía uma planta produtora de gelo e cada casa sua caixa para armazenar o gelo. Segundo o mesmo autor, em 1918, a Kelvinator lança o primeiro refrigerador para o mercado doméstico norte-americano e, até o final da década de 1920, a Eletrolux e a General Electric lançam, respectivamente, o refrigerador por absorção automática e o refrigerador hermeticamente fechado para uso doméstico, denominado Monitor Top.

No Brasil o ritmo era diferente. Com relação ao crescimento do número de aparelhos elétricos no espaço da cozinha paulistana, Silva (2008) observa que isso ocorreu somente nas décadas seguintes. Se, em meados da década de 1920, iniciava-se a **produção** de refrigeradores por absorção na Europa (ELECTROLUX, 2009) e nos Estados Unidos (GE CONSUMER & INDUSTRIAL PRESS ROOM, 2009), e mesmo que desde de 1926 a Electrolux já realizasse vendas diretas no Brasil por meio de filial com sede em São Paulo (ELECTROLUX, 2009), apenas na segunda metade da década de 1930 as casas de classe média no Brasil começaram, em números modestos, a utilizar eletrodomésticos como refrigeradores elétricos, aspiradores de pó, enceradeiras e batedeiras de bolo (LEMOS, 1996). No estado do Rio Grande do Sul, **por volta de 1930**, os refrigeradores eram vendidos porta a porta, sendo levados nas casas e ficando em demonstração por um mês aos possíveis interessados (FERRARETTO, 2002). Outra prática similar já havia se tornado um costume em 1950, pois o produto ficava em demonstração na casa do interessado uma semana antes da compra ser efetuada (ABRAMOVITZ et al., 2006, p.65).

À medida que os eletrodomésticos eram cada vez mais produzidos em série na Europa e nos Estados Unidos da América, e importados em larga escala para o Brasil, foi sendo possível a ampliação do consumo de eletrodomésticos e a mudança de hábitos e costumes domésticos no país. Os “aparelhos domésticos que utilizavam a eletricidade eram quase todos importados: os aspiradores Holland, as enceradeiras Hobby, ventiladores, espremedores de fruta, torradeiras,

refrigeradores e lava-louças, até mesmo rádios vinham de fora” (ABRAMOVITZ et al., 2006, p.45).

Mesmo com a vinda dos refrigeradores elétricos, estes limitavam-se à elite e, em meados da década de 30, a classe média ainda usava o gelo para conservar os alimentos em armários revestidos de folhas de flandres (LEMOS, 1976) ou zinco (CONSUL, 2009) no qual eram colocados gelo em barra para a melhor conservação de alimentos e bebidas, como o leite ou a manteiga. Ainda em 1937, o Rio de Janeiro consumia quase 36 mil toneladas de gelo para “alimentar” estes armários (GOMES et al, 2002, p. 286). E até a década de 1950 ainda era comum encontrar os vendedores de gelo em barras (ABRAMOVITZ et al., 2006, p.60), indicando que, a partir dessa década, os refrigeradores começaram a se tornar mais acessíveis para a população.

O crescimento diversificado da indústria nacional, o qual possibilitaria o surgimento das primeiras fabricantes de eletrodomésticos, só adquiriu status estratégico com eventos como a grande **depressão norte-americana** e a deflagração da **Segunda Guerra Mundial**.

No Brasil, reflexos da depressão de 29 foram sentidos com a grande desvalorização do preço do café, pois os norte-americanos eram, nesse período, o maior consumidor desse produto brasileiro. Uma das consequências às medidas de contenção da crise no Brasil foi a possibilidade de produzir e adquirir produtos nacionais a preços vantajosos. Desse modo, a indústria do Brasil contribuiu para a expansão e recuperação da economia no país (MENDONÇA, 1995 apud CORRÊA, 2006).

E já durante a Segunda Guerra Mundial, houve, mais uma vez, queda forçada das importações de produtos estrangeiros ao Brasil (LEMOS, 1976). Um agravante é que, diferente da Primeira Guerra, em que foi possível substituir vários produtos europeus por similares norte-americanos, os esforços de guerra da Segunda Guerra mobilizaram, além do parque industrial da Europa, também as indústrias norte-americanas (DORMER, 2001). Essas indústrias se voltaram para a fabricação de armas, chegando, em 1944, a fabricar 40 por cento das armas mundiais (ALLAN, 1993).

Em 1937, foi implantado o primeiro Plano Nacional de Eletrificação do Brasil e, em 1946 é inaugurada a Companhia Siderúrgica Nacional de Volta Redonda (ONO, 2004, p. 248) que abriu a possibilidade da produção de eletrodomésticos não-

portáteis, ao se tornar fornecedora de chapas de aço para a fabricação desses produtos (CUNHA, 2003, p.52).

Singer (2001, p. 109) também aponta que a fabricação de peças automotivas exigia o desenvolvimento da siderurgia, da indústria química e de polímeros que possibilitaram o surgimento de indústrias como as de eletrodoméstico.

A existência de outras iniciativas anteriores com o incentivo do governo são pontuais, como a Siderúrgica Belgo-Mineira, em Minas Gerais, que inicia a produzir em 1924; e dois anos mais tarde, a Companhia de Cimento Portland, em São Paulo, que também inicia sua produção (FAUSTO, 2009, p. 163).

Nesse período, enquanto as indústrias de base se desenvolviam com o apoio do Estado, em produtos como os eletrodomésticos, a predominância parecia ainda ser a de **importados**.

Modelos como o Coldspot e o Frigidaire, ambos projetos de Raymond Loewy para as empresas norte-americanas Sears Roebuck e General Motors respectivamente, eram, nas **décadas de 1940 e 1950**, encontrados no Brasil e se tornaram bastante conhecidos. No Rio de Janeiro, empresas como a Ponto Frio, cujo nome foi inspirado na geladeira Coldspot americana, iniciavam suas atividades. Fundada em 1946, a Ponto Frio começou importando itens como pneus, faróis e máquinas de escrever, se especializando, posteriormente, em eletrodomésticos. Em 1952 a mesma empresa abre sua primeira loja de varejo no Rio de Janeiro, vendendo desde geladeiras e máquinas de costura importadas, até fogões nacionais (ABRAMOVITZ et al, 2006).

Guilherme Holderegger, um dos fundadores da Consul, que estava em Santa Catarina por volta de 1945, relata que nessa época as geladeiras ainda eram muito caras, importadas dos Estados Unidos da América ou da Alemanha e restritas às pessoas mais abastadas (CONSUL, 2009).

Mesmo na Europa Ocidental do final dos anos 40 eram poucos os europeus que possuíam carro ou geladeira. Até no Reino Unido, muitos ainda saíam 2 vezes ao dia para buscar alimentos. E, embora nos anos de 1950 a energia elétrica já cobrisse praticamente toda a Europa Ocidental, ainda em 1957, os lares que possuíam refrigeradores variavam de 12%, na Alemanha Ocidental, a 2%, na Itália. No caso da Europa Ocidental, a baixa adesão no uso de refrigeradores é atribuída a questões climáticas, em particular nos países de temperatura média baixa, e logísticas: “se as donas de casa não podiam comprar e levar para casa uma

quantidade razoável de itens perecíveis de uma só vez, não fazia sentido gastar um dinheirão com uma geladeira” (JUDT, 2008, p. 345).

No Brasil, país de temperaturas médias mais elevadas, o fator climático e geográfico pode ser considerado positivo para a adesão a sistemas de refrigeração mecânica. A popularização de refrigeradores parece depender mais de fatores econômicos e de modos de vida pois era necessário criar um espaço na casa para esses novos produtos e criar o costume de estocar comida em casa.

O início da **produção nacional** de refrigeradores data dessa mesma época, entre as décadas de **1940 e 1950**, com as Indústrias Pereira Lopes Ltda. e Brasmotor, ambas em SP; a Indústria Brasileira de Embalagens (IBESA); a Consul, em Santa Catarina e a Refrigeração Paraná Ltda. (ABRAMOVITZ, et al., 2006, p.68).

A **Refrigeração Paraná Ltda.**, fundada em 1949, fabricava os refrigeradores Colvert até 1954, quando foi adquirida pelos irmãos Prosdócimo, e a empresa passou a ostentar a marca Prosdócimo. Em 1982, adquire controle acionário das Indústrias Pereira Lopes Ltda. Em 1996, a Electrolux adquire controle acionário da Refripar, constituindo a Electrolux do Brasil S.A. (ONO, 2004).

Estabelecida em 1942, as **Indústrias Pereira Lopes** Ltda. iniciaram fabricando motores, fogões e rádios; e lançaram, em 1949, seu primeiro refrigerador que destinava-se ao uso comercial. Em parceria com a Casa Isnard, em SP, o primeiro refrigerador para uso doméstico da empresa foi lançado em 1952, com a marca Climax, sendo que, até 1955, foram produzidos cerca de dez mil refrigeradores (ABRAMOVITZ, et al., 2006, p.68).

A **IBESA** fabricava refrigeradores à eletricidade e à querosene com a marca Gelomatic (ABRAMOVITZ, et al., 2006, p.68).

A **Companhia Distribuidora Geral Brasmotor**, fundada em 1945, em São Paulo, iniciou suas atividades como importadora e montadora de automóveis (ONO, 2004; OLIVEIRA, 2006). O grupo Brasmotor também importava refrigeradores Philco, Norge, Alaska e White Star; em 1954, iniciou a fabricação de gabinetes, lançando seu Brastemp Super Luxo e, no ano seguinte, lançou os modelos Príncipe, Conquistador e Imperador (ABRAMOVITZ et al., 2006, p.70). Em 1957 cria a Multibrás S.A., indústria de aparelhos domésticos que no ano seguinte estabelece parceria com as norte-americanas Whirlpool e Sears; em 1972, com a entrada da Whirlpool como acionista, altera seu nome para Brastemp S.A. que, em 1976, adquire a Consul; em 1978, a Whirlpool torna-se acionista da Consul e da Embraco

(fábrica de compressores) e, finalmente, em 1997, a Whirlpool assume controle acionário da Brasmotor (ONO, 2004). Atualmente a empresa denomina-se Whirlpool S.A..

A **Consul** iniciou suas atividades oficialmente no ano de 1950, em Joinville, Santa Catarina. Mais detalhes sobre sua trajetória foram apresentados no estudo de caso.

Nessa seção procurou-se entender, nos limites possíveis, como ocorreu a formação da produção e demanda de um novo produto no Brasil, no caso, os refrigeradores, através da opção por uma narrativa histórica, inserindo o produto em um contexto econômico-social.

Dessa maneira, observa-se a importância de fatores para a formação da demanda por refrigeradores no Brasil, principalmente em São Paulo e no Rio de Janeiro, sendo eles: o fornecimento e o incentivo do uso da eletricidade doméstica, a dinâmica entre influências externas e o fornecimento e o consumo de produtos industrializados para o mercado interno.

Um item não aprofundado foi a influência do discurso higienista do início do século XX, que influenciou a mudança de hábitos por parte da população e que propiciou o governo implantar certas mudanças e a ampliar sua atuação (HOCHMAN, 1993; RODRIGUES, 2007; SILVA, 2008).

Desse modo, para o surgimento dos primeiros fabricantes de refrigeradores no Brasil foram observados a formação de infra-estrutura para o surgimento da indústria e eventos significativos que fizeram o desenvolvimento industrial diversificado adquirir status estratégico para o país a ponto de serem criadas políticas de fomento para a substituição de produtos importados. Também foram apresentadas as empresas brasileiras pioneiras fabricantes de refrigeradores para uso doméstico, entre elas, a que foi estudada no estudo de caso.

8.1.3 A produção e o consumo de refrigeradores no Brasil

A partir de uma abordagem histórico-econômica sobre a produção e o consumo de refrigeradores no país objetiva-se observar como o design pode ser considerado em um ambiente no qual prevaleceria uma visão voltada para o desempenho econômico da empresa.

8.1.3.1 **Venda de refrigeradores e períodos econômicos de crescimento e crise no Brasil**

O consumo de refrigeradores e o desempenho da indústria de eletrodomésticos de linha branca, segundo Oliveira (2006, p. 49), se associa a fatores conjunturais da economia, pelo motivo de serem produtos duráveis de custo unitário elevado, o que significa que, em caso de conjuntura econômica desfavorável, há propensão ao adiamento da aquisição do produto.

A dependência de ambiente econômico favorável está relacionada à estabilidade de preços, disponibilidade de crédito e níveis de consumo e investimento suficientes. Outras políticas governamentais que também afetam essa indústria são as políticas comercial e cambial, de incentivos fiscais e fomento, assim como as políticas ambientais (CUNHA, 2003, p. 72).

Em um país cuja economia apresentou grande volatilidade, como o Brasil, essa associação é relevante ao observar a trajetória de uma empresa ao longo do tempo.

Assim, como primeira aproximação do tema, antes de relacionar a indústria de linha branca com eventos da economia do país, será apresentado uma visão geral sobre fases econômicas do país. Eustáquio Reis et al (2006), por meio de análises estatísticas tendo como base o Produto Interno Bruto (PIB) per capita⁸⁶ identificam fases de crescimento, crescimento sustentado⁸⁷, períodos de crise⁸⁸ e ciclos inflacionários que podem ser resumidos no Quadro 17 abaixo.

Quadro 17: crescimento, crescimento sustentado, períodos de crise e ciclos inflacionários no Brasil (1900-2000).

CRESCIMENTO (PIB per capita)	CRESCIM. SUSTENT.	PERÍODOS DE CRISE	CICLOS INFLACIONÁRIOS	TX MÉDIA DE INFL. ANUAL por década
FASE: 1910-1920 • PIB per capita permanece praticamente estagnado.		Fase primário-exportadora (1900-1930).		

⁸⁶ “O PIB real per capita mede a renda média dos habitantes de um país em unidades monetárias comparáveis no tempo” (EUSTÁQUIO REIS et al, 2006, p. 510).

⁸⁷ Fases de crescimento sustentado definidos por aumentos do PIB per capita superior a 30% nos dez anos antecedentes.

⁸⁸ Os períodos de crise foram definidos como aqueles em que o PIB per capita permaneceu por três ou mais anos consecutivos abaixo do seu pico prévio.

<ul style="list-style-type: none"> • Exportação de café era a principal atividade econômica. • Tendência de crescimento exponencial do PIB per capita: 0,6%. 		<p>Quedas oscilam entre 6% a 9%.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1902-1905. • 1908-1911. • 1914-1919. 		
<p>FASE: 1920-1980</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIB per capita praticamente dobra a cada 20 anos. • Processo de substituição de importações, com industrialização e urbanização. • Tendência de crescimento exponencial do PIB per capita: 3,6%. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1925-1930 • 1934-1943 • 1949-1982 	<ul style="list-style-type: none"> • 1930-1932. • 1963-1965: com queda de 2%, foi a única crise da fase de substituição de importações (1930 -1980). 	<p>CICLO 1: 1930-1950</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pico: Segunda Guerra, com 20% de inflação anual. • 1949: 6% de inflação anual. <p>CICLO 2: 1950-1970</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pico: 1964, com 90% de inflação anual. • 1970: 16% de inflação anual. 	<p>1930: 6%</p> <p>1940: 12%</p> <p>1950: 19%</p> <p>1960: 40%</p> <p>1970: 40%</p>
<p>FASE: 1980-2000</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estagnação da economia. • Sucessivas crises inflacionárias, programas de estabilização e ajustamentos macroeconômicos (medidas de liberalização comercial e financeira; privatização de empresas estatais e de serviços públicos). • Tendência de crescimento exponencial do PIB per capita: 0,7%. 		<ul style="list-style-type: none"> • 1981-1984: mais severa, com queda de 12%. • 1988-1994: mais prolongada. • 10/1997: crise Asiática • 08/1998: crise Russa • 01/1999: Desvalorização cambial e fim das bandas cambiais • 05/2001: Anúncio de restrições de consumo de energia 	<p>CICLO 3: 1970-1995</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pico: 1990, com 2.737% de inflação anual. 	<p>1980: 330%</p> <p>1990 a 1995: 764%</p> <p>1995 a 2000: 8,6%</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Eustáquio Reis et al (2006); Giambiagi (2004) em Mascarenhas (2005).

8.1.3.2 **Conjuntura econômica e a indústria de refrigeradores**

Abaixo são apontados os principais eventos considerados relevantes para ao crescimento da indústria de aparelhos domésticos que referem-se ao ambiente econômico.

Quadro 18: Indústria de aparelhos domésticos no Brasil.

ANO	DESCRIÇÃO
1950	<ul style="list-style-type: none"> • Carro e geladeira como símbolos de status. • A crescente demanda atrai investimentos estrangeiros e o mercado conta com marcas como Frigidaire, General Electric e Bendix.
1960	<ul style="list-style-type: none"> • Presidente Juscelino Kubistchek inicia política de substituição das importações. • Quadro inflacionário faz com que, em 1963, devido à medidas de estabilização monetária, o mercado de aparelhos domésticos sofre retração. • Relativo desempenho ocorre devido ao aumento da população urbana e à reserva de mercado (alíquotas de importação elevadas).
1970	<ul style="list-style-type: none"> • Milagre Econômico inicia a partir de 1968. • Em 1973, ápice do Milagre Econômico. • Oferta de crédito impulsiona o mercado de bens de consumo, entre eles a demanda por eletrodomésticos.
1980	<ul style="list-style-type: none"> • As empresas do setor expandem parque industrial. • Economia entra em recessão e em processo inflacionário. • Indústria sofre com as políticas de controle de preços que reduzem sua rentabilidade ao retardar o repasse inflacionário. • Mercado de eletrodomésticos sofre forte retração até meados da década de 1980. • Entre meados de 1985 até fevereiro de 1986 ocorre, com a reativação da economia, bom desempenho das empresas de eletrodomésticos. • Como consequência do Plano Cruzado, lançado em fevereiro de 1986, ocorre explosão no consumo e do emprego ocasionados pela expectativa de inflação zero, redução da alíquota do imposto de renda, demanda reprimida, aumento do poder aquisitivo e aumento do acesso ao mercado de bens de consumo pela população • Planos seguintes causam nova retração. • Indústria termina a década com recuperação de 13% das vendas de refrigeradores, porém, não chegam a recuperar a queda nas vendas desse produto de 17% da primeira metade da década.
1990	<ul style="list-style-type: none"> • Fim da década de 1980 com a estagnação do quadro econômico do país. • Intensa recessão e abertura abrupta da economia no governo de Fernando Collor ocasionam repercussões negativas na produção local. • As alíquotas de importação dos eletrodomésticos no país caem de 60% em 1990, para 20% em 1994. No entanto, devido ao custo do frete e à inexistência de redes de assistência técnica de produtos da linha branca importados, o aumento de marcas disponíveis se restringiu às camadas mais abastadas. • Com o fim das exigências de índices de nacionalização, fabricantes aumentam participação de componentes importados em produtos nacionais ou substituem linhas de produtos pouco competitivos, por meio de parcerias com multinacionais. Esse movimento resulta na redução dos preços dos eletrodomésticos ao consumidor. • A redução dos preços e o acirramento da concorrência ocasionou a redução das margens brutas da indústria e do varejo. Devido à queda no faturamento e o aumento da inadimplência, a partir de 1995, lojas de varejo sofreram retração ou foram adquiridas por redes maiores. • Com o Plano Real, de 1994, há um aumento do nível de renda dos consumidores das classes C e D, que eleva a demanda direta, propiciando o aumento da difusão/saturação de aparelhos como os refrigeradores. O aquecimento do mercado imobiliário também auxilia no aumento da demanda por eletrodomésticos. • A partir de 1994, fatores como a estabilidade econômica e o aumento na vendas de cerca de 30% ao ano, aliada à tendência mundial de concentração da indústria, por meio da expansão das empresas líderes mundiais devido à saturação de seus mercados de origem, propiciou entradas e parcerias estrangeiras na indústria brasileira de eletrodomésticos de linha branca. • No final da década de 1990, mais de 90% do faturamento da indústria de linha branca no Brasil já se concentrava nas quatro principais empresas, controladas por empresas norte-americanas, sueca e alemã. • Esse movimento de aquisições também ocasionou a construção de unidades tecnologicamente avançadas ou a modernização das unidades produtivas,

umentado a produtividade dessas empresas.

- Após pico de 1996, as vendas domésticas da linha branca registram quedas até o ano de 2000, devido ao aumento dos juros, à queda da renda familiar, ao maior rigor nas políticas de concessão de crédito, à falência de diversos varejistas especializados e às crises financeiras internacionais.

2000 • Crise energética de 2001 propicia discussão da renovação de eletrodomésticos antigos.

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de Oliveira (2006) e Cunha (2003).

Observa-se que os eventos na tabela acima acompanham os dados da tabela de crescimento, crescimento sustentado, períodos de crise e ciclos inflacionários no Brasil apresentados no item anterior, corroborando a afirmação de Cunha (2003) e Oliveira (2006) sobre a dependência da indústria de linha branca à conjuntura econômica do país.

Com relação à estrutura e às estratégias da indústria de linha branca no Brasil, esta vem acompanhando as tendências internacionais desde os anos de 1970 a 1990, com a concentração das empresas, a especialização setorial (concentração da produção em eletrodomésticos da linha branca) e a diversificação intra-setorial (segmentação por faixa de renda).

A **estrutura da indústria fabricante de refrigeradores** se caracteriza pela formação de um oligopólio misto que ocorre devido a fatores que dificultam a entrada de novos concorrentes como a economia de escala aliada à diferenciação de produtos cuja ampliação da rentabilidade, no Brasil, depende da expansão do mercado interno. Outras características seriam a maturidade tecnológica, que leva à realização de inovações incrementais, e a saturação física, com níveis de difusão elevados (CUNHA, 2003, p. 52). A concentração das empresas fabricantes de linha branca no início da década de 2000 pode ser vista no Quadro 19 abaixo.

Quadro 19: Participação das principais empresas por segmento do mercado brasileiro de linha branca (1997-2000) (%).

EMPRESA	REFRIGERADOR 1999	REFRIGERADOR 2000
Multibrás	57,0 %	53,0 %
Electrolux	26,3 %	29,0 %
CCE	7,5 %	10,0 %
BS Continental	7,0 %	7,0 %

Fonte: Adaptado de Cunha (2003, p. 55).

A intensificação do ambiente descrito acima, de acompanhamento das tendências internacionais, e a desnacionalização dessa indústria, que se intensificou

na década de 1990, foi acompanhada por mudanças nas estratégias das empresas brasileiras, como visto no Quadro 20 abaixo.

Quadro 20: Caracterização em períodos da estruturação do mercado de linha branca (refrigeradores) nos EUA, na Europa e no Brasil.

PERÍODO	DESCRIÇÃO
Até a década de 1950	<p>EUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Década de 1920, Início da fabricação de aparelhos de refrigeração doméstica. • após Segunda Guerra Mundial, difusão da produção e do consumo de eletrodomésticos.
Década de 1950	<p>EUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Whirpool (1911), fabricante de lavadoras de roupa, inicia fusões e aquisições dentro do mercado norte-americano. Em 1955, efetua fusão com a Seeger Refrigeration. <p>EUROPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importação de produtos dos EUA. • Estabelecimento dos primeiros produtores europeus. • Preços altos. • Atuação restrita a espaços nacionais. <p>BRASIL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Importação de produtos. • Estabelecimento dos primeiros produtores brasileiros. • Preços altos.
Década de 1960	<p>EUA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No final da década, Whirpool entra no mercado de eletrodomésticos canadense. <p>EUROPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecimento dos produtores italianos. • Padronização da produção, através do fordismo/taylorismo. • Redução dos preços. • Constituição de um mercado europeu de massa para os produtos da linha branca.
Década de 1970	<p>ESTRUTURA DA INDÚSTRIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grande heterogeneidade em termos de tamanho e de tipo de empresas (setoriais e diversificadas). <p>ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Predominância do caráter nacional/regional da indústria: expansão da capacidade produtiva nos respectivos mercados com resultante aumento da capacidade ociosa e da concorrência através de preços e diferenciação de produtos. • Segmentação do mercado por espaço (nacional/regional) e por renda. • Ausência de processo de reestruturação produtiva das empresas. <p>TECNOLOGIA DE PRODUTO E PROCESSO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativa estabilidade tecnológica em termos de produto e processo (inovações incrementais de produto). • Início da difusão de inovações de processo. <p>EUROPA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada dos grandes produtores italianos em outros mercados. • Constituição do mercado continental. • Colapso de empresas nacionais. • Início da saturação do mercado para produtos tradicionais. • Criação de capacidade ociosa. • Acirramento da competição via preços. • Aumento da diferenciação dos modelos, com rebatimentos nos custos e preços.

BRASIL:

- Existência de número reduzido de grandes empresas familiares nacionais.
- Ampliação da participação do principal grupo nacional.
- Presença estrangeira no setor de linha branca restrita a uma empresa norte-americana coligada a um grupo nacional.
- Predominância de uma grande produtora no segmento de compressores herméticos [Embraco S.A.].

Década de
1980

ESTRUTURA DA INDÚSTRIA:

- Número reduzido de grandes empresas, iniciando processo de especialização setorial e de internacionalização.

ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS:

- Começo do processo de internacionalização produtiva: expansão da capacidade produtiva em mercados externos, principalmente através de aquisições e fusões com produtores locais.
- Predominância de segmentação dos mercados por renda.
- Início do processo de reestruturação produtiva das principais empresas.

TECNOLOGIA DE PRODUTO E PROCESSO:

- Introdução de inovações de produto: redução das dimensões dos aparelhos, aumento da relação espaço útil/espaço ocupado, redução de consumo energético e introdução de produtos compactos.
- Introdução de inovações de processo.

EUA:

- Em 1987, Whirlpool inicia programa de globalização do grupo.

EUROPA (Início da década de 1980):

- Fim do domínio italiano.
- Expansão da Electrolux.
- Concentração do setor através de aquisições efetuadas pelas maiores empresas.
- Aquisição da italiana Zanussi pela Electrolux.
- Estagnação dos mercados tradicionais (EUA e Europa).
- Início da busca por crescimento em novos mercados.

EUROPA (final da década de 1980):

- Concentração do setor em grandes empresas internacionais.
- Intensificação da entrada em novos mercados, com ênfase nos denominados mercados emergentes.

BRASIL:

- Existência de número reduzido de grandes empresas familiares nacionais (dois grandes grupos).
- Presença estrangeira no setor de linha branca restrita a uma empresa norte-americana coligada a um grupo nacional.
- Existência de duas grandes produtoras no segmento de compressores herméticos (uma nacional e outra norte-americana).

Década de
1990

ESTRUTURA DA INDÚSTRIA:

- Número reduzido de grandes empresas especializadas setorial e internacionalizadas.

ESTRATÉGIA DAS EMPRESAS:

- Intensificação do processo de internacionalização produtiva: ênfase na expansão da capacidade produtiva em mercados emergentes.
- Predominância da segmentação dos mercados por renda.
- Intensificação do processo de reestruturação produtiva das principais empresas.

TECNOLOGIA DE PRODUTO E PROCESSO:

- Introdução de inovações de produto: utilização de novos gases refrigerantes; incorporação de componentes microeletrônicos em lavadoras, secadoras e microondas; mudança no design dos produtos.
- Intensificação da introdução de inovações de processo: utilização de novos métodos/técnicas de gestão e organização da empresa, de produção e do trabalho.

BRASIL:

- Existência de número reduzido de grandes empresas (nacionais e estrangeiras) com dois grandes conglomerados estrangeiros [Whirlpool e Electrolux] controlam as duas principais empresas do setor.
- Ampliação da participação de outras empresas estrangeiras no setor (aquisição gradativa de empresas nacionais).
- Existência de duas grandes produtos no segmento de compressores herméticos (duas norte-americanas).

Fonte: Adaptado de Cunha (2003); Matusita (1997).

Desse modo, observa-se o papel do design como estratégia de mercado na diferenciação e sofisticação de produtos, na oferta de famílias de produtos, no lançamento contínuo de produtos e na concorrência com base em marcas. No Quadro 21 baixo é possível observar tais estratégias em comparação com outras estratégias a nível mundial.

Quadro 21: Principais estratégias das empresas da indústria brasileira de linha branca.

TIPO	ESTRATÉGIAS
Estratégias produtivas/ tecnológicas	Associação com grupos estrangeiros. Internacionalização produtiva. Produção em larga escala. Redução de custos. Intensificação da reestruturação produtiva. Fechamento de antigas unidades produtivas. Inauguração de novas unidades produtivas. Modernização de unidades produtivas já existentes. Desenvolvimento de uma rede de fornecedores qualificada.
Estratégias de mercado/ marketing	Especialização setorial. Segmentação dos mercados por renda. Oferta de linhas completas de produtos. Diferenciação e sofisticação de produtos. Importação de produtos sofisticados. Aumento das exportações. Procura por nichos de mercado (internos e externos). Lançamento contínuo de produtos no mercado. Concorrência com base em marcas e/ou preços. Desenvolvimento de uma rede de assistência técnica qualificada. Desenvolvimento de canais de distribuição alternativos.

Fonte: Adaptado de Cunha (2003, p. 66).

Entre 1990 e 1994, as alíquotas de importação diminuiram de 60 para 20%, facilitando a entrada de produtos importados (MASCARENHAS, 2005). Mascarenhas (2005), aponta fatores que impediam a entrada de concorrentes externos além da barreira tarifária de 20% - em que um produto teria que ter um custo cerca de 65% menor que similares no país para se tornar competitivo -

existiriam as diferentes especificações técnicas e os diferentes hábitos de uso [os quais o design contribui]. Outro fator identificado em entrevistas foi a necessidade de economia de escala em conjunto com a existência de capacidade ociosa (cerca de 36% em 2004 segundo estimativa do autor, p. 109), com plantas fabris eficientes, baixa lucratividade do setor e a existência de marcas fortes já estabelecidas, tal configuração também impede a entrada de concorrentes externos.

Embora seu modelo de cálculo tenha referências do pensamento neoclássico, Mascarenhas (2005) também aponta a existência de fatores como os investimentos em publicidade, e apresenta conclusões relevantes, quando realiza diagnóstico do setor.

Alguns dados sobre os investimentos em publicidade são apresentados, como a variação entre 2 a 5% do faturamento líquidos das grandes marcas, que correspondiam em valores de 2004, entre R\$100 milhões a R\$250 milhões ao ano, que seriam aplicados no ponto de venda (cerca de 50%), em campanhas veiculadas em televisão, revistas ou rádio (cerca de 35%) e ações institucionais (cerca de 15%), além das propagandas cooperadas, com os custos sendo divididos entre a indústria e o varejista (MASCARENHAS, 2005).

Observadas principais mudanças na indústria de linha branca através do tempo, serão colocados, a seguir, dados mais recentes sobre a configuração do mercado e do varejo de linha branca.

8.1.3.3 ***Sobre o mercado de refrigeradores no Brasil recente***

Na primeira metade da década de 2000, os refrigeradores, junto com os fogões e lavadoras automáticas e semi-automáticas de roupa correspondiam a quase 80% do volume⁸⁹ total do mercado de linha branca, sendo que os fogões correspondiam a 30,8% do volume total, os refrigeradores a 24% e as lavadoras automáticas e semi-automáticas de roupa a 17,6%. Por causa dessa representatividade, são considerados **essenciais** para o mercado de linha branca, onde também circulam produtos **complementares**, com 18,5% do volume, como os depuradores de ar, secadoras, microondas, lava-roupas, *freezers*⁹⁰, centrífugas e condicionadores de ar,

⁸⁹ Volume derivado da média entre 2001 e 2004 (MASCARENHAS, 2005).

⁹⁰ *Freezers* verticais correspondendo a 1,4% do volume total e os horizontais a 1,9%.

tendo ainda a **linha alta**, com 1,5% do volume total, composta por coifas, fornos de parede, cooktops e refrigeradores de vinhos (MASCARENHAS, 2005, p. 70).

Em 2004, a estimativa de vida útil dos refrigeradores era próxima de 7 anos, da compra de refrigeradores usados era de 13% do total de compras e as consumidoras correspondiam a 95% dos compradores (AC NIELSEN, 2004 apud MASCARENHAS, 2005, p. 75). O mercado se configurava como popular, pois se estimativa que cerca de 60% do mercado correspondia a refrigeradores de degelo manual, seguido do degelo semi-automático, com 27%, e do degelo automático, com 13%. O motivo de troca de um refrigerador era atribuído ao fim da vida útil dos produtos, com representatividade de 55%, seguido de “montar uma nova casa”, com 32% das 1202 entrevistas realizadas em pesquisa do IBOPE (MASCARENHAS, 2005).

Mascarenhas (2005, p. 82) aponta fatores que influem no aumento da demanda, sendo eles: (a) aumento da taxa de troca dos produtos (vida útil do produto); (b) aumento da penetração dos produtos nos lares; (c) redução do mercado de produtos de segunda mão; (d) aumento do número de domicílios; (e) aquisição de mais de um bem por domicílio e (f) fatores exógenos como aumento da massa salarial, e disponibilidade de crédito.

A partir disso, o autor aplica um modelo econométrico para demanda de refrigeradores, que explica 73% da variação do volume de vendas dos refrigeradores no mercado brasileiro, atribuindo os outros 27% a variáveis exógenas como a disponibilidade de crédito, variação da massa salarial e o “humor do consumidor”; outros pontos que afetaram significativamente as vendas de refrigeradores durante a pesquisa foram a crise energética de 2001 e a mudança de governo em 2003. O consumidor, nesse modelo, é considerado racional, por adquirir um produto de alto valor agregado [valor monetário], essencial e durável; que irá maximizar sua utilidade, em que a utilidade marginal é considerada zero pois 2 unidades não agregam mais utilidade ao consumidor; e a diferenciação dos produtos na mesma categoria não é considerado fator determinante do nível de demanda por não aumentar a demanda agregada no longo prazo. Por outro lado, o autor aponta que no caso da diferenciação por marcas, esta não aumenta a demanda, mas altera a participação de mercado entre as indústrias.

Como visto anteriormente, esse modelo segue a lógica econômica neoclássica, em que o design seria uma variável exógena, que nesse caso, faria

parte dos 27% de variação do volume de vendas. Também não considera as mudanças de conjuntura econômica, embora admita que causaram considerável impacto na venda dos produtos, corroborando as afirmativas de Cunha (2003) e Oliveira (2006) sobre a influência da conjuntura econômica para o desempenho das vendas de produtos da linha branca.

Assim, Mascarenhas (2005, p. 138) conclui que o setor de eletrodomésticos de linha branca no Brasil:

é um mercado fechado;

existe economia de escala;

existe capacidade ociosa;

há concentração de empresas;

não existe incentivo à cooperação entre as empresas (formação de cartel);

as empresas relevantes têm distribuição nacional equilibrada, independentemente da localização das plantas fabris;

possui custos na indústria semelhantes (preço de *comodites* altamente representativo e estruturas administrativas semelhantes);

possui modelo de concorrência na indústria que segue a lógica em que o preço é função da quantidade produzida (modelo cournot);

a exportação não é relevante a ponto de mudar o caráter da competição doméstica;

o consumidor tem poder discricionário (várias marcas com força);

possui mercado com baixa diferenciação (predominância de produtos populares).

Observa-se que, para o autor, o mercado de baixa diferenciação é posto em relação ao aumento da demanda; sugere que o perfil popular de consumo de refrigeradores, que corresponderia a cerca de 60% do mercado, em geral, apresenta produtos com especificações e características básicas, baixo custo e, conseqüentemente, com fator de diferenciação não relevante para o aumento da demanda, apenas para o deslocamento da preferência entre marcas.

Assim, o design, nesse caso, não seria um fator gerador de demanda, mas um que auxilia na obtenção da preferência do consumidor.

8.1.3.4 Sobre o varejo de refrigeradores no Brasil recente

O varejo pode ser definido como o que “engloba todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente para consumidores finais, para seu uso pessoal, não relacionado a negócios” (KOTLER; ARMSTRONG, 1998, p. 297).

Em pesquisa sobre o varejo de linha branca no Brasil, Mascarenhas (2005) apresenta quadros sobre a forma de escoamento dos eletroeletrônicos - entre eles, os da linha branca; os equipamentos e formatos desse tipo de varejo e a distribuição dos eletrodomésticos nesses suportes (ver **Error! Reference source not found.** e Quadro 23).

Quadro 22: varejo de eletrônicos e os equipamentos varejistas utilizados para escoar a produção

Forma de Escoar os produtos e serviços para o consumidor final.				
TIPOS DE VAREJO	INSTITUIÇÕES VAREJISTAS	EQUIPAMENTOS VAREJISTAS	FORMATOS	
Alimentos Eletroeletrônicos Automóveis Auto-peças Vestuário Higiene e Limpeza Papeleria Drogarias Jóias Material Construção	Varejo com Loja	Auto-serviço	Supermercados/Hipermercados/Lojas de Conveniência/Superlojas	
		Lojas de Departamentos Especializados	Locais/Regionais/Supra-Regionais/Nacionais	
		Lojas de Descontos	Redes / Locais / Franquias	
		Clubes Atacadistas	Redes / Locais	
		Independentes	Pequenas lojas / departamentos alugados	
		Itinerantes	Feiras Livres	
		Varejo sem Loja	Serviços Marketing Direto	Restaurantes / Consultórios / Etc. Porta-a-Porta
			Varejo Virtual	Empresas ponto.com
			Vendas Diretas	Vendas por Catálogo / Televisão / Telefone
			Máquinas de Vendas	Máquinas

Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2005, p. 144).

Quadro 23: varejo da linha branca - equipamentos e formatos.

TIPOS DE VAREJO	INSTITUIÇÕES VAREJISTAS	EQUIPAMENTOS VAREJISTAS	FORMATOS	REPRESENTANTES
	Varejo com Loja	Auto-serviço	Supermercados/Hipermercados/Lojas de Conveniência/Superlojas	CBD, Carrefour, Sonae, Cia Zaffari, Angeloni, Wal Mart
		Lojas de Departamento s**	Locais/Regionais/Supra-Regionais/Nacionais	Casas Bahia, Ponto Frio, Insinuante, Colombo, Magazine

				Luiza (Supra-Regionais) ; Novo Mundo, Grupo City, Y. Yamada, Lojas Maia, Rabelo (Regionais), Tele Rio, Manzoli, Camelo (Locais)
	Especializados	Redes / Locais / Franquias		FastShop (rede) ; OliveCenter, Exclusive Line, Suxxar (locais)
Eletrodomésticos de linha branca	Clubes Atacadistas	Redes / Locais		Marko, Sam's Club (Wal Mart)
	Independentes	Pequenas lojas / departamentos alugados		São mais de 5000 pequenos varejos com até 5 lojas de alcance geográfico limitado.
	Varejo sem Loja*	Varejo Virtual	Empresas ponto.com	Americanas.com, Submarino.com, Mercador.com., Magazineluiza.com, PontoFrio.com

Fonte: Adaptado de Mascarenhas (2005, p. 145).

* Existem outros tipos de varejo sem loja para escoar a linha branca, mas os dados não estão disponíveis. Pode se considerar outros tipos de varejo irrelevantes para este estudo.

** No Brasil até o presente momento não existe um varejista de lojas de departamento que tenha alcance nacional

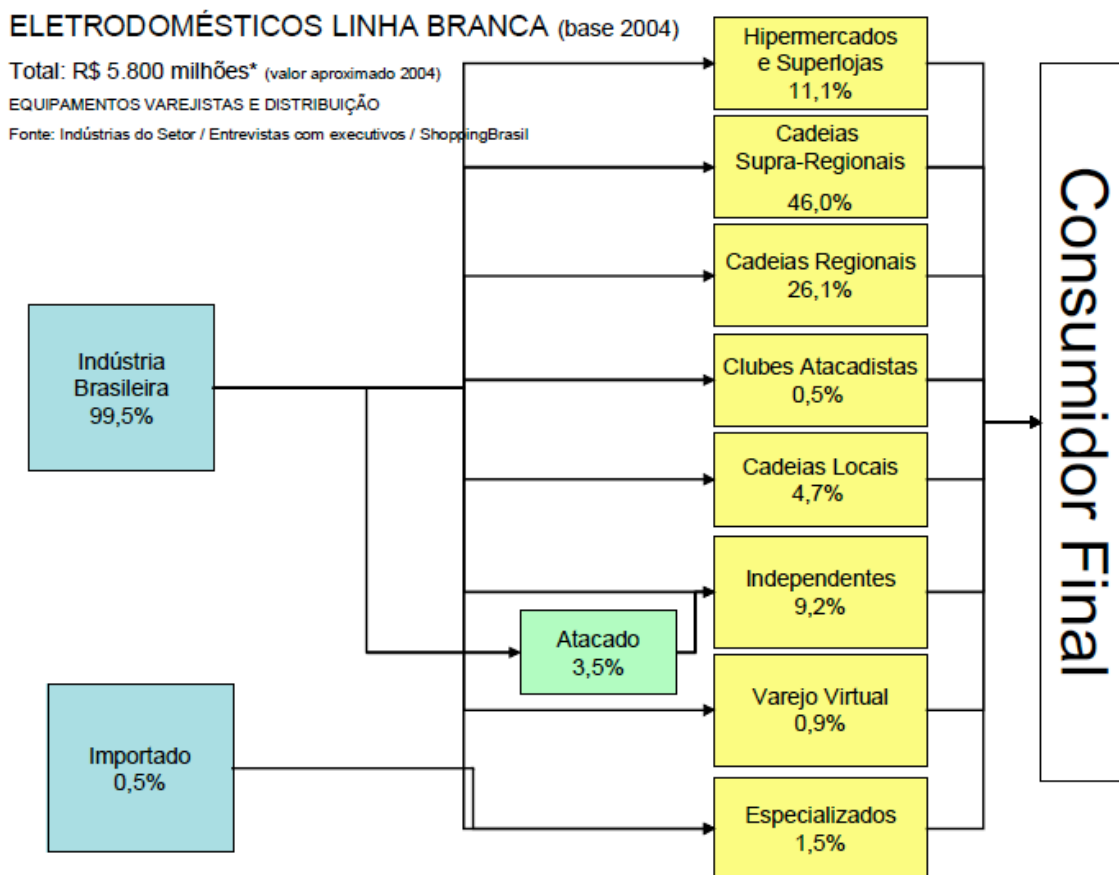


figura 34: Distribuição dos Eletrodomésticos de Linha Branca pelos Equipamentos e Formatos Varejistas.

fonte: Mascarenhas (2005, p. 148).

Observa-se que os mercados relevantes de eletrodomésticos em 2004 correspondiam às cadeias supra-regionais, com cerca de 46%, e regionais, com cerca de 26%. As cadeias supra-regionais correspondem a lojas de departamentos tipo magazines presentes em grandes cidades, em mais de 2 regiões e em geral contam com mais de 200 lojas. As cadeias regionais possuem características de tipos de produtos comercializados e tamanho das lojas semelhantes às supra-regionais, porém atuam regionalmente e possuem, em geral, menos de 100 lojas (MASCARENHAS, 2005).

Como principais resultados da pesquisa sobre o varejo de linha branca no Brasil, Mascarenhas (2005) conclui que:

embora tenha se concentrado ano a ano, o varejo da linha branca no Brasil ainda tem baixo a médio nível de concentração - nenhuma região apresentou alta concentração⁹¹;

⁹¹ Mascarenhas (2005) utiliza o índice Herfindahl-Hirshman para calcular a concentração de mercado.

não houve evidências de que a concentração do varejo tenha alterado os preços reais ao consumidor (tanto para cima quanto para baixo); verificou-se estabilidade de preços reais ao consumidor para os eletrodomésticos da linha branca entre janeiro de 1999 a abril de 2005 e verificou-se que as Casas Bahia, maior varejista da linha branca, não utilizam seu poder de mercado para reduzir ou aumentar preços, pois não têm poder de monopólio; do ponto de vista de competição, atuam em mercados pouco concentrados ou moderadamente concentrados, nos quais não tem poder de fixar preços ou mesmo controlar volumes.

Sobre a dinâmica indústria-varejo, o autor conclui que as principais empresas do setor atuam em ambiente com capacidade ociosa, excesso de produção e necessidade de produzir, pressão por resultados, com o varejo buscando por menores custos relativos no curto prazo; desse modo, a curto prazo os grandes varejistas obtêm vantagem ao comprarem a custos menores, por outro lado, a longo prazo, devido ao excesso de produção, os preços praticados para o varejo passam a serem similares (MASCARENHAS, 2005, p. 177).

Desse modo, o autor aponta caminhos para o aumento da rentabilidade para as empresas do setor, que se dividem em medidas relativas à produção, ao mercado e à demanda. Na primeira, aponta a diminuição da capacidade ociosa (e a pressão por escala de produção). Na segunda, a saída/incorporação de concorrentes. E, na terceira, sinaliza para uma melhor previsão de demanda visando o consumidor, e não no varejo.

Com relação ao último item, Mascarenhas (2005, p. 178) reconhece a dificuldade da indústria de prever a demanda do ponto de vista do consumidor por este ser pouco elástica a preço⁹² e dependente de crédito, nível de renda, emprego e expectativa futura da economia. Outra dificuldade apontada pelo autor, seria a influência a curto e médio prazo da demanda (elástica) do varejo, sempre à procura de menores custos. Assim, o autor conclui que ambas as dificuldades acabam resultando em produção acima da demanda do consumidor. Além disso, o autor aponta que muitas vezes atribui-se ao preço o aumento da demanda agregada,

⁹² A demanda a médio prazo tende a ser inelástica (sem variações) com relação ao preço, pois os produtos ofertados são considerados essenciais, não há substitutos perfeitos, possuem vida útil longa e pela oferta se estender a praticamente todas as restrições orçamentárias (MASCARENHAS, 2005, p. 42). Ou seja, a curto prazo, devido a fatores como a conjuntura econômica, a demanda poderá parecer elástica (com variações), mas por se tratar de um adiamento de compra, a médio prazo se mostra próxima da inelástica, considerando que não aja mudanças dos tipos de consumidores inseridos na área de consumo.

sendo que, na realidade, ocorreu devido à “função de fatores exógenos” como o aumento de renda e crédito, podendo-se deduzir, também, que as inovações tecnológicas e o design encontrariam-se nessa variável.

A explicação dada acima revela uma visão com base em categorias fixas (as mudanças não são o foco), de sistema produtivo empurrada, de ambiente fechado e que considera o consumidor como um ser racional. Com relação à competição entre empresas, Mascarenhas (2005, p. 178) admite que “pode existir do ponto de vista das marcas, produtos e posicionamento estratégico” mas que não chega a alterar a demanda agregada.

Mesmo com as ressalvas já colocadas nos capítulos anteriores sobre as visões identificadas acima, as conclusões dessa secção são úteis ao mostrar especificidades da indústria e do varejo de linha branca no Brasil recente, além de dar indícios da relação indústria-varejo, como mostrado figura 35 abaixo.

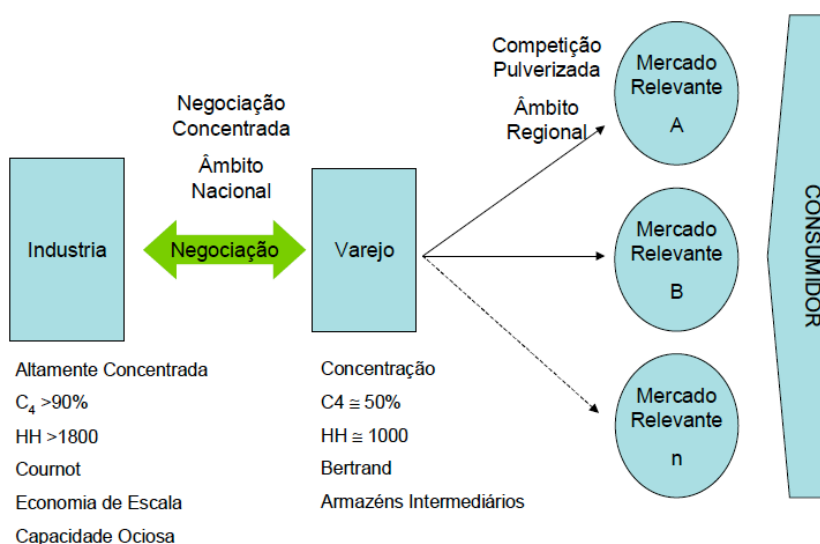


figura 35: Relação Varejo-Indústria na Linha Branca⁹³. Fonte: Mascarenhas (2005, p. 179).

Nesse último item, serão colocados dados sobre a difusão e o tempo de uso dos refrigeradores no país.

⁹³ C₄ corresponde ao mercado ocupado pelas quatro maiores empresas.

HH corresponde ao índice de concorrência Herfindahl-Hirshman.

Cournot e Bertrand são modelos de competição representados por meio de uma fórmula matemática. No padrão de competição Cournot as empresas estão em equilíbrio Nash (volume produzido maximiza o resultado individual dado a produção do concorrente) em que cada empresa maximiza seu lucro, dada a quantidade que o concorrente produz. Bertrand seria um padrão de competição que, no caso, pressupõe que preços idênticos vendem quantidades iguais e os preços menores vendem mais.

8.1.3.5 Os refrigeradores no Brasil

Com relação ao nível de difusão dos refrigeradores no Brasil em comparação com outros bens de consumo duráveis, verifica-se o elevado nível de difusão destes, presentes em 92,06% dos domicílios do país, em 2008, ficando atrás apenas do fogão e da televisão. Os *freezers* tem apresentado decréscimo contínuo nos últimos 10 anos, após o pico de 19,7% em 1998, mesmo assim, ocorreu pequeno aumento da presença desse produto, que correspondeu ao aumento em cerca de 350 mil domicílios nos últimos 5 anos, número ínfimo se comparados aos refrigeradores, que aumentaram em quase 8 milhões de domicílios no mesmo período como pode ser observado no Quadro 7 a seguir.

Quadro 24: Nível de difusão de refrigeradores, freezers, fogões lavadora de roupa e televisão nos domicílios brasileiros 1960-2008.

ANO	DOMICÍLIO* (mil)	RESIDENTES** (mil)	REFRIGERADOR % mil domicílios	FREEZER % mil domicílios	FOGÃO *** %	LAVADORA DE ROUPA	TELEVISÃO %
1940		41.039	-	-	-	-	-
1950		51.942	-	-	-	-	-
1960		69.717	11,6	-	88,3	-	-
1970	17.629	92.716	26,1	-	92,5	-	-
1972		97.741	30,9	-	53,5	-	-
1973							
1976		108.055	42,3	-	94,4	-	-
1980	25.211	118.563 residentes 117.348 moradores	50,37 12.697 domicílios 48,96 57.458 moradores	-	-	-	56,10 domicílios 55,17 moradores
1982		123.774	57,5	-	93,3	-	-
1985		131.639	63,1	-	94,9	-	-
1986							
1987		136.781	66,8	-	95,5	-	-
1990		144.091	71,1	-	96,4	-	-
1991		146.408 residentes 145.658	68,83 23.910 domicílios 66,78 97.298 moradores	-	-	-	79,60 domicílios 78,35

	moradores			moradores			moradores
1992	148.684	71,5	12,3	94,8	24	-	-
1993	150.933	71,7	12,9	95,5	24,3	-	-
1995	155.320	74,8	15,4	96,4	26,6	-	-
1996	31.880 157.482	78,2	18	96,6	30,4	-	-
1997	159.636	80,3	18,8	97	31,7	-	-
1998	161.790	81,9	19,7	97,4	32,3	-	-
1999	163.948	82,8	19,6	97,4	32,8	-	-
2000	44.777 166.113	85,1	18,8	97,6	33,7	-	-
2001	46.507	85,13 39.590	18,77 8.728	97,62	33,69	89,05	89,05
2002	48.036	86,68 41.637	18,48 8.875	97,74	33,98	89,96	89,96
2003	49.712	87,35 43.421	17,68 8.788	97,59	34,45	90,05	90,05
2004	51.753	87,40 45.230	17,14 8.871	97,50	34,49	90,30	90,30
2005	53.114	87,96 46.718	16,72 8.880	97,53	35,80	91,38	91,38
2006	54.610	89,20 48.711	16,44 8.980	97,69	37,52	93,02	93,02
2007	56.344 183.990	90,69 50.580	16,21 9.041	98,09	39,19	94,41	94,41
2008	57.557	92,06 52.989	16,05 9.236	98,23	41,52	95,13	95,13
2009	58.577 190.971	93,41 54.716	15,23 8.919	98,40	44,33	95,67	95,67
2010	190.733						

Fonte: Elaboração própria a partir de dados do IBGE (2009); SIDRA (2009); Oliveira (2006); Cunha (1999)

* Domicílios particulares permanentes (Mil unidades).

** A opção em apresentar número de residentes, e não de moradores, deve-se ao acesso a dados históricos

<http://www.ibge.gov.br/seculoxx/economia/contas_nacionais/1_2_scn_consolidado.xls>.

*** Com relação aos fogões, não foi possível identificar quais tipos de fogões eram considerados por cada pesquisa, como os fogões à lenha ou à gás.

1980 e 1991: domicílios particulares permanentes e moradores em domicílios particulares permanentes por alguns bens duráveis existentes no domicílio (IBGE, 2006).

2001 a 2008: domicílios particulares permanentes por alguns bens duráveis existentes no domicílio, (SIDRA, 2009). NOTAS IBGE: 1) 2001 a 2003: exclui a população da área rural de Rondônia, Acre, Amazonas, Roraima, Pará e Amapá. 2 - A partir de 2007: a categoria Sem declaração não foi investigada.

Os dados sobre a difusão de bens de consumo duráveis como o refrigerador e os efeitos da crise energética do início da década de 2000, incentivaram pesquisas sobre o estoque em uso de refrigeradores no Brasil como o realizado por Melo e Jannuzzi (2008) que se baseia nas pesquisas do PNAD/IBGE, de 2001 a 2004, e da pesquisa Ecoluz/Puc-Rio, de 2005, no qual verificaram a correlação entre idade dos equipamentos e as faixas de renda (quanto menor a renda, maior a idade dos refrigeradores) e, também, que, exceto a faixa de renda até 2 salários mínimos na região Sul que apresenta idade média superior a 12 anos e a falta de correlação na região Sudeste, que possui um parque mais antigo, outras regiões não apresentam grandes disparidades entre si em relação às faixas de renda e a idade dos refrigeradores.

Estimam que aproximadamente 12% do estoque em uso seja de aparelhos com idade superior a 15 anos, o que corresponderia nesses aparelhos a um

consumo de energia até 5 vezes superior, quando comparados com similares atuais. Verificado a correlação entre renda e idade dos refrigeradores, os autores apontam a importância de experiência pioneira no Brasil com o programas de substituição de refrigeradores para domicílios de baixa renda, realizado em 2006, nos Estados da Bahia e Ceará, com 14.500 refrigeradores, subsidiados por concessionárias distribuidoras de energia, num gasto total de R\$14.000.000.

O Quadro 25 a seguir apresenta a participação de refrigeradores por idade. Quando relacionados com os dados dos domicílios particulares permanentes de 2005 e 2008, verifica-se que a região sudeste ainda concentra quase metade dos refrigeradores do país, seguido da região nordeste (ambos concentram quase 70% dos refrigeradores nacionais), as quais possuem porcentagens mais equilibradas com relação às idades dos refrigeradores em uso, na estimativa de 2005.

Quadro 25: participação de refrigeradores por idade.

			BR	SE	NE	S	CO	N
			(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
DOMICÍLIOS c/ refrigeradores	2005*	Relativo à região	88%	94%	71,8%	95,7%	92,3%	86,3%
		Absoluto (mil und.)	46.664	22.699	9.579	8.018	3.550	2.818
		Relativo entre regiões	100%	48,6%	20,5%	17,2%	7,6%	6%
	2008**	Relativo à região	92,1%	97,3%	81,5%	97,2%	95,1%	83,9%
		Absoluto (mil und.)	52.989	24.619	12.227	8.740	4.041	3.363
		Relativo entre regiões	100%	46,5%	23,1%	16,5%	7,6%	6,4%
UND. VENDIDAS	ANO DE FABRICAÇÃO	IDADE (anos)	BR (%)	SE (%)	NE (%)	S (%)	CO (%)	N (%)
	2004	1	6,4	7,3	8,6	2,5	5,9	6,5
	2003	2	6,4	7,9	7,6	1,6	6,2	6,7
	2002	3	9,4	9,4	9,1	2,8	15,0	13,6
	2001	4	8,6	7,5	6,8	7,4	15,1	10,4
3 239	2000	5	9,8	8,1	9,4	10,1	12,5	12,4
3 007	1999	6	10,4	6,9	12,6	16,5	11,3	8,8
3 207	1998	7	6,4	5,4	7,2	12,8	3,3	2,9
3 720	1997	8	8,9	6,7	9,5	16,8	6,5	6,5
4 042	1996	9	2,6	2,4	3,8	2,8	1,4	2,1
	- 1995	+ 10	30,6	37,9	24,8	26,3	22,4	29,8
12 493	1995~1990	10~15	18,5	20,8	16,5	19,4	14,3	16,6
	- 1990	+ 15	12,1	17,1	8,3	6,9	8,1	13,2

Fonte: Adaptado de Ecoluz/Puc-Rio (2005) em Melo e Jannuzzi (2008); Cunha (2003); IBGE (2005); IBGE (2008).

* IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2004-2005. Domicílios particulares permanentes, por Grandes Regiões, segundo algumas características - 2004-2005. (1) Inclusive os domicílios sem declaração de alguma característica.

** IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2007-2008. Domicílios particulares permanentes, por Grandes Regiões, segundo algumas características - 2007-2008.

Observa-se que os dados sobre estimativa de uso dos refrigeradores apresentados pela AC Nielsen não coincidiram com as apresentadas por Melo e Jannuzzi (2008), cujos refrigeradores até 7 anos de uso correspondiam a 57,4% do total do estoque em uso no país. A diferença de apenas 1 ano entre as pesquisas não justificaria essa diferença. Como não foi possível o acesso à primeira pesquisa, não será possível verificação de pormenores.

8.2 APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO: O consumidor na gestão do design

O presente questionário é composto de 4 partes, sendo elas:

1. Termo de consentimento livre e esclarecido;
2. Dados gerais do participante;
3. Ações de design voltadas para o consumidor e
4. Tipos de informações sobre o consumidor.

Após preenchido, favor enviar para Carolina Fujita, carolfujita@gmail.com.
Caso necessário será agendada uma visita para a realização de uma entrevista.
Desde já agradecidos por sua contribuição.

1. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

- 1.1 Você, profissional que atuou no design de produtos e/ou campanhas Consul, está sendo convidado a participar de um estudo intitulado “**O CONSUMIDOR NA GESTÃO DO DESIGN: trajetória da gestão do design de uma indústria de refrigeração na sociedade de consumo brasileira**”. É através das pesquisas que ocorrem os avanços importantes em todas as áreas, e sua participação é fundamental.
- 1.2 O objetivo desta pesquisa é analisar a relação entre as forças da gestão do design e o consumidor na trajetória da **gestão do design de refrigeradores Consul**.
- 1.3 Caso você participe da pesquisa será necessário sua participação respondendo a questionários e/ou em entrevistas.
- 1.4 Os benefícios esperados são:
 - 1.1.1. Elaboração de quadros que relacionem como o design considerou o consumidor de modo a contribuir para o estabelecimento de métodos de trabalho que possam ser utilizados na empresa.
 - 1.1.2. Organização de produtos, documentos, relatos e outros artefatos de forma a registrar e identificar:
 - 1.1.2.1. A trajetória da gestão do design da empresa considerando o consumidor;
 - 1.1.2.2. os principais produtos que resultaram em maior/menor valor para o consumidor e,
 - 1.1.2.3. a contribuição do design para essa maior/menor valorização da Consul/Whirlpool no Brasil pelo consumidor.
- 1.5 A pesquisadora Carolina Taeko Fujita, e-mail: carolfujita@gmail.com, cel: 41 9694-8628, será a responsável pelo projeto e poderá esclarecer eventuais dúvidas a respeito desta pesquisa.
- 1.6 Estão garantidas todas as informações que você queira, antes durante e depois do estudo.
- 1.7 As informações relacionadas ao estudo poderão ser inspecionadas pelos professores do PPGDesign que executam a pesquisa e pelas autoridades

legais. No entanto, se qualquer informação for divulgada em relatório ou publicação, isto será feito sob forma codificada, para que a confidencialidade seja mantida.

- 1.8 A sua participação neste estudo é voluntária. Contudo, se você não quiser mais fazer parte da pesquisa poderá solicitar de volta o termo de consentimento livre esclarecido assinado.
- 1.9 Todas as despesas necessárias para a realização da pesquisa (material de apoio: computadores, gravadores, fotocópias etc.) não são da sua responsabilidade.
- 1.10 Pela sua participação no estudo, você não receberá qualquer valor em dinheiro. Você terá a garantia de que qualquer problema decorrente do estudo será tratado no PPGDesign (R. General Carneiro, 460 – 8º andar – Curitiba – Paraná).
- 1.11 Quando os resultados forem publicados, não aparecerá seu nome, e sim um código.

Eu _____ li o texto acima e compreendi a natureza e objetivo do estudo do qual fui convidado a participar. A explicação que recebi menciona os objetivos e benefícios do estudo. Eu entendi que sou livre para interromper minha participação no estudo a qualquer momento sem justificar minha decisão. E concordo voluntariamente em participar deste estudo.

2. Dados gerais do participante

2.1 Nome completo: ____

2.2 Telefone: ____

2.3 e-mail para contato: ____

2.4 Qual sua graduação? *[você pode marcar mais de uma opção]*

Design de Produto

Design Gráfico

Publicidade

Administração

Outro: Qual? ____

2.5 Quais cargos você já ocupou ao trabalhar com a linha de refrigeradores Consul? Qual o ano em que iniciou/terminou cada cargo?

Início	e Cargo e função	término

3. Ações de design voltadas para o consumidor

3.1 Marque os **tipos de ações** realizadas **com foco no consumidor** com as quais teve contato. Indique o **período** dessas ações.

ex.: Participação em pesquisas | 2000-2007

Tipos de ações	Período
<input type="checkbox"/> Participação em pesquisas	
<input type="checkbox"/> Avaliações das pesquisas	
<input type="checkbox"/> Formulação de briefings	
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento dos refrigeradores	
<input type="checkbox"/> Desenvolvimento das campanhas	
<input type="checkbox"/> Outros:	

4. Tipos de informações sobre o consumidor

4.1 Marque os **tipos de pesquisa** sobre o consumidor que você já participou/utilizou. Indique o **período** de participação. Especifique **sua função** na pesquisa.

ex.: (x) Etnografia | 2000 | Observar

[Caso precise de mais linhas, por favor, acrescente.]

Tipos de pesquisa	Período	Sua(s) função(ões)
Pesquisas Sociográficas (foco no consumidor):		
() Estilos de vida		
() Etnografia		
Pesquisas Ergonômicas (foco no usuário):		
() Antropometria		
() Análise de uso		
Pesquisas Mercadológicas (foco no mercado):		
() Processo de decisão de compra		
() Satisfação do consumidor		
Pesquisas de tendências (foco nas tendências):		
() Moda		
() Mudanças no estilo de vida		
Outros:		

4.2 Dentre os tipos de pesquisa acima citados, marque os **tipos de dados** sobre o consumidor que coletou/utilizou. Liste **exemplos de resultados** obtidos.

[Caso precise de mais linhas, por favor, acrescente.]

4.2.1. Estilos de vida

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
() Dados demográficos ⁹⁴	
() Dados psicográficos ⁹⁵	
() Teste com usuários ⁹⁶	
() Entrevistas ⁹⁷	
() Grupos focais ⁹⁸	
() Observações no local ⁹⁹	
() Registros fotográficos ou de imagens ¹⁰⁰	

⁹⁴ **Dados Demográficos:** levantamento de informações factuais como idade, renda, tamanho do domicílio, etc.

⁹⁵ **Dados Psicográficos:** levantamento de informações subjetivas como opiniões, crenças, gostos, escolhas, etc.

⁹⁶ **Teste com usuários:** para obtenção de dados ergonômicos, de aceitação, satisfação, etc.

⁹⁷ **Entrevistas:** formais ou informais; dados obtidos em conversas, etc.

⁹⁸ **Grupos focais:** discussões entre consumidores, especialistas, etc.

⁹⁹ **Observações no local:** dados individuais que dependem do tipo de lugar; se são assistidas por antropólogos, psicólogos, etc.

¹⁰⁰ **Registros fotográficos ou de imagens:** feitos por você, por outro tipo de profissional, etc.

-
- Personas¹⁰¹
-
- Revisão de literatura¹⁰²
-
- Outros:**
-
-

4.2.2. Etnografia

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
<input type="checkbox"/> Dados demográficos	
<input type="checkbox"/> Dados psicográficos	
<input type="checkbox"/> Teste com usuários	
<input type="checkbox"/> Entrevistas	
<input type="checkbox"/> Grupos focais	
<input type="checkbox"/> Observações no local	
<input type="checkbox"/> Registros fotográficos ou de imagens	
<input type="checkbox"/> Personas	
<input type="checkbox"/> Revisão de literatura	
Outros:	

4.2.3. Antropometria

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
<input type="checkbox"/> Dados demográficos	
<input type="checkbox"/> Dados psicográficos	
<input type="checkbox"/> Teste com usuários	
<input type="checkbox"/> Entrevistas	
<input type="checkbox"/> Grupos focais	
<input type="checkbox"/> Observações no local	
<input type="checkbox"/> Registros fotográficos ou de imagens	
<input type="checkbox"/> Personas	
<input type="checkbox"/> Revisão de literatura	
Outros:	

4.2.4. Análise de uso

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
<input type="checkbox"/> Dados demográficos	
<input type="checkbox"/> Dados psicográficos	
<input type="checkbox"/> Teste com usuários	
<input type="checkbox"/> Entrevistas	
<input type="checkbox"/> Grupos focais	
<input type="checkbox"/> Observações no local	
<input type="checkbox"/> Registros fotográficos ou de	

¹⁰¹ **Personas:** modelos de consumidores/usuários criados para melhor contextualização do consumidor na pesquisa.

¹⁰² **Revisão de literatura:** livros, revistas, etc.

imagens

Personas

Revisão de literatura

Outros:

4.2.5. Processo de decisão de compra

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
----------------	-------------------------

Dados demográficos

Dados psicográficos

Teste com usuários

Entrevistas

Grupos focais

Observações no local

Registros fotográficos ou de imagens

Personas

Revisão de literatura

Outros:

4.2.6. Satisfação do consumidor

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
----------------	-------------------------

Dados demográficos

Dados psicográficos

Teste com usuários

Entrevistas

Grupos focais

Observações no local

Registros fotográficos ou de imagens

Personas

Revisão de literatura

Outros:

4.2.7. Moda

Tipos de dados	Exemplos de resultados:
----------------	-------------------------

Dados demográficos

Dados psicográficos

Teste com usuários

Entrevistas

Grupos focais

Observações no local

Registros fotográficos ou de imagens

Personas

Revisão de literatura

Outros:

4.2.8. Mudanças no estilo de vida

Tipos de dados

Exemplos de resultados:

Dados demográficos

Dados psicográficos

Teste com usuários

Entrevistas

Grupos focais

Observações no local

Registros fotográficos ou de imagens

Personas

Revisão de literatura

Outros:

Outros

Quais? _____

Tipos de dados

Exemplos de resultados:

Quais? _____

Tipos de dados

Exemplos de resultados:

Quais? _____

Tipos de dados

Exemplos de resultados:

Agradecemos sua preciosa contribuição. Após preenchido o questionário, favor enviá-lo para Carolina Fujita, carolfujita@gmail.com.

8.3 APÊNDICE C - ENTREVISTA: ROTEIRO DE QUESTÕES BÁSICAS

ENTREVISTA: _____ Data / local / hora

ENTREVISTADO E _____

Nome: _____ 1.2 Código: _____

Orientações:

- Explicar as partes da entrevista.
- Verificar questionário
- Ver época que trabalhou e quais pesquisas participou.
- Cruzar com histórico da empresa.

1. PARTE 1 - PRODUTOS

a. Gostaria que me falasse sobre os projetos de refrigeradores que para você obtiveram respostas positivas do consumidor:

- Poderia apontar exemplos mais antigos e mais recentes?
- Nesses exemplos, quais seriam as respostas positivas?
- Qual foi a contribuição do design para essas respostas?

b. Se formos considerar como o consumidor era considerado, podemos pensar em dados primários e secundários (dar exemplo).

- Nos os dados primários, pensando no tempo que você está aqui:
 - (colaborativo, serviços, emocionais, antropológicos)

2. PARTE 2 - PROCESSO

a. Pensando no tempo que você está aqui, como a empresa considerava o design?

- **Incipiente**,
- na finalização como **estilo**,
- presente em todo o **processo**,
- de modo **estratégico**

b. Você poderia me contar sobre isso?

c. Lembrando os exemplos, você acha que esse modo da empresa considerar o design influenciou nas respostas dos consumidores? Como?

3. PARTE 3 – RESULTADOS






a. No tempo que você está aqui, como o design foi sendo avaliado?

b. Como o design foi mostrando o seu valor/ resultados?






4. Há algo mais que você gostaria de dizer?

Agradecer

8.4 APÊNDICE D - PROPAGANDAS






ANO	CAMPANHA	FUNÇÕES	OBS.
Perfeito		<p>T: perfeito na qualidade</p> <p>U: perfeito na utilidade</p> <p>S: “Consul. REFRIGERADOR. PERFEITO: na QUALIDADE, na APARÊNCIA, na UTILIDADE”</p>	
QM830 Quero- sene		<p>T: acabamento (construção; esmaltado anti-corrosivo); economia (1L de querosene por dia); garantia.</p> <p>U: capacidade e aproveitamento.</p> <p>S: “Leve o conforto para seu lar”; “tradicional preocupação”; “utilização total”; “famoso aproveitamento”; “dimensão ideal”; “família média no Brasil”; “Desenhado em linhas modernas, de encantador efeito plástico e atraente aparência, que é um regalo para os olhos”; “Construção de alta categoria”; “super-tinta branco-inalterável”; “Compartimento interior todo em esmaltado anti-corrosivo”; “garantido por 5 anos”.</p>	
Consul elétrico		<p>T: acabamento (esmaltado à prova de ácidos); motor econômico e silencioso; controle de temperatura.</p> <p>U: “Congelador amplo”; “repartição interna deslocável”; otimização do espaço; fôrmas p/ gelo; porta-garrafas; porta-ovos; gavetas-compartimento.</p> <p>S: “adequado aproveitamento”; “disposição conveniente”; “prático e máximo aproveitamento”; “espaço útil (...) em alumínio anodizado em cores”; “Amplas gavetas-compartimento (...) a prova de ácidos”; “O tamanho ideal para a família brasileira, com espaço inteligentemente aproveitado para o máximo rendimento”; “Duas”; “Unidade selada”; “funcionamento econômico e absolutamente silencioso”; “Acabamento perfeito”; “garantia de construção”; “acabamento (...) à prova de ácidos”; “Controle de temperatura em 8 graduações”; “garantia para 5 anos de funcionamento”.</p>	
[1965?]	 Capacidade Total	<p>T: nos limites de orçamento pessoal; transportável.</p> <p>U: aproveitamento do espaço interior; distribuição das divisões internas; transportável; cabe em qualquer cantinho.</p> <p>S: “Fatores Decisivos Num Refrigerador –</p>	 1965: Consul Hit Parade. Inicialmente

		CAPACIDADE”; “Consul Júnior micro-refrigerador”; “Nada o maravilhará tanto, como o impressionante aproveitamento do espaço interior alcançado na construção do CONSUL”; “racional distribuição das divisões internas”; “cálculo preciso das medidas”; “integral utilização de cada centímetro disponível”; “Decida-se por um Consul – o máximo atingido em refrigeração doméstica!”; “transportável ao ponto exato em que fôr mais útil”; “cabe em qualquer cantinho e nos limites normais de todo orçamento pessoal”; “Apresentação em várias cores”.	Rio Hit Parade, o programa ao vivo de 1h passou da TV Rio para a TV Excelsior e chegou a ser líder de audiência.
1966	Litrovantagem Vanguarda 66 	T: 270 litros de capacidade; custa menos U: aproveitamento do espaço interno S: “Aqui está uma idéia para a dona de casa, para o chefe de família, para quem pensa no futuro!”; “Litrovantagem é aproveitamento total do espaço interno do refrigerador Consul Vanguarda 66!”; “Quanta coisa cabe aí dentro!”; “São 270 litros de capacidade”; “o refrigerador Consul custa menos que outro de igual categoria!”; “Hum! Isto está me agradando!”; “Porque não pensa no futuro agora! Consul é vanguarda 66!”	
1966	Litrovantagem Vanguarda 66 	T: refrigerador de grande capacidade; preço menor; pesquisa, técnica aperfeiçoada e recursos tecnológicos; Frio Circulante; qualidade; assistência técnica em todo BR. U: funcional; prateleiras deslizantes e reguláveis; porta garrafas de altura variável, pedal (embutido) para abrir a porta; pastilha rolante de nylon S: “A Litrovantagem Consul acabou com os “elefantes brancos”; “grande capacidade – 334 litros – no mesmo espaço de um de 270 litros!”; “Litrovantagem é também preço menor”; “Cada litro de capacidade (...) custa menos que o de qualquer outro de igual categoria”; “Muita pesquisa, técnica aperfeiçoada e os mais avançados recursos da moderna tecnologia”; “Capacidade Total” não é apenas revolucionário. É funcional também”; “exclusivo Frio Circulante”; “principalmente, um refrigerador de alta qualidade, com assistência técnica permanente e perfeita em todo o país”	
	Litrovantagem Tamanho 	T: Litrovantagem U: S: “Ela já chegô!”; “Deixa eu vê”; “Ah, é uma beleza!”; “Mas você vivia reclamando que precisava de uma geladeira maior. Como é que escolheu uma que é do mesmo tamanho então?”; “Ah, mas é só por fora”; “Acredite, Consul tem Litrovantagem, por isso guarda mais coisas que qualquer outro de igual tamanho. Ou você só acredita vendo?”	“Dentro da Consul, cabe o que você quiser.”
[1967?]	Fantasmas	T: qualidade de acabamento; economia; perfeição de funcionamento U: aproveitamento de espaço S: “Cuidado com os fantasmas! Só o	

		refrigerador Consul Ihe dá vantagens reais!"; "Abra a porta e veja. Vantagens da qualidade de acabamento. Na economia! Em beleza e aproveitamento de espaço! Na perfeição de funcionamento!"; "Tudo isso Consul Ihe dá hoje e sempre"; "Então porque dar ouvidos aos fantasmas dos elefantes brancos?"; "Se você pensar bem, acabará preferindo Consul."	
1967	Consul Rural 	T: 270 litros de capacidade; Barato e econômico; 5 anos de garantia; a gás ou a querosene U: capacidade S: "Salve amigos! O conforto está chegando ao campo. Um refrigerador de classe e com 270 litros de capacidade onde você pode guardar coisas pequenas e coisas enormes! Barato e econômico. Com 5 anos de garantia e a certeza de uma vida longa. Você poderá ter, mesmo onde não haja eletricidade. Eis a Consul Rural 67. A gás ou a querosene. Se você pensar bem, acabará preferindo Consul!"	"Se você pensar bem....acabará preferindo Consul"
1967			Cores azul e vermelho
1969	Tranquilidade e Consul		
1969			Supercongelador: 1º freezer doméstico
ET-2707 elétrico		T: econômico; eficiente; elétrico U: prático S: "na liderança da técnica brasileira"; "- a marca da TRANQUILIDADE... Econômico, prático, sóbrio em linhas e super eficiente, o ET-2707 elétrico, dá ao Consumidor a Tranquilidade tão desejada"	
[1969~]	Super congelador 	T: placas congeladoras para melhor equilíbrio do frio; mínimo 18° C negativos; compressor de 1/6 HP blindado e silencioso; pintura eletrostática anti-ferruginosa; carga recomendada: 5,5 kg em cada 24h; temperatura normal: -20°C a -28°C. U: 3 Gavetões removíveis; 2 lâmpadas-piloto para melhor controle do congelador; S: temperatura sempre mais fria do que 18° C negativos; compressor (...) blindado e silencioso.	[1969~]
1970	Tranquilidade e Consul 	T: capacidade; preço; Paredes mais finas; compressor ocupa menos espaço U: Paredes mais finas; compressor ocupa menos espaço S: "Tudo é maior na nova linha Consul 70. Menos o preço. Compare a capacidade Consul com outra geladeira. Paredes mais finas. O compressor ocupa menos espaço. A beleza também é maior nos modelos Consul, em azul, branco e vermelho. Compre a tranquilidade Consul! E agora todos comigo! [coral] Mais tranquilidade Consul! Faz uma diferença!"	"A tranquilidade Consul faz uma diferença!"
	Noiva	T: uma vida sem problemas	"Você aceita

		<p>U: S: “[off feminino] Ela está linda! E, que beleza! [off masculino] Estamos entregando a você a geladeira mais perfeita que existe. Consul foi criada com todo carinho, para servir uma vida inteira sem problemas, tal como o dia em que saiu da fábrica. [off Leão Marinho] Você aceita a tranquilidade Consul? A tranquilidade Consul faz uma diferença!”</p>	a tranquilidade Consul? A tranquilidade Consul faz uma diferença!”
1970	<p>ET-35000/34000</p> 	<p>T: Rendimento maior; degelo automático; Porta magnética; Congelador Horizontal com 32 litros; frio direto para o aparador.</p> <p>U: Porta magnética; aproveitamento do espaço: 2 porta ovos portáteis e compartimento de lado-lado para laticínios, gradil especial para pequenas embalagens, 2 porta garrafas; Patins rolantes não arranham o soalho; aparador para carnes e alimentos congelados, ou para o refrescamento rápido de bebidas e suprimento de cubos de gelo</p> <p>S: “Fim de Semana sem Descongelamento... Agora! O conforto de um congelador sempre limpo e livre de espessas camadas de gelo”; “Rendimento muito maior de todo o refrigerador, com o degelo automático de 10 em 12 horas (ciclo reverso). Opcionalmente, o mesmo modelo é fornecido sem degelo automático”; “Quatro cores vermelho, azul, verde e branco”; “Congelador Horizontal Gigante (...) totalmente aproveitáveis e frio direto para o aparador – mais ESPAÇO ÚTIL (...)”; “Porta magnética super espaçosa (...)”; “Patins rolantes não arranham o soalho”; “Quatro maravilhosas cores tropicais: vermelho, azul, verde e o tradicional branco”</p>	
	<p>Rosinha</p> 	<p>T: Litrovantagem; super resistente; dura sem dar enguiços; acabamento</p> <p>U: Litrovantagem</p> <p>S: “Eu não disse querida, Consul tem Litrovantagem. Veja como cabe coisa a beça. Consul é super resistente. Consul dura anos a fio sem dar enguiços. E atente para os detalhes de beleza no acabamento dos refrigeradores e condicionadores de ar Consul. Case comigo Rosinha! Claro meu bem! Casamento que começa com Consul, acaba sempre com final feliz.”</p>	
1976	<p>Apaixone-se pela nova Consul</p> 	<p>T: funcionar toda a vida</p> <p>U: prática;</p> <p>S: “[off Cuoco] Mais charmoza, mais prática. É a nova geladeira Consul 76. Compre tranquila. Sua nova Consul gran luxo foi feita para funcionar toda a vida. Apaixone-se pela nova Consul 76, a marca da tranquilidade.”</p>	1976
1976	<p>Apaixone-se pela nova Consul 76</p> 	<p>T: Degelo automático, tipo “Push-Button”.</p> <p>U: mais prática; congelador gigante; Porta laticínios e gaveta de carne em cristal fumê transparente; Prateleiras de lado a lado”; “Exclusivas cestas para frutas; Degelo automático, tipo “Push-Button”; Dois porta-ovos</p>	1976




1978	<p>Põe na Consul</p> 	<p>removíveis; Aproveitamento total do painel da porta. S: “Apaixone-se pela nova Consul 76”; “A nova Consul 76 ficou mais charmosa. E mais prática também – diz Francisco Cuoco”; “Veja a elegância de suas linha externas. O novo puxador com as novas e modernas vinhetas. O emblema inclinado”; Agora, examine atentamente o “show” interno. Um congelador gigante. Porta laticínios e gaveta de carne em cristal fumeé transparente. Prateleiras de lado a lado”; “Exclusivas cestas para frutas. Degelo automático, tipo “Push-Button”. Dois porta-ovos removíveis. Aproveitamento total do painel da porta. E beleza, muita beleza”; “É ela! – A Geladeira do Francisco Cuoco”.</p>	1978
[1969~]	<p>Super congelador</p>  <p>Consul</p>	<p>T: placas congeladoras para melhor equilíbrio do frio; mínimo 18° C negativos; compressor de 1/6 HP blindado e silencioso; pintura eletrostática anti-ferruginosa; carga recomendada: 5,5 kg em cada 24h; temperatura normal: -20°C a -28°C. U: 3 Gavetões removíveis; 2 lâmpadas-piloto para melhor controle do congelador; S: temperatura sempre mais fria do que 18° C negativos; compressor (...) blindado e silencioso.</p>	[1969~]
[1980?]	<p>Consul com C</p> 	<p>T: “Com cruzeiro contado, compre Consul correndo” U: Compartimentos certos, convenientemente colocados; congelador com capacidade correta; S: “Casa começa com C, casamento começa com C. Consul começa com C! Competindo com concorrentes categorizados, Consul coroou-se campeã, conquistando completa consagração. Contudo convém conferir. Compartimentos certos, convenientemente colocados, congelador com capacidade correta. Cores combinadas. Conheceu, curtiu, comprou. Com cruzeiro contado, compre Consul correndo! [locutor off] Põe na Consul agora! Correto!”</p>	
[1980?]	<p>Continuando com C</p> 	<p>T: “Com cruzeiro contado, compre Consul correndo” U: S: “Consul conseguiu conquistar... comandantes, comandados, caras, coroas, cozinheiras... claro! Cozinheiras conhecem! Conquistou cariocas, catarinenses, capixabas, cearenses. Cearenses contando comigo, Chico!”</p>	

[1982?]	<p>Já pra Consul</p> 	<p>Cidadão cinquentenário, calejado, calorento, conhecedor! Convença-se. Consul, categoria, classe, conforto! Com cruzeiro contado, compre Consul correndo! Põe na Consul, agora! Correto!”</p>	<p>T: U: S: “[canção] Maria vai pra feira, compra comida pra fazer jantar. Parece brincadeira, tem tanta coisa pra se conservar! Ela esvazia a sacola, vai correndo pra escola, as crianças buscar. E voltar correndo, pra dar capricho, no meu jantar. E põe na Consul, tira da Consul, como a Consul não há. Depois da minha Maria, a Consul é que é a rainha do lar. Já pra Consul Maria!”</p>	
1983	 	<p>T: U: S: “Viva. Consul 83”</p> <p>T: U: S: “leve essa emoção para casa”</p>		
1984	 <p>trilha: “Emoções da Chegada” de Sérgio Mineiro que fala sobre a “ansiosa espera da família por coisas novas”</p>	<p>T: U: S: “Se lembra da espera, da rua como era, a gente já não via a hora de chegar. Se lembra da alegria, de quando a gente via o caminhão chegar. E assim se vai vivendo, ligando emoções a emoções. Esperas e chegadas, vidas tão ligadas. Refrão. Ligue a vida num Consul”</p>	<p>Angélica na maior campanha da marca (22 bilhões de cruzeiros) “Esperas e Chegadas, Vidas Tão Ligadas”</p>	
1985-1986	<p>Ligue a vida num Consul</p> 	<p>T: Freezer Vertical; Multifreezer Horizontal; refrigeradores à absorção; refrigeradores elétricos; U: refrigeradores à absorção 2 portas, com incorporação do freezer S: Novo Freezer Vertical Consul: “A Gente Já Não Via a Hora de Chegar” Novo Multifreezer Horizontal Consul: “O Momento da Chegada Foi De Muita Emoção” Campanha 85/86, p. 11: “freezer com alarme, seguro contra a eventual perda de alimentos, se o defeito for técnico, “estepe” para substituir o aparelho que for para conserto... (...) a linha de refrigeradores elétricos mais moderna, com puxadores na horizontal e os refrigeradores à absorção agora com 2 portas, com incorporação do freezer”</p>		
1992 ¹⁰³	<p>Você que é</p>	<p>T: poder criar produtos, maiores por dentro e</p>		

¹⁰³ Fábrica 3, projeto iniciado em 1987, é inaugurada em 1993, após paralisação das obras por causa da instabilidade econômica (CONSUL, 2009).

	<p>feliz</p> 	<p>menores por fora; linha de freezers até 50% mais econômica que os concorrentes; inaugurar uma das 3 maiores fábricas de refrigeradores do mundo</p> <p>U: produtos, que diminuem o trabalho delas [as mulheres que trabalham fora] em casa;</p> <p>S: Conceito de produtos fabricados por pessoas felizes consta depoimentos dos funcionários.</p> <p>Temas: projeto, economia de energia, trabalho fora de casa, importações e exportações, benefícios para os funcionários, inauguração da fábrica e história da empresa. “Eu me sinto tão orgulhoso, como em 1956, quando eu ajudei, a fabricar esse modelo”; “Só pessoas felizes fazem produtos que deixam você feliz”</p>	
1999	<p>Consul é sempre mais</p> 	<p>T: degelo fácil</p> <p>U: um lugar pra cada coisa (prateleira exta); cada coisa em seu lugar (degelo fácil); Porta Superaproveitável</p> <p>S: Divulga que a tecnologia dos produtos existe para facilitar a vida dos consumidores. Consul funciona de verdade. “Ei, você tem certeza de que comprou uma geladeira de verdade? Ou uma que só funciona na tv? Nova Consul 300, um lugar pra cada coisa (exclusiva prateleira exta), cada coisa em seu lugar (degelo fácil). Consul, é mais que propaganda (... Porta Superaproveitável). Consul, é sempre mais”</p>	
2000	<p>Amiga da Gente</p> 	<p>T: Confiável</p> <p>U: descomplicada</p> <p>S: Sobre o relacionamento duradouro da marca com o consumidor. “[canção, voz feminina] Você, é mais do sei. É mais que pensei, é mais que esperava baby. Você, é algo assim, é tudo pra mim, é como eu sonhava baby. Sou feliz, agora, sou feliz, agora [off masculino] O Brasil está em festa. A Consul faz 50 anos, e nesse tempo todo, ela sempre foi confiável, descomplicada, querida. Uma marca tão presente em nossas vidas que a gente pode dizer que ela é de casa Consul, amiga da gente!”</p>	
2003	<p>Pode Confiar</p> 	<p>T: qualidade</p> <p>U:</p> <p>S: “Fazer um refrigerador é fácil. Fazer o Brasil todo confiar no refrigerador que você fabrica é que é difícil”; “Metade do Brasil tem Consul, e outra metade tem dor de cabeça”; “Consul. Presente em 50% dos lares brasileiros”.</p>	
2004	<p>A Escolha da Mulher Brasileira</p> 	<p>T:</p> <p>U:</p> <p>S: “Eu amo a minha Consul”; “Consul, pelo 13º anos consecutivo Top Of Mind em geladeiras”;</p>	

		<p>T: geladeira de uma porta com dispenser de água; Degelo Seco; Resfriamento extra, preço em conta</p> <p>U: água gelada na porta; Descongela fácil; mais espaço no congelador para gelar bebidas bem mais rápido; praticidade</p> <p>S: “Sua inteligência sabia que alguém ia lançar geladeira de uma porta com dispenser de água. Sua intuição sabia que ia ser Consul”; “Água geladinha na porta, sem precisar abrir e fechar a geladeira o tempo todo. É a Consul trazendo mais praticidade para o seu dia-a-dia”; “Água gelada na porta. A praticidade que você sempre quis. É colocar o copo e pronto”; “A primeira geladeira da categoria com água gelada na porta”;</p> <p>“Só a Consul para pensar numa solução para você acabar com a molhadeira na cozinha”; “A geladeira com degelo seco mais vendida no Brasil é Consul”; Descongelar ficou fácil. É só apertar um botão e o refrigerador faz tudo sozinho”; “A primeira Frost Free com preço super em conta”; “Uma geladeira compacta que não precisa descongelar. Do jeito que você sonhava e que agora pode comprar”;</p> <p>“Resfriamento extra. Você fica com mais espaço no congelador e pode gelar bebidas bem mais rápido”; “agora em tamanho grande”</p> <p>“A Consul é líder porque soube entender o que você sempre quis. E o melhor: soube fazer”;</p> <p>“Um em cada dois lares brasileiros tem Consul. A marca que o Brasil escolheu.”</p>	 <p>obs. compilação de modelos diversos</p>
2006		<p>T: espaço; duas portas; mais espaçosa e com degelo automático</p> <p>U: espaço pra tudo, descongela fácil</p> <p>S: Casal. Ele fala e coloca coisas na geladeira. Ela rearruma as coisas. “Ah, pode deixar que eu arrumo. Olha, adorei a nossa nova Consul. Tem espaço pra tudo, não dá trabalho nenhum pra descongelá. É só girá o botão e acabou aquela molhadeira. Isso aqui já era [mostra um rodo]. Show de bola heim? Com esse espaço, e com a minha organização... Você é o máximo mesmo! [off] Consul duas portas, mais espaçosa e com degelo automático. E na compra da sua, você ainda ganha um exclusivo jogo de jantar!”</p>	
2007	<p>Consul. Parte da sua casa</p> 	<p>T:</p> <p>U: ajudando a viver</p> <p>S: “[canção voz feminina] Parte da casa, é a parte mais bonita, é a família reunida, todo mundo participa, parti disso é parte viva, será parte mais querida, Consul é a parte da sua casa, está sempre te ajudando a viver. Pra te ajudar a resolver o dia-a-dia, Consul é a parte da sua casa, tá bem perto da família, tá no sorriso da filha, tá no beijo de bom dia, Consul é parte da sua casa, Consul é parte de você. Consul, parte da sua casa”</p>	

2007		<p>T: degelo automático</p> <p>U: espaço interno para organizar os alimentos</p> <p>S: “Só quem conhece você como a Consul pode fazer uma geladeira com a cara da sua família”; “Só a Consul tem uma linha de refrigeradores que atendem direitinho às suas necessidades: com mais espaço interno para organizar os alimentos e degelo automático para você não viver descongelando a geladeira. Como a Consul sabe que você precisa de tudo isso? Ora, porque ela é parte da sua casa”; site “Cadastre-se já e receba vantagens”, logo, Consulado da Mulher, SAB</p>
2008		<p>T:</p> <p>U:</p> <p>S: “Mãe, vou viajar sozinha pra praia com o Beto. Não... Beto não. Mãe, vou viajar sozinha pra praia. Praia ela não vai deixar. Mãe, vou viajar sozinha! Sozinha... (Mãe [corações]) Nova Linha Consul Aquarela. Pra você se divertir com a sua família. Como ninguém pensou nisso antes? Consul, parte da sua casa”</p>
2008-2009		<p>T: frost free de uma porta</p> <p>U:</p> <p>S: “[off feminino] Quem tem que ocupar espaço no congelador, é o jantar da sua família, não o gelo. Chegou Consul Facilite, a primeira geladeira de uma porta, que não forma gelo na parede do congelador, porque é frost free. Como ninguém pensou nisso antes? Consul, parte da sua casa!”</p>

Fonte: Elaboração própria a partir de dados de CONSUL, 2009; CDM, 2009; YOUTUBE, 2009.

8.5 APÊNDICE E - PRODUTOS



1950_CM451_detalhe01



1950_CM451_detalhe02



1950_CM451



1950_junior_interior



1950_junior



1950_junior50litros



1950_rural



1960_capacidadetotal01_interior



1960_capacidadetotal01



1960_capacidadetotal02_interior



1960_capacidadetotal02



1960_capacidadetotal03_interior



1960_capacidadetotal03



1960_dimensional_interior



1960_dimensional



1960_ruralsuperaquerosene_interior



1960_ruralsuperaquerosene



1960_ruralsuperluxoagas_interior



1960_ruralsuperluxoagas



1960_ruralsuperluxoaquerosene_interior



1960_ruralsuperluxoaquerosene



1960_superluxo



1960_superluxotipoescritorio



1970_biplexgranluxo_detalhe01



1970_biplexgranluxo_detalhe02



1970_biplexgranluxo_detalhe03



1970_biplexgranluxo_interior



1970_biplexgranluxo



1970_juniorhotel_detalhe01



1970_juniorhotel_interior



1970_juniorhotel



1970_juniorhotel02_detalhe01



1970_juniorhotel02_interior



1970_juniorhotel02



1970_juniortrailer_detalhe01



1970_juniortrailer_interior



1970_juniortrailer



1970_luxo_detalhe01



1970_luxo_detalhe02



1970_luxo_detalhe03



1970_luxo_detalhe04



1970_luxo_interior



1970_luxo



1970_luxo02_detalhe01



1970_luxo02_detalhe02



1970_luxo02_interior



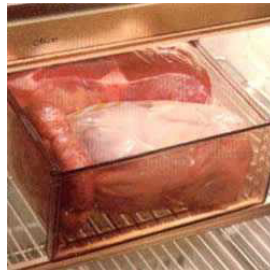
1970_luxo02



1970_maxidegeloautomatico_interior



1970_maxidegeloautomatico



1970_maxigranluxo_detalhe01



1970_maxigranluxo_detalhe02



1970_maxigranluxo_detalhe03



1970_maxigranluxo_detalhe04



1970_maxigranluxo_interior



1970_maxigranluxo



1970_maxigranluxo02_detalhe01



1970_maxigranluxo02_detalhe02



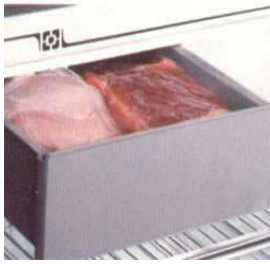
1970_maxigranluxo02_interior



1970_maxigranluxo02



1970_maxiluxoET3527_detalhe01



1970_maxiluxoET3527_detalhe02



1970_maxiluxoET3527_detalhe03



1970_maxiluxoET3527_detalhe04



1970_maxiluxoET3527_interior



1970_maxiluxoET3527



1970_maxisuperluxo_detalhe01



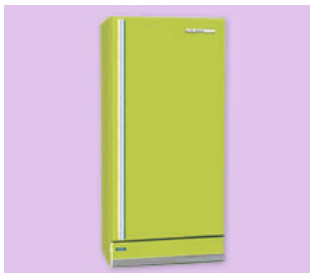
1970_maxisuperluxo_detalhe02



1970_maxisuperluxo_detalhe03



1970_maxisuperluxo_interior



1970_maxisuperluxo



1970_ruralsuperluxo_detalhe01



1970_ruralsuperluxo_detalhe02



1970_ruralsuperluxo_interior



1970_ruralsuperluxo



1970_super



1970_superluxo_interior



1970_superluxo



1970_superluxo02_detalhe01



1970_superluxo02_detalhe02



1970_superluxo02_detalhe03



1970_superluxo02_detalhe04



1970_superluxo02_interior



1970_superluxo02



1970_superluxo03_detalhe01



1970_superluxo03_detalhe02



1970_superluxo03_interior



1970_superluxo03



1980_3T_detalhe01



1980_3T_detalhe02



1980_3T_detalhe03



1980_3T_detalhe04



1980_3T_interior



1980_3T



1980_bar_detalhe01



1980_bar_detalhe02



1980_bar_detalhe03



1980_bar_interior



1980_bar



1980_biplex430_detalhe01



1980_biplex430_detalhe02



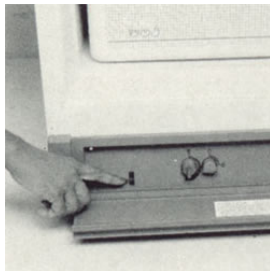
1980_biplex430_detalhe03



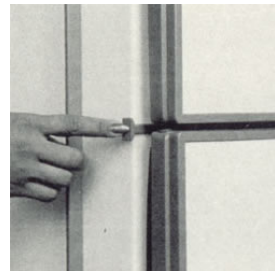
1980_biplex430_interior



1980_biplex430



1980_biplexcamping_detalhe01



1980_biplexcamping_detalhe02



1980_biplexcamping



1980_biplexgranluxo_detalhe01



1980_biplexgranluxo_detalhe02



1980_biplexgranluxo_detalhe03



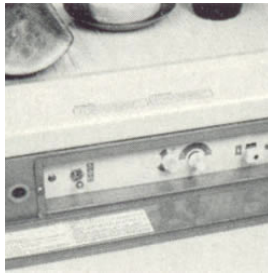
1980_biplexgranluxo_detalhe04



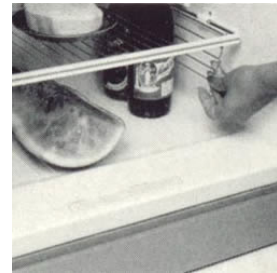
1980_biplexgranluxo_interior



1980_biplexgranluxo



1980_camping_detalhe01



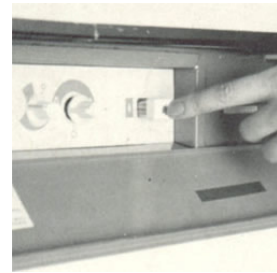
1980_camping_detalhe02



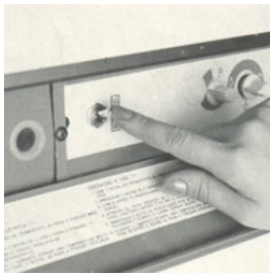
1980_camping_interior



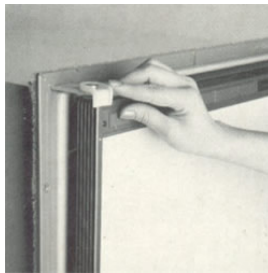
1980_camping



1980_camping02_detalhe01



1980_camping02_detalhe02



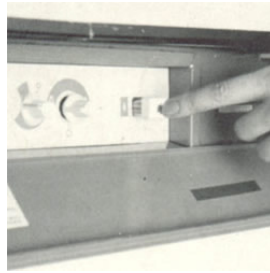
1980_camping02_detalhe03



1980_camping02_interior



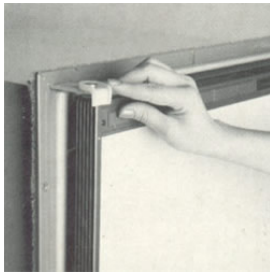
1980_camping02



1980_camping03_detalhe01



1980_camping03_detalhe02



1980_camping03_detalhe03



1980_camping03_detalhe04



1980_camping03_interior



1980_camping03



1980_domestico_detalhe01



1980_domestico_detalhe02



1980_domestico_detalhe03



1980_domestico_detalhe04



1980_domestico



1980_domesticoluxo_detalhe01



1980_domesticoluxo_interior



1980_domesticoluxo



1980_domesticoluxo02



1980_executivo_detalhe01



1980_executivo_detalhe02



1980_executivo_detalhe03



1980_executivo



1980_executivosuperluxo_interior



1980_executivosuperluxo



1980_executivosuperluxo02_detalhe01



1980_executivosuperluxo02_detalhe02



1980_executivosuperluxo02_detalhe03



1980_executivosuperluxo02_detalhe04



1980_executivosuperluxo02_interior



1980_executivosuperluxo02



1980_hotel_detalhe01



1980_hotel_detalhe02



1980_hotel_detalhe03



1980_hotel_detalhe04



1980_hotel_interior



1980_hotel



1980_junior_detalhe01



1980_junior_detalhe02



1980_junior_detalhe03



1980_junior_detalhe04



1980_junior_interior



1980_junior



1980_juniorhotel_detalhe01



1980_juniorhotel_detalhe02



1980_juniorhotel_detalhe03



1980_juniorhotel_interior



1980_juniorhotel



1980_maxigranluxo_detalhe01



1980_maxigranluxo_detalhe02



1980_maxigranluxo_detalhe03



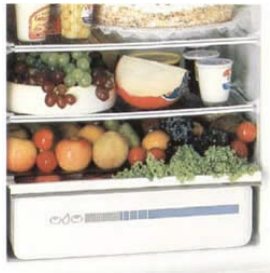
1980_maxigranluxo_detalhe04



1980_maxigranluxo_interior



1980_maxigranluxo



1980_maxiluxo_detalhe01



1980_maxiluxo_detalhe02



1980_maxiluxo_interior



1980_maxiluxo



1980_mini_detalhe01



1980_mini_detalhe02



1980_mini_interior



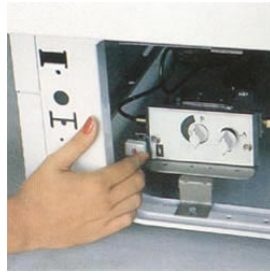
1980_mini



1980_ruralluxoagas_detalhe01



1980_ruralluxoagas_detalhe02



1980_ruralluxoagas_detalhe03



1980_ruralluxoagas_interior



1980_ruralluxoagas



1980_ruralluxoaquerosene_detalhe01



1980_ruralluxoaquerosene_detalhe02



1980_ruralluxoaquerosene_interior



1980_ruralluxoaquerosene



1980_ruralsuperluxoagas_detalhe01



1980_ruralsuperluxoagas_detalhe02



1980_ruralsuperluxoagas_detalhe03



1980_ruralsuperluxoagas_detalhe04



1980_ruralsuperluxoagas_interior



1980_ruralsuperluxoagas



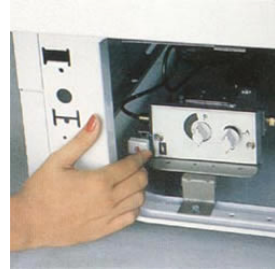
1980_ruralsuperluxoaquerosene_detalhe01



1980_ruralsuperluxoaquerosene_detalhe02



1980_ruralsuperluxoaquerosene_detalhe03



1980_ruralsuperluxoaquerosene_detalhe04



1980_ruralsuperluxoaquerosene_interior



1980_ruralsuperluxoaquerosene



1980_seniorluxo_detalhe01



1980_seniorluxo_detalhe02



1980_seniorluxo_detalhe03



1980_seniorluxo_interior



1980_seniorluxo



1980_seniorluxo02_detalhe01



1980_seniorluxo02_detalhe02



1980_seniorluxo02_detalhe03



1980_seniorluxo02_interior



1980_seniorluxo02



1980_seniorsuperluxo_detalhe01



1980_seniorsuperluxo_detalhe02



1980_seniorsuperluxo_detalhe03



1980_seniorsuperluxo_detalhe04



1980_seniorsuperluxo_interior



1980_seniorsuperluxo



1980_trailer_detalhe01



1980_trailer_detalhe02



1980_trailer_interior



1980_trailer



1990_23_detalhe01



1990_23_detalhe02



1990_23_detalhe03



1990_23_detalhe04



1990_23_interior



1990_23



1990_biplex41_detalhe01



1990_biplex41_detalhe02



1990_biplex41_detalhe03



1990_biplex41_interior



1990_biplex41



1990_compacto50_detalhe01



1990_compacto50_detalhe02



1990_compacto50_detalhe03



1990_compacto50_detalhe04



1990_compacto50



1990_compacto80_detalhe01



1990_compacto80_detalhe02



1990_compacto80_detalhe03



1990_compacto80_detalhe04



1990_compacto80



1990_compacto120_detalhe01



1990_compacto120_detalhe02



1990_compacto120_detalhe03



1990_compacto120_detalhe04



1990_compacto120



1990_contest_detalhe01



1990_contest_detalhe02



1990_contest_detalhe03



1990_contest_detalhe04



1990_contest_interior



1990_contest



1990_domestico_detalhe01



1990_domestico_detalhe02



1990_domestico_interior



1990_domestico



1990_esatta_detalhe01



1990_esatta_detalhe02



1990_esatta_detalhe03



1990_esatta_interior



1990_esatta



1990_essencial229_detalhe01



1990_essencial229_detalhe02



1990_essencial229_detalhe03



1990_essencial229_detalhe04



1990_essencial229_interior



1990_essencial229



1990_essencial275_detalhe01



1990_essencial275_detalhe02



1990_essencial275_detalhe03



1990_essencial275_detalhe04



1990_essencial275_interior



1990_essencial275



1990_icefree_detalhe01



1990_icefree_detalhe02



1990_icefree_detalhe03



1990_icefree_interior



1990_icefree



1990_junior_detalhe01



1990_junior_interior



1990_junior



1990_mini_detalhe01



1990_mini_interior



1990_mini



1990_practice34_detalhe01



1990_pratice34_detalhe02



1990_pratice34_detalhe03



1990_pratice34_detalhe04



1990_pratice34_interior



1990_pratice34



1990_pratice230_detalhe02



1990_pratice230_detalhe03



1990_pratice230_detalhe01



1990_pratice230_interior



1990_pratice230



1990_pratice300_detalhe01



1990_pratice300_detalhe02



1990_pratice300_detalhe03



1990_pratice300_detalhe04



1990_pratice300



1990_pratice340_detalhe01



1990_pratice340_detalhe02



1990_pratice340_detalhe03



1990_pratice340_detalhe04



1990_pratice340_interior



1990_pratice340



1990_pratice410_detalhe01



1990_pratice410_detalhe02



1990_pratice410_detalhe03



1990_pratice410_detalhe04



1990_pratice410_interior



1990_pratice410



1990_praticebiplexrural_detalhe01



1990_praticebiplexrural_detalhe02



1990_praticebiplexrural_detalhe03



1990_praticebiplexrural_detalhe04



1990_praticebiplexrural_interior



1990_praticebiplexrural