

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA LEOCADIA DE SOUZA BRUM

M.A.D.E. - MODELO DE GESTÃO DO DESIGN DE
PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO COM ÊNFASE
NA COLABORAÇÃO

CURITIBA

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA LEOCADIA DE SOUZA BRUM

M.A.D.E. - MODELO DE GESTÃO DO DESIGN DE
PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO COM ÊNFASE
NA COLABORAÇÃO

Tese apresentada como requisito para
obtenção de Doutorado em Design, no
Programa de Pós-graduação em Design,
Setor de Artes, Comunicação e Design,
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Aguinaldo dos Santos,
Ph.D

Coorientador: Prof. Dr. Luis Carlos
Paschoarelli

CURITIBA

2025

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS
BIBLIOTECA DE ARTES COMUNICAÇÃO E DESIGN - CABRAL

B893 Brum, Ana Leocadia de Souza
M.A.D.E. – Modelo de gestão do design de programas orientados à
exportação com ênfase na colaboração. / Ana Leocadia de Souza Brum.
– 2025.
1 recurso online : PDF

Orientador: Prof. Dr. Aguinaldo dos Santos
Coorientador: Prof. Dr. Luis Carlos Paschoarelli

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Artes,
Comunicação e Design, Programa de Pós-graduação em Design.
Inclui referências.

1. Design. 2. Gestão do design. 3. Exportação. 4. Colaboração.
5. Programas governamentais. I. Santos, Aguinaldo. II. Paschoarelli,
Luis Carlos. III. Universidade Federal do Paraná. Setor de Artes
Comunicação e Design. Programa de Pós-graduação em Design. IV.
Título.

CDD: 745.2



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SETOR DE ARTES COMUNICAÇÃO E DESIGN
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO DESIGN -
40001016053P0

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação DESIGN da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da tese de Doutorado de **ANA LEOCADIA DE SOUZA BRUM**, intitulada: **M.A.D.E. - MODELO DE GESTÃO DO DESIGN DE PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO COM ÊNFASE NA COLABORAÇÃO**, que após terem inquirido a aluna e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de doutora está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 20 de Fevereiro de 2025.

Assinatura Eletrônica
29/04/2025 15:35:58.0
AGUINALDO DOS SANTOS
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
25/03/2025 16:00:43.0
ANGELA MARIA CAVALCANTI DA ROCHA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO)

Assinatura Eletrônica
29/04/2025 11:44:52.0
MONICA CRISTINA DE MOURA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE EST.PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO)

Assinatura Eletrônica
07/03/2025 13:52:10.0
MARTA KARINA LEITE
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
29/04/2025 10:56:48.0
CYNTHIA SANTOS MALAGUTI DE SOUSA
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO)

RUA GENERAL CARNEIRO, 460 - CURITIBA - Paraná - Brasil
CEP 80060-150 - Tel: (41) 3360-5238 - E-mail: ppgdesign@ufpr.br

Documento assinado eletronicamente de acordo com o disposto na legislação federal Decreto 8539 de 08 de outubro de 2015.
Gerado e autenticado pelo SIGA-UFPR, com a seguinte identificação única: 424078

Para autenticar este documento/assinatura, acesse <https://siga.ufpr.br/siga/visitante/autenticacaoassinaturas.jsp> e insira o código 424078

AGRADECIMENTOS

Ao concluir essa jornada do doutorado, uma etapa repleta de desafios, descobertas e de crescimento, sinto uma profunda gratidão pelas muitas pessoas que estiveram ao meu lado, direta ou indiretamente. Sem o apoio e o incentivo de todos, este estudo não teria sido possível.

Primeiramente, agradeço a Deus e à minha família, minha base e maior inspiração. Minha mãe orgulhosa Graça e meu pai Josias (*in memoriam*) que sempre acreditaram em mim e me incentivaram a buscar meus sonhos; aos meus irmãos Alessa e Guilherme e meus cunhados, que compartilharam comigo cada vitória e desafio. Meu marido Ulisses, amigo, cúmplice e companheiro que dá valor a todos os meus gestos e incentiva minhas buscas mesmo sabendo que algumas iriam demorar um pouco a serem alcançadas. Minha amada filha Ana Maria, que é luz e calma e que vibrou a cada passinho desta jornada. A todos os familiares que, mesmo à distância, estiveram presentes de coração, o meu amor e a minha gratidão.

Aos amigos de longa data, que celebraram cada etapa vencida e que estiveram ao meu lado em todos os momentos, sejam eles de euforia ou de cansaço, muito obrigada.

Agradeço aos meus três orientadores: àquele que me incentivou a iniciar este estudo, Prof. Adriano Heemann; àquele que me recebeu no meio do processo me dando todo o suporte, Prof. Aguinaldo dos Santos; e àquele que me coorientou com gentileza e sabedoria, Prof. Luis Carlos Paschoarelli. Valorosos orientadores, vocês foram fundamentais para que eu pudesse aprofundar minhas ideias, explorar novos conceitos e construir o pensamento crítico que guiou este estudo. Também referencio todos os professores do PPGDesign, especialmente aqueles que abriram caminhos para que a Colaboração no Design acontecesse, inspirando-me a transcender fronteiras conceituais e práticas.

Também sou grata aos colegas e aos amigos que encontrei ao longo dessa trajetória, que me oportunizaram trocas de experiências, debates, trabalhos, artigos, viagens e desabafos. Vocês foram uma fonte incomensurável de aprendizado e motivação.

Aos meus colegas de trabalho do Centro Brasil Design (CBD), agradeço pela flexibilidade proporcionada para que eu pudesse me dedicar a este projeto, equilibrando as responsabilidades profissionais e acadêmicas. Agradeço a inspiração que a instituição exerce sobre mim, uma referência em excelência nos projetos executados e reputação ilibada.

À ApexBrasil, pelo protagonismo no Design brasileiro atrelado ao incentivo das exportações, onde busquei informações e fiz reflexões.

Agradeço ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelo apoio financeiro por meio de bolsa (Processo 140555/2021-8).

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa jornada. Esta tese é fruto de uma construção coletiva, de parcerias que deixaram marcas em minha vida e em minha trajetória profissional e acadêmica.

Ó Pátria amada

Idolatrada

Salve! Salve!

Brasil, de amor eterno seja símbolo

O lábaro que ostentas estrelado

E diga o verde-louro desta flâmula

— Paz no futuro e glória no passado

Hino Nacional Brasileiro

Composição do músico Francisco Manuel da Silva e letra de Joaquim Osório Duque Estrada

RESUMO

Programas de apoio à exportação têm, na adequação dos projetos às exigências e expectativas do mercado externo, um de seus temas centrais de atuação. Em estreita colaboração com outros campos do conhecimento, o Design desempenha papel central para o alcance dessa adequação. Assim sendo, a presente tese busca contribuir com a melhoria da dinâmica dessa colaboração no processo de gestão do Design. Gestão essa que se constitui em um processo que possibilita a garantia de que os produtos atendam aos requisitos de qualidade e de segurança do mercado de destino e por meio do qual a colaboração se torna uma condicionante para garantir que todas as partes interessadas estejam envolvidas e informadas no processo de desenvolvimento de soluções para exportação. Para exportar com sucesso, a empresa precisa conceber novos produtos ou adaptar os existentes de forma a atender as demandas específicas do mercado-alvo, implicando em ações como adaptação de elementos informacionais em embalagens e revisão de especificações de desempenho do produto, entre outros aspectos. Portanto, a Gestão do Design é instrumental adequado para que a empresa realize esse processo de forma eficiente e eficaz. A complexidade das múltiplas interações com os diversos atores envolvidos demanda da Gestão do Design a adoção de práticas adequadas de promoção da Colaboração. Nesse contexto, a presente tese propõe um modelo com diretrizes para a Colaboração orientada à Gestão do Design em contextos de programas de apoio à exportação. Dada sua lógica abdução, orientada à concepção de um artefato, a estratégia de investigação adotada segue o método *Design Science Research* e é orientada por uma sequência de quatro etapas: 1) compreensão do problema; 2) geração do artefato; 3) desenvolvimento e avaliação; e, por fim, 4) reflexão e conclusão. Para a concepção e o desenvolvimento do modelo proposto, além da literatura foram utilizados dados e informações coletados em quatro edições de um dos principais programas brasileiros de apoio ao desenvolvimento de Design e soluções inovadoras voltadas à exportação. O modelo resultante integra recomendações para o processo de Colaboração na Gestão do Design, concebidas para auxiliarem na ampliação da eficiência e na efetividade de programas governamentais de estímulo às exportações.

Palavras-chave: gestão do design, exportação, colaboração, programas governamentais

ABSTRACT

Export support programs have, as a central focus of their activities, the alignment of projects with the requirements and expectations of foreign markets. In close collaboration with other fields of knowledge, Design plays a pivotal role in achieving such alignment. Accordingly, this thesis aims to contribute to the enhancement of the dynamics of this collaboration within the Design management process. This management process constitutes a mechanism that ensures that products comply with the quality and safety standards of the target market and through which collaboration becomes a requisite condition to guarantee that all stakeholders are engaged and informed throughout the development process of export-oriented solutions. Successful exporting requires that companies either develop new products or adapt existing ones to meet the specific demands of the target market, involving actions such as the adaptation of informational elements on packaging and the revision of product performance specifications, among other aspects. Hence, Design Management serves as an appropriate instrument for companies to conduct this process efficiently and effectively. The complexity arising from the multiple interactions among the various involved actors necessitates that Design Management adopt suitable practices to foster Collaboration. In this context, the present thesis proposes a model with guidelines for Collaboration oriented towards Design Management within the scope of export support programs. Due to its abductive reasoning, directed toward the conception of an artifact, the research strategy adopted follows the Design Science Research method and is structured around four sequential phases: (1) problem comprehension; (2) artifact generation; (3) development and evaluation; and (4) reflection and conclusion. For the conception and development of the proposed model, in addition to the literature review, data and information were utilized from four editions of one of Brazil's leading programs supporting the development of Design and innovative solutions targeted at export markets. The resulting model integrates recommendations for the Collaboration process in Design Management, conceived to assist in enhancing the efficiency and effectiveness of governmental programs aimed at stimulating exports.

Keywords: design management, export, collaboration, recommendations

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – DESENHO ESQUEMÁTICO DA PROBLEMATIZAÇÃO DA TESE	15
FIGURA 2 – DESENHO ESQUEMÁTICO DA DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA TESE	27
FIGURA 3 – ESQUEMA DA VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	35
FIGURA 4 – <i>TIMELINE</i> DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO DESIGN (1966-2025)	43
FIGURA 5 – EVOLUÇÃO DA ÊNFASE DA GESTÃO DO DESIGN (1966-2025)	45
FIGURA 6 – MODELO BASEADO NA RELAÇÃO ENTRE ATIVIDADES DE DESIGN E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	56
FIGURA 7 – MODELO BASEADO NO DESIGN PARA MUDANÇA ESTRATÉGICA – AUXILIADO PELO DESIGN	56
FIGURA 8 – MODELO: CONCEITO VENTURE	59
FIGURA 9 – MODELO DO PLANEJAMENTO ESTRUTURADO	60
FIGURA 10 – MODELO DA IMAGEM DA MARCA DA EMPRESA	61
FIGURA 11– METODOLOGIA DO DESIGN NA PRÁTICA DO CENTRO BRASIL DESIGN	63
FIGURA 12 – COLABORAÇÃO COMO APRIMORAMENTO DO TRABALHO DE DESIGN	71
FIGURA 13 – CONCEITO DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL	73
FIGURA 14 – HIERARQUIA DA ATIVIDADE DA GESTÃO DO DESIGN ..	74
FIGURA 15 – FASES DA COLABORAÇÃO DISCIPLINADA	84
FIGURA 16 – FASES DA PRÁTICA DA COLABORAÇÃO NO DESIGN ...	84
FIGURA 17 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	105
FIGURA 18 – ETAPAS METODOLÓGICAS DE PESQUISA	110
FIGURA 19 – ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	111
FIGURA 20 – DETALHE FASE I – EXPLORAÇÃO	112

FIGURA 21 – DETALHE FASE II – PROPOSIÇÃO	120
FIGURA 22 – PROCESSO DE CODIFICAÇÃO DOS DADOS	128
FIGURA 23 – DETALHE FASE III – AVALIAÇÃO	130
FIGURA 24 – TIMELINE DA COLABORAÇÃO NAS DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO DESIGN (1966-2025)	134
FIGURA 25 – TIMELINE DE INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS DE INSERÇÃO DO DESIGN NO ÂMBITO DAS EXPORTAÇÕES	142
FIGURA 26 – ESQUEMA DOS ATORES RELEVANTES NAS INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS DE DESIGN E EXPORTAÇÃO	147
FIGURA 27 – RELATÓRIOS TÉCNICOS DO PROGRAMA DESIGN EXPORT	149
FIGURA 28 – CATEGORIAS EMERGENTES DA DIMENSÃO COLABORAÇÃO E RESPECTIVAS PORCENTAGENS	157
FIGURA 29 – CATEGORIAS EMERGENTES DA DIMENSÃO GESTÃO DO DESIGN E RESPECTIVAS PORCENTAGENS	164
FIGURA 30 – CATEGORIAS EMERGENTES DA DIMENSÃO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO E RESPECTIVAS PORCENTAGENS	170
FIGURA 31 – ZONAS DE INTERFACE CONCEITUAL DOS CONSTRUCTOS COM VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA EM CADA UM DOS CONSTRUCTOS	176
FIGURA 32 – MARCA DO MODELO M.A.D.E.	188
FIGURA 33 – ESTRUTURA CONSTRUTIVA DO MODELO M.A.D.E.	189
FIGURA 34 – ADAPTAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRUTURADO DE GESTÃO DO DESIGN COM INSERÇÃO DE ÁREAS DE EXPORTAÇÃO	190
FIGURA 35 – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRUTURADO DE GESTÃO DO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO.....	191
FIGURA 36 – MODELO DE COLABORAÇÃO	192
FIGURA 37 – MODELO DE COLABORAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO	192
FIGURA 38 – SÍNTESE DAS DIRETRIZES	193
FIGURA 39 – ESQUEMA VISUAL DO MODELO M.A.D.E.	194

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN	52
QUADRO 2 – MODELO VIPP PARA A GESTÃO DO DESIGN	58
QUADRO 3 – FATORES E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE DESIGN NOS NÍVEIS DA GESTÃO	76
QUADRO 4 – BARREIRAS À COLABORAÇÃO NAS EMPRESAS	80
QUADRO 5 – BARREIRAS AO TRABALHO COLABORATIVO NO DESIGN	80
QUADRO 6 – ESTÁGIOS DA COLABORAÇÃO NO DESIGN	82
QUADRO 7 – NÍVEIS DA COLABORAÇÃO NO DESIGN: ENTRADAS E SAÍDAS	83
QUADRO 8 – MODELO 3C DE COLABORAÇÃO	86
QUADRO 9 – FORMAS DE ENVOLVIMENTO EM PROJETOS COLABORATIVOS	86
QUADRO 10 – PADRÕES DE COLABORAÇÃO	87
QUADRO 11 – NÍVEIS DE MATURIDADE DE COLABORAÇÃO	88
QUADRO 12 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CATEGORIAS, CARACTERÍSTICAS E SUBCATEGORIAS	90
QUADRO 13 – CONVERGÊNCIA ENTRE FATORES QUE ESTIMULAM AS EXPORTAÇÕES E CATEGORIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR	91
QUADRO 14 – PUBLICAÇÕES E SUA RELEVÂNCIA PARA A PESQUISA NAS BASES WEB OF SCIENCE, SCOPUS, CAPES E BTDT	114
QUADRO 15 – RBA – PUBLICAÇÕES E AUTORES	117
QUADRO 16 – CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS: CATEGORIA, DESCRITIVO E SIGLAS UTILIZADOS NA COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS	124
QUADRO 17 – RESUMO QUANTITATIVO DOS DADOS ANALISADOS	125
QUADRO 18 – RESUMO DAS INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS PARA INSERÇÃO DO DESIGN NO ÂMBITO DAS EXPORTAÇÕES COM IDENTIFICAÇÃO DE ATORES E ATRIBUIÇÕES	143

QUADRO 19 – MACROINFORMAÇÕES DAS QUATRO EDIÇÕES DO PROGRAMA DESIGN EXPORT	150
QUADRO 20 – VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA – DIMENSÃO COLABORAÇÃO	161
QUADRO 21 – VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA – DIMENSÃO GESTÃO DO DESIGN	168
QUADRO 22 – VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA – DIMENSÃO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO	175
QUADRO 23 – DIRETRIZES CONTRAPOSTAS AOS RESULTADOS DO MODELO	207

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APEXBRASIL	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ABEDESIGN	Associação Brasileira de Empresas de Design
ABDI	Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CBD	Centro Brasil Design
CNI	Confederação Nacional da Indústria
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CPD	Centro Português de Design
DDC	<i>Danish Design Center</i> /Centro de Design da Dinamarca
DMI	<i>Design Management Institute</i>
DNP	Desenvolvimento do novo produto
DSR	<i>Design Science Research</i>
ICSID	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i>
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IOF	Imposto sobre Operações Financeiras
IED	Instituto Europeu de Design
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
OMC	Organização Mundial de Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
PIS	Programa de Integração Social

PMEs	Pequenas e Médias Empresas
PPGDesign/UFPR	Programa de Pós-graduação em Design/UFPR
PUC-RJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
RBA	Revisão Bibliográfica Assistemática
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UNESP/Bauru	Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UEMG	Universidade Estadual de Minas Gerais
WDO	<i>World Design Organization</i>

PRÓLOGO

Esta tese de doutorado é o resultado de uma longa trajetória de pesquisa e atuação que venho desenvolvendo no campo do Design, especialmente em contextos de exportação. Desde 2007, tenho me dedicado a estudar e promover a importância do design como um fator estratégico para a competitividade das empresas brasileiras, e tive a oportunidade de acompanhar processos e desenvolver mecanismos na iniciativa governamental chamada Programa Design Export, devido à minha atuação como diretora técnica no Centro Brasil Design.

Minha experiência no Programa, seja como pesquisadora, consultora ou gestora, me permitiu acompanhar de perto os desafios e as oportunidades enfrentadas pelas empresas brasileiras na busca pela expansão de seus negócios para mercados internacionais. Essa vivência prática permitiu-me desenvolver uma compreensão aprofundada do papel do Design na construção de marcas fortes, na criação de produtos inovadores e na conquista de novos mercados.

Esta tese, portanto, representa a consolidação de um percurso de pesquisa e atuação que se estende por quase duas décadas. Nela, lastreada pela literatura e fazendo uso de uma abordagem de investigação científica, realizo uma análise detalhada da relação entre design e exportação, com especial atenção às práticas colaborativas na gestão do processo de design.

Minha experiência prática foi fundamental para a profundidade da análise e das reflexões apresentadas, permitindo-me propor caminhos inovadores para o desenvolvimento de práticas de gestão do design voltadas à exportação. Assim, este trabalho representa uma contribuição significativa para o avanço da discussão sobre o tema, além de oferecer subsídios para a capacitação de profissionais e empresas brasileiras no processo de internacionalização.

Convido o leitor a adentrar no universo da gestão design e da exportação, orientado pelos fundamentos teóricos que dão lastro às reflexões apresentadas, bem como pelos dados e evidências coletados ao longo da pesquisa de campo, que evidenciam a relevância prática dos resultados obtidos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTO DA TESE	14
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.2.1	Design orientado à exportação	16
1.2.2	Gestão do Design orientada à exportação	20
1.2.3	Colaboração na Gestão do Design	21
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
1.4	PRESSUPOSTOS	23
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESCOPO	26
1.6	JUSTIFICATIVA	28
1.7	CONTRIBUIÇÃO AO CONHECIMENTO	32
1.8	VISÃO GERAL DO MÉTODO DE PESQUISA	34
1.9	ESTRUTURA DA TESE	38
2	GESTÃO DO DESIGN NO CONTEXTO DA EXPORTAÇÃO	41
2.1	GESTÃO DO DESIGN	41
2.1.1	Definição	42
2.1.2	Evolução do Papel da Gestão do Design nas Organizações	45
2.1.3	Aspectos da Implementação da Gestão do Design	50
2.1.4	Níveis da Gestão do Design	51
2.1.5	Modelos de Gestão do Design	55
2.1.5.1	Modelo Baseado no Design para Mudança Estratégica	55
2.1.5.2	Modelo VIPP (Valor, Imagem, Processo e Produção)	57
2.1.5.3	Modelo “Venture”	59
2.1.5.4	Modelo do Planejamento Estruturado	59
2.1.5.5	Modelo Imagem de Marca da Empresa	61
2.1.5.6	Metodologia Design na Prática	62
2.1.6	Discussão	64
2.2	COLABORAÇÃO NO PROCESSO DE DESIGN	65
2.2.1	Definição	65
2.2.2	Heurísticas e Configurações para uma Colaboração Eficaz	66
2.2.3	Relação da Gestão do Design e Colaboração	68
2.2.4	Colaboração como uma das competências do designer	72
2.2.5	Barreiras para a Colaboração	80
2.2.6	Estágios do processo de Colaboração	82
2.2.7	Modelos de Colaboração	85
2.3	COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO	89
2.3.1	Peculiaridades do contexto de projetos orientados à exportação	89
2.3.2	Contribuições da Gestão do Design nas exportações	93

2.3.3 Fatores de sucesso e insucesso na Gestão do design orientada à exportação	97
2.3.4 Discussão	102
3 MÉTODO DE PESQUISA	104
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	104
3.2 SELEÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA	106
3.3 VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	110
3.4 UNIDADE DE ANÁLISE	112
3.5 FASE I - EXPLORAÇÃO	112
3.5.1 Etapa Revisão de Literatura	112
3.5.2 Etapa Pesquisa Documental	119
3.6 FASE II - PROPOSIÇÃO	120
3.6.1 Etapa Possíveis Soluções: Coleta de Dados	120
3.6.2 Etapa Possíveis Soluções: Protocolo de Codificação	123
3.6.3 Etapa Possíveis Soluções: Análise dos Dados	126
3.6.4 Etapa Desenvolvimento: Construção do Artefato	129
3.7 FASE III – AVALIAÇÃO	130
3.7.1 Etapa Reflexões e Aprendizagens	131
3.7.2 Etapa Comunicação dos Resultados	131
4 RESULTADOS E ANÁLISES	132
4.1 ZONAS DE INTERFACE CONCEITUAL ENTRE OS CONSTRUCTOS	132
4.1.1 Gestão do Design e Colaboração na cultura organizacional de empresas como foco nas exportações	133
4.1.2 Caracterização do Programa Design Export	137
4.2 PANORAMA GERAL DA BASE DE DADOS	148
4.2.1 Análise da Dimensão “Colaboração”	155
4.2.1.1 Práticas de Colaboração observadas ao longo das quatro edições do Programa Design Export analisadas à luz dos referenciais teóricos	155
4.2.2 Análise da Dimensão “Gestão do Design”	162
4.2.2.1 Práticas de Gestão do Design observadas ao longo das quatro edições do Programa Design Export analisadas à luz dos referenciais teóricos	162
4.2.3 Análise da Dimensão “Design para Exportação”	169
4.2.3.1 Práticas de Design para Exportação observadas ao longo das quatro edições do Programa Design Export analisadas à luz dos referenciais teóricos	169
4.3 DIRETRIZES PARA A COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN EM PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO	177

4.4 MODELO COM DIRETRIZES PARA A COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN EM PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO	187
4.4.1 Proposição para o modelo: M.A.D.E. (Modelo Analítico de Design para Exportação)	187
5 CONCLUSÃO	205
5.1 REFLEXÕES E APRENDIZAGENS	205
5.1.1 Síntese do processo de pesquisa	205
5.1.2 Resultados e Descobertas	207
5.1.3 Limites e Desafios	208
5.2 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS	209
5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	217
REFERÊNCIAS	219
Apêndice 1 – TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	234
Apêndice 2 – Roteiro para entrevista semiestruturada	235

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de conectar os temas Gestão do Design, Colaboração e Design para Exportação, a presente tese de doutorado buscou correlacioná-los a partir da experiência prática e do embasamento teórico para a construção de um modelo que estimule o uso do design em programas governamentais.

1.1 CONTEXTO DA TESE

A presente tese de doutorado foi desenvolvida na linha de pesquisa Sistemas de Produção e Utilização, do Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Paraná (PPGDesign/UFPR) e se apoia em vasto repertório de pesquisas desenvolvidas na área da Colaboração e da Gestão do Design, contribuindo, portanto, de forma direta na continuidade dos avanços do PPGDesign/UFPR relacionados a essa temática no campo do Design.

A Colaboração, uma das dimensões-chave desta tese, faz-se presente na parceria formalmente instituída entre a Universidade Federal do Paraná (UFPR) e a Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP/Bauru), por meio de seus programas de Pós-graduação em Design (PPGD). Essa parceria está amparada pela cooperação entre as instituições de ensino, prevista na Chamada CNPq Nº 1/2019, com o intuito de contribuir significativamente para impulsionar e fomentar a excelência na área do Design e da Inovação. Cooperação essa que tem como objetivos estabelecidos com a agência de fomento: oportunizar a efetiva aproximação do corpo docente de ambos os programas de Pós-graduação em Design (UFPR e UNESP/Bauru) de modo a reverter em maior integração na pesquisa científica; aumentar as publicações de *qualis* mais elevados envolvendo discentes e docentes; contribuir para a consolidação das parcerias locais já estabelecidas; e gerar impactos para a consolidação dos PPGDesign devido ao fortalecimento da pesquisa e à formação de pesquisadores.

A tese beneficia-se da experiência cumulativa de uma sequência de quatro edições de programas governamentais de apoio à exportação por meio do Design. Essas iniciativas tiveram alcance nacional, sendo implantadas a partir de 2012. Ao longo das quatro edições do programa, a pesquisadora desta tese foi parte integrante da equipe que liderou sua concepção, implantação, operação, monitoramento e avaliação.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Conforme ilustra a Figura 1 a presente tese de doutorado situa-se na confluência entre os constructos “design orientado à exportação”, “gestão do design” e “colaboração”.

FIGURA 1 - DESENHO ESQUEMÁTICO DA PROBLEMATIZAÇÃO DA TESE



FONTE: A autora (2025).

As próximas seções apresentam cada um destes constructos e articulam a argumentação que culmina com a apresentação da questão central desta pesquisa.

1.2.1 Design orientado à exportação

Design orientado à exportação é uma abordagem estratégica empregada pelas empresas para o desenvolvimento de produtos e serviços que visam atender especificamente as necessidades, as preferências culturais, as regulamentações e os padrões de qualidade dos mercados internacionais. Essa abordagem tem como foco projetar produtos e serviços com atributos que aumentem sua aceitação em mercados externos, considerando alguns fatores como: a) **adaptação cultural**: diz respeito a se ajustar o design para as preferências culturais do mercado-alvo, incluindo cores, símbolos e estilos que ressoem com o público local (Best, 2006); b) **conformidade regulatória**: regulação utilizada para se assegurar que o produto cumpra normas técnicas de segurança e ambientais do mercado de destino; c) **eficiência econômica**: voltada para se minimizar custos de produção e de transporte de forma a otimizar o design para ser competitivo internacionalmente (Kotler; Keller, 2012,); d) **sustentabilidade**: relaciona-se à integração de práticas ambientalmente conscientes, especialmente em mercados onde a sustentabilidade é valorizada (Norman, 2013); e) **inovação e diferenciação**: relacionam-se à criação de produtos únicos que se destaquem no mercado global (Martins; Merino, 2011).

É importante se compreender que o Design, quando orientado à exportação e quando considera os fatores acima citados, aumenta as suas próprias estratégias e pode contribuir com o desenvolvimento econômico e social de um país. Uma dessas estratégias é a ampliação da competitividade dos produtos/serviços exportados, o que, por sua vez, contribui para a ampliação do PIB, gerando empregos, melhorando a balança comercial e atraindo investimentos estrangeiros. Como resultado, tem-se o potencial de se aumentar a renda, melhorar a qualidade de vida da população, além de fortalecer a imagem do país no exterior (BRASIL, 2020a). Apesar da

relevância dessa contribuição do Design, a literatura do campo apresenta um volume rarefeito de estudos que possibilitam orientar a prática do Designer em contextos de exportação.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2009) lista as principais ações que um país pode realizar para ampliar seu superávit, destacando: a) acordos comerciais favoráveis; b) atração de investimento estrangeiro em troca de incentivos econômicos; c) estímulo à redução da dependência de importações; d) estabelecimento de tarifas e barreiras comerciais a soluções concorrentes estrangeiras; e) melhoria da produtividade na ampliação do valor agregado e na maior eficiência da produção; f) aumento das exportações por meio do aprimoramento da qualidade dos processos de manufatura; e g) ampliação do valor agregado percebido por meio da aplicação do Design (IPEA, 2009). Ressalta-se que é nesta última estratégia que se situa o foco da presente tese.

É preciso se compreender que o esforço para a ampliação das exportações provoca indiretamente a melhoria do portfólio de produtos e de serviços ofertados pelas empresas, o que, por sua vez, amplia a demanda por uma atuação dos *designers* que considere as particularidades dos contextos de exportação. Ao prospectar vendas internacionais de seus produtos ou serviços, as empresas frequentemente têm suas competências e processos de negócio desafiados. Esses desafios são concomitantemente ameaças e oportunidades no processo de inovação. Com relação a essas oportunidades, identifica-se que tais oportunidades incentivam a ampliação de conhecimentos, o que frequentemente repercute na melhoria da qualidade das ofertas no mercado doméstico (IPEA, 2009). Esse fenômeno inclui o próprio Design com a disseminação de novas práticas entre os *designers* que atuam no mercado interno.

A competitividade das empresas nacionais em mercados estrangeiros tem no superávit da balança comercial uma das métricas mais comumente

utilizadas. Assim sendo, a ampliação do superávit depende (mas não a limita) centralmente do valor agregado dos produtos e serviços produzidos no país, sendo o Design um dos instrumentos para se ampliar esse valor (MOZOTA *et al.*, 2011). O Design tem como atributo principal a capacidade de compreender mercados estrangeiros, traduzir essa compreensão em requisitos e, por meio do processo criativo, propor soluções que ampliem o valor agregado — *vis a vis* — dos concorrentes globais.

Conforme Martins e Merino (2011, p. 12), o “mercado mundial tem evidenciado, cada vez mais, a necessidade do emprego do design”. Assim sendo, a entrada, de forma mais competitiva, das empresas no mercado global necessita adequações gerenciais, produtivas, comerciais, mercadológicas, tributárias, financeiras, entre outras. Por conseguinte, preço, qualidade e design inovador são fatores importantes para a conquista dos mercados externos. Consequentemente, as oportunidades de negócios associadas às exportações demandam das empresas brasileiras a busca constante pela maior competitividade e maior efetividade das várias funções organizacionais. É por essa razão que a competitividade precisa aliar criatividade e conhecimento técnico para que se possa aumentar, de forma consistente, o valor de produtos e de serviços ofertados pelas empresas orientadas à exportação.

Note-se, no entanto, que o desenvolvimento de produtos ou de serviços com características únicas e atrativas para mercados estrangeiros nem sempre é pautado como estratégia para ampliação da competitividade na arena global. Muitas vezes, outras estratégias assumem maior protagonismo como o marketing internacional, a melhoria nas operações de logística internacional, alianças estratégicas, investimentos diretos no mercado-alvo, implantação de plataformas de *e-commerce* e diplomacia comercial (exemplos: acordos comerciais, incentivos fiscais etc.). Para se efetivar a potencial contribuição do Design na competitividade de

produtos/serviços nacionais em mercados estrangeiros, Salerno e Daher (2006) argumentam que são requeridas mudanças estruturais e culturais.

Martins e Merino (2011, p.11) argumentam que o Design está entre os fatores-chave para se conquistar mercados internacionais. Mercados importadores podem apresentar características socioculturais e econômicas eventualmente similares ao contexto do país exportador, resultando em maior facilidade para a introdução de produtos e serviços. Tem-se como exemplo, Brasil e Portugal, que têm o mesmo idioma, o português, e um histórico cultural de proximidade. Ao mesmo tempo, diferenças socioculturais e econômicas do país exportador também podem se apresentar como oportunidades de se desenvolver produtos e serviços inovadores capazes de contemplar essas diferenças. De fato, frequentemente mercados no âmbito internacional exigem ainda mais critérios de segurança, ergonomia, praticidade, preço, tecnologia e de qualidade. Além disso, a empresa precisa conciliar limitações de orçamento, prazo, tecnologia disponível, barreiras impostas por patentes e investimentos requeridos para orquestrar as demandas do consumidor com o seu negócio. Essas oportunidades demandam processos mais sistemáticos de inovação e, como impacto indireto, podem resultar no aumento do valor ofertado no mercado nacional.

Conforme Bonsiepe (1994) um dos desafios de se realizar um design voltado à exportação é justamente se evitar o mimetismo de soluções encontradas no exterior, resultado da baixa ou de nenhuma competitividade dos produtos do país com interesse em exportar. Assim como, o autor também recomenda se evitar o excessivo regionalismo, que ignora as necessidades de mercados estrangeiros (BONSIEPE, 1994). Tem-se, portanto, no esforço de se conceber produtos/serviços para exportação, a possibilidade de se transformar os desafios de mercados estrangeiros em oportunidades, ampliando-se, assim, as vantagens competitivas. Conforme Zaccai (1994, p. 108) o Design “pode ser o estímulo para esta mudança”.

1.2.2 Gestão do Design orientada à exportação

Realizada de forma eficaz e eficiente, a Gestão do Design é um dos pilares para se alcançar efetividade de contextos orientados à exportação de produtos e serviços (AHRENS, 2017). Segundo Best (2012), a expressão “Gestão do Design” refere-se ao gerenciamento bem-sucedido de pessoas, processos e de procedimentos que estão por trás da criação de produtos, serviços, sistemas, ambientes e de experiências. Nesse sentido, ela compreende a relação entre diferentes disciplinas como o próprio design, a gestão, o marketing, as finanças, entre outras.

Em sua operação, a Gestão do Design inclui atores com diferentes papéis, como clientes, *designers*, equipes de projetos e *stakeholders*. Ao ser realizada de forma efetiva, a Gestão do Design aproveita o potencial do Design; auxilia a definição dos objetivos e a identificação das necessidades dos clientes; apoia a avaliação de tendências de mercado e dos aspectos produtivos, promovendo, portanto, a competitividade das empresas. Portanto, a Gestão do Design “pode ser uma arma ofensiva no mercado internacional” (MOZOTA *et al.*, 2011, p. 61). Apesar desses argumentos e da relevância social e econômica do tema, ainda há carência de conhecimentos sobre a Gestão do Design em contextos de exportação.

É necessário também que se reconheça que a Gestão do Design (MOZOTA *et al.*, 2011) contribui para a melhoria do desempenho das empresas em processos de negócio que demandam lógica abdução, ou seja, que demandam criatividade. Essa contribuição é ainda mais relevante em contextos de problemas complexos, como a exportação. Essa complexidade econômica, em que a exportação e a competitividade se inserem na arena global, demandam o emprego do Design, não apenas por meio da dimensão das características estéticas, mas, de forma mais contundente, na integralidade do processo de desenvolvimento dos projetos (NZIER, 2006).

Portanto, a Gestão do Design pode contribuir para a competitividade das empresas orientadas à exportação de modo a potencializar o Design como uma ferramenta que pode auxiliar na maximização dos negócios e melhorar o desempenho econômico internacional, *locus* principal da presente tese.

Ressalta-se que tal atuação envolve desde contribuições à concepção da estratégia da empresa, passa por todas as fases de desenvolvimento de produtos/serviços e chega à realização das sinergias latentes entre as outras funções da organização. Como decorrência disso, o Design (e o *designer*) vem ampliando seu escopo de atuação, avançando para além das atividades restritas à definição das características técnicas de um artefato físico, para uma atividade que vem ganhando o *status* crescente de estratégica a ser utilizada por organizações competitivas. Nesse sentido, conforme Puerto (1999), o Design e o processo de Gestão do Design vêm se tornado elementos dinamizadores para administradores de empresas ao mesmo tempo em que resultam em maior diferenciação para os concorrentes.

1.2.3 Colaboração na Gestão do Design

Com a prática da Gestão do Design, percebem-se demandas de competências específicas para que tal gestão seja efetiva e traga resultados almejados para os negócios voltados à exportação. Uma das competências demandadas é a colaboração, que, ao ser explorada na Gestão do Design, pode ser aplicada nos níveis Estratégico, Tático e Operacional de determinado projeto (HEEMANN *et al.*, 2008).

No contexto do Design e da Gestão do Design, a colaboração é compreendida como forma de se possibilitar uma contribuição ativa para muitos participantes durante o processo criativo (PRATSCHKE *et al.*, 2005). Portanto, a colaboração se mostra uma competência-chave na Gestão do Design. Essa é uma temática que já apresenta fundamentos teóricos bastante consolidados como aqueles atrelados à criação de soluções inovadoras (Cross, 2011), em que a Gestão do Design é inerentemente colaborativa,

exigindo o alinhamento entre os diferentes *stakeholders* e a coordenação de ideias e de recursos para o alcance dos objetivos estratégicos (Best, 2006).

Também é preciso se destacar que, na Gestão de Design, algumas ferramentas criativas prosperam em ambientes colaborativos com equipes diversas que podem explorar soluções criativas para problemas complexos (Brown, 2009). Ambientes esses em que a colaboração interdisciplinar é essencial para a abordagem de problemas complexos, que exigem múltiplos níveis de compreensão e de ação (Buchanan, 1992). Isso ocorre quando a abordagem incita que a inovação no Design requer colaboração contínua entre indivíduos com diferentes especializações, o que fortalece a capacidade de se resolver desafios de maneira integrada (Stamm, 2008). Assim como, é possível a colaboração para se unir conhecimentos distintos e gerar soluções adaptadas a realidades específicas (Ulrich Johansson-Sköldberg *et al.*, 2013).

A partir dessas constatações, destaca-se que o Design colaborativo pode ser compreendido como uma atividade que requer a participação individual para o compartilhamento de informações e para a organização de tarefas e recursos (CHIU, 2002). Outro ponto se refere à reflexão de que globalmente *designers* — em face à crescente pressão para o atendimento de múltiplos requisitos de projeto, em espaço de tempo cada vez menor — vêm buscando maneiras aprimoradas de trabalho, evidenciando que a colaboração pode ser um pressuposto para o alcance dos objetivos (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2010).

Apesar de a colaboração encontrar-se em estado de relativa maturidade conceitual, as particularidades de contextos orientados à exportação demandam avaliação crítica de quais conceitos, princípios e práticas conhecidas são efetivamente relevantes, que necessitam ser ajustadas/alteradas e quais novas práticas precisam ser desenvolvidas especificamente para as demandas de projetos orientados à exportação.

Busca-se aqui contribuir com a ampliação da eficiência e da eficácia dos programas governamentais de estímulo às exportações por meio do Design mediante a melhoria das práticas de colaboração entre empresas (de manufatura e/ou de serviços) e escritórios de Design. Nesse sentido, a pergunta central norteadora da presente tese é:

"De que forma é possível estimular a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação?"

1.3 OBJETIVOS

Esta pesquisa buscou atingir os seguintes objetivos.

1.3.1 Objetivo geral

Propor um modelo de Gestão do Design de programas governamentais orientados à exportação, com ênfase na promoção da colaboração.

1.3.2 Objetivos específicos

Para o alcance do objetivo geral desta tese, foram delineados e atingidos os objetivos específicos:

- determinar as zonas de interface conceitual entre os constructos "Gestão do Design", da "Colaboração" e de "Design para Exportação";
- propor diretrizes para colaboração na Gestão do Design em contextos de exportação, a partir da integração da revisão do estado da arte e com evidências empíricas de boas práticas.

1.4 PRESSUPOSTOS

De acordo com os objetivos apresentados anteriormente, a presente tese sustenta-se em alguns pressupostos, descritos a seguir.

- Considera-se que a Colaboração demanda profunda interação e fusão de valores que culminam na resolução conjunta de problemas (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008). Para a prática da Colaboração eficaz, pressupõe-se que sejam adotados alguns padrões de conduta no trabalho em grupo, como os padrões de geração, que tratam de coletar, produzir e detalhar informações; os padrões de redução, nos quais o grupo procura descartar as informações excessivas ou desnecessárias; os padrões de esclarecimento, em que o grupo descreve o significado dos termos com os objetivos de aumentar o conhecimento e definir um vocabulário de referência compartilhado por todos; os padrões de organização, para os quais o grupo estabelece relações entre as informações; e os padrões de avaliação, que se constituem na fase de se definir o valor relativo das informações organizadas (PIMENTEL; FUCKS, 2012). Já em relação à Gestão do Design, Karjalainen (apud PEREIRA et al., 2002); Hetzel (apud MOZOTA et al., 2002) defendem que a Colaboração também pode ser organizada de acordo com níveis de maturidade. Portanto, considera-se que é possível se sistematizar um modelo de Gestão do Design com diretrizes orientadas para estimular a Colaboração em programas governamentais de incentivo ao uso do design quando empresas estão desenvolvendo projetos com foco nas exportações.
- Colaboração, Gestão do Design e Design para Exportação são constructos intrinsecamente interconectados. Assim sendo, tendem a possuir zonas de interface conceitual e fazem parte de um quadro teórico integrado. Por sua vez, o contexto de projetos para exportação apresenta características peculiares que demandam recomendações de natureza específica. Assim, muito embora os constructos possam manter sua validade plena em tais contextos, sua

operacionalização nos âmbitos estratégico, tático e operacional requer customização e ajustes para que alcancem efetividade. A correlação entre os constructos identificados e os temas emergentes da prática, coletados por meio de um protocolo, devem estabelecer as diretrizes para a composição de um modelo de Gestão do Design que estimule a colaboração em programas orientados à exportação.

- Pressupõe-se que há um repertório de conhecimento tácito nas relações de Colaboração na Gestão do Design em contextos de exportação. Nesses contextos, existem baixas interações epistemológicas nas áreas de Gestão do Design e de Colaboração no contexto específico das exportações, resultando em lacunas de conhecimento sobre os componentes que estão presentes nessa dinâmica mercadológica e que podem prejudicar a atuação do *designer* no contexto atual. Contudo, há níveis de maturidade para o processo de Gestão do Design e níveis de maturidade para o processo de Colaboração, em que ambos não seguem, necessariamente, a mesma sequência evolutiva. Portanto, o pressuposto se trata da práxis desse descompasso. A melhor compreensão sobre o potencial da colaboração em Design pode culminar no alcance de soluções mais eficientes, considerando-se a profundidade e a polissemia que permeiam a colaboração. Da mesma forma, tal abordagem pode propiciar o aprimoramento de quaisquer processos que envolvam trabalhos em grupos (HEEMANN *et al.*, 2010), permeando os atores envolvidos; nesse caso, as empresas e os escritórios de Design. Acredita-se que, a partir da integração entre a revisão do estado da arte e as evidências empíricas de boas práticas sobre a Colaboração na Gestão do Design, surgirão possíveis padrões e características semelhantes entre os

atores, o que indicará diretrizes e recomendações durante o desenvolvimento de soluções para o mercado internacional. Ressalta-se que essa abordagem permite um olhar nacional por meio de um programa orientado à exportação no qual deve surgir um protocolo que identifique as evidências dos principais temas emergentes na prática da Colaboração e da Gestão do Design.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESCOPO

A tese faz uso em sua pesquisa de campo de dados secundários coletados no contexto de um programa governamental estabelecido a partir de uma política pública que está em operação desde 2012.

As fontes secundárias utilizadas neste estudo são aquelas estritamente associadas ao Programa Design Export, composto por quatro edições que ocorreram de 2012 a 2023. Programa esse, considerado uma ação de política pública de incentivo ao uso do Design e da Gestão do Design por empresas brasileiras com foco em exportações, conforme dados do Centro Brasil Design (CBD, 2015). Tais evidências podem contribuir para a sistematização de um modelo de Gestão do Design com ênfase na Colaboração.

A fundamentação teórica desenvolvida ao longo dessa tese buscou estritamente o conhecimento contemporâneo desenvolvido no campo do Design. Conforme mostra a Figura 2, o foco é justamente a intersecção dos três temas de interesse, ou seja: a Colaboração na Gestão do Design; a Gestão do Design em projetos para exportação e, por fim, a Colaboração em projetos para exportação, que estão retratados visualmente na delimitação desta tese.

FIGURA 2: DESENHO ESQUEMÁTICO DA DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DA TESE



FONTE: A autora (2025).

O estudo proposto alinha-se às pesquisas sobre a colaboração em Design e suas ferramentas nos níveis do trabalho humano: estratégico, tático e operacional. Níveis esses em que há o envolvimento de usuários — informativos, consultivos e participativos — durante o efetivo compartilhamento cooperativo (HEEMANN *et al.*, 2010; SCARIOT *et al.*, 2012). Nesse sentido, a pesquisa se atém a analisar a Colaboração no processo de Gestão do Design. Para tanto, a delimitação é instrumentalizada, explorada e averiguada por meio de literatura que sinaliza alguns métodos de Gestão do Design que abordam, ainda que sutilmente, a Colaboração. Esses métodos são: o modelo baseado na relação entre atividades de Design e formulação de estratégias (RAVASI; LOJACOMO, 2003), o modelo Conceito Venture (PUERTO, 1996) (MARTINS; MERINO, 2011) e o modelo do planejamento estruturado (QUARANTE, 1992) (MARTINS; MERINO, 2011).

Com relação à exportação, a literatura apresenta maior intensidade de estudos sobre Design e exportação relacionados ao marketing internacional. Nesse contexto, a delimitação da pesquisa aborda os níveis de maturidade exportadora, que são o planejamento, a execução e a operacionalização, principalmente de empresas iniciantes na exportação ou aquelas sem experiência internacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977), assim

como, os padrões de internacionalização (KNIGHT & CAVUSGIL, 1996) (OVIATT; MACDOUGALL, 1994) (WRIGHT; DANA, 2003).

1.6 JUSTIFICATIVA

Empresas que exportam produtos, particularmente aqueles de alto valor agregado, demandam a maior presença do Design e da Gestão do Design em seus processos de negócio.

Estudo realizado pelo Centro Brasil Design, ou seja, o Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), comparou 164 empresas brasileiras por meio de uma amostra europeia com 335 empresas. O resultado evidenciou que as empresas europeias possuem consciência dos benefícios da Gestão do Design para exportação, enquanto as empresas brasileiras apontam exatamente o oposto (BRASIL, 2014). Também foi observado “que a média de exportação dos setores reforça a negativa relação entre Design e Exportação presente no Brasil” (BRASIL, 2014, p.40). Portanto, torna-se necessário se instrumentalizar a utilização do Design para as exportações e buscar ferramentas para um processo que permita a implantação da Colaboração na Gestão do Design em projetos de Design para exportação (BRASIL, 2014).

Segundo o *World Competitiveness Yearbook*, (IMD, 2022), o Brasil esteve na posição 59ª em 2018, e, em 2020, subiu para a 56ª. Porém, em 2021, caiu para a 57ª posição, voltando para a 59ª em 2022. Embora o país tenha caído duas posições, sua colocação é estável em relação aos últimos anos, contudo podendo ser considerada muito baixa haja vista a relevância econômica do país no cenário global. Dessa forma, ampliar-se a competitividade das exportações brasileiras implica a adoção de melhores práticas em várias dimensões, que compreendem a logística até as práticas de Design. Segundo a Organização Mundial de Comércio (OMC, 2023), em 2020, o Brasil passou da 26ª posição de maior país exportador mundial de bens para a 25ª posição em 2021 (OMC, 2023). Essa melhor colocação, ainda que marginalmente melhor, sinaliza positivamente a economia nacional em relação às vendas internacionais de mercadorias, que representam 1,26% de

tudo que é exportado mundialmente. Desse montante, há uma concentração consideravelmente grande em produtos primários na pauta exportadora do Brasil (NASSIF; CASTILHO, 2018).

Ainda assim, considerando o tamanho da economia brasileira no cenário global, sua participação relativa pode ser considerada como muito baixa.

Ressalta-se que produtos primários também são chamados de produtos básicos ou *commodities* nas relações comerciais (SANDRONI, 2005) e esses tipos de produtos caracterizam mercadorias em estado bruto e representativas na balança comercial brasileira. Por outro lado, países mais desenvolvidos buscam fortalecer as exportações de bens com valor agregado, diferentemente das exportações brasileiras que se concentram em produtos primários e que têm grande impacto ambiental (CEDEPLAR, 2021).

Ao se analisar a balança comercial brasileira, percebe-se que ela demonstra que ainda há espaço a ser conquistado nas vendas internacionais tanto de produtos primários quanto de outros tipos de produtos, como, por exemplo, aqueles de “alta intensidade tecnológica” (LALL, 2000). Segundo Sousa *et al.* (2019), apenas 8% das exportações brasileiras se dão por meio de incremento de novos produtos e/ou de novos mercados. Aspecto esse que leva a se inferir que as empresas de manufatura deveriam desenvolver novos produtos ou adaptá-los a novos mercados pois “há espaço para elevar as exportações brasileiras, especialmente em relação a novos produtos” (SOUSA *et al.*, 2019, p. 23). A partir da dinâmica mercadológica e do cenário mundial, de acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) (BRASIL, 2025), o Brasil exportou US\$ 209,921 bilhões e importou US\$158,926 bilhões em 2020. Em 2022, o número de exportações ultrapassou os US\$ 335 bilhões contra os US\$ 272,7 bilhões importados. Esses últimos números apresentam um superávit de US\$ 62,3 bilhões. Por fim, em 2023, as exportações movimentaram US\$ 339,67 bilhões e as importações US\$ 240,83 bilhões com superávit de US\$ 98,8 bilhões (BRASIL, 2025).

Ao se analisar todos estes dados, é preciso se compreender que eles refletem um crescimento contínuo nas exportações brasileiras e um aumento

significativo no superávit comercial, especialmente em 2023, quando o saldo positivo atingiu um recorde histórico. Portanto, esses superávits constantes apontam para o crescimento das exportações em contrapartida às importações, corroborando a expectativa da necessidade de mais suporte às exportações brasileiras e mais estudos em relação às práticas que envolvem as exportações brasileiras, como aquelas oriundas do campo do Design.

Essa conexão das exportações com o Design justifica a busca de mais estudos científicos voltados para produtos e serviços. Bens com alto valor agregado (em detrimento aos produtos dos setores primários da economia) vêm de encontro à justificativa de se oportunizar ainda mais estudos para aprimorar os avanços científicos em busca de mais competitividade para a indústria brasileira. Ora, prova desse desequilíbrio é o seguinte panorama: enquanto, em 2016, a exportação de madeira e de ouro aumentou de 37,2% para 44,3% em 2020, a exportação de produtos de alta tecnologia registrou queda de 5,2% para 3,1% no mesmo período. Nota-se que há queda nas exportações de produtos com alto valor agregado, conseqüentemente aqueles que mais deveriam demandar design em seus processos. Depreende-se, então, que se agregar valor aos produtos primários brasileiros implica necessariamente em se considerar a aplicação do Design e, por consequência, da Gestão do Design (MOZOTA *et al.*, 2011). Dentro do ecossistema de exportação, cabe se considerar também que o Design pode ser utilizado como ferramenta para se facilitar a formulação ou a estruturação de ações e, enquanto forma de abordagem na solução de problemas, ele pode ajudar a envolver pessoas e organizações em pesquisas e na geração de ideias, desafiando a maneira como são hoje desenvolvidas. (KIMBELL, 2011).

Outro aspecto a ser considerado é o de que, de modo geral, a valorização da globalização tanto da sociedade como da indústria tem colocado novos desafios ao Design em função das distâncias físicas, das diferenças de fuso horário e das diferenças culturais. Considera-se pertinente ponderar aqui o crescente protecionismo que vem acontecendo em âmbito global. Enquanto as distâncias físicas e as diferenças de fuso horário vêm sendo dirimidas por meio de sistemas logísticos e de comunicação cada vez mais sofisticados, diferenças culturais permanecem como um desafio para o

alcance de maior efetividade dos esforços para exportação. No âmbito do Design, essas diferenças culturais se refletem na necessidade do desenvolvimento e da utilização de mais ferramentas e de novos materiais, assim como implicam aspectos imateriais, como organização social, relações e política nas organizações. Esses fatores se constituem em desafios que contam com a Colaboração e com a Gestão do Design para serem transpostos, uma vez que podem surgir questões transculturais nesse contexto.

Ao se analisar tal conjuntura, é necessário que também se compreenda que o processo de exportação implica um fluxo de atividades que integra etapas pertinentes ao processo de Gestão do Design (SOUZA, 2003). Para Martins e Merino (2011, p.11), “a forma de tratamento adequado de fatores de natureza gerencial, produtiva, comercial, mercadológica, tributária, financeira”, assim como os de natureza alfandegária, classificatória, logística, normalizadora, legislatória, de distanciamento cultural, entre outros, deve ser considerada no processo de Gestão do Design. Isso porque esse conjunto de fatores e, claro, o modo de tratamento a ele dirigido podem contribuir significativamente para que empresas possam se inserir em mercados globais. Nesse sentido, o Design e a Gestão do Design podem ser instrumentos para se converter esse desafio em oportunidade de ampliação da competitividade de produtos e de serviços, o que facilita a conquista de mercados internacionais uma vez que estão cada vez mais suprimidas as fronteiras que impedem o fluxo comercial e financeiro na atual economia global. Sob outra óptica, Paschoarelli (2009, p. 7) expõe que

a evolução tecnológica observada nas últimas décadas representa a materialização da criatividade humana no desenvolvimento de ambientes, produtos e sistemas, os quais trouxeram muitos benefícios, com destaque para uma maior intensidade de intercâmbios econômicos-financeiros-culturais, o aumento na expectativa de vida das pessoas, as possibilidades de comércio, interações e comunicações, entre outros.

Dessa perspectiva, depreende-se o reconhecimento do papel do Design e, claro, da gestão deste para o alcance dos benefícios citados.

1.7 CONTRIBUIÇÃO AO CONHECIMENTO

A contribuição ao conhecimento oriunda desta tese se assenta na proposição de um modelo de Design orientado à exportação, incluindo diretrizes para operação desse modelo com foco na interseção entre os constructos Colaboração, a Gestão do Design e o Design para exportação.

Dentro do contexto das ações de Gestão do Design para exportação, a revisão de literatura aponta a necessidade urgente de realização de estudos sobre empreendedorismo internacional brasileiro, conforme se observa nas obras de Kiss, Denis e Cavusgil (2012), Peiris, Akoori e Sinha (2012) e de Yang e Gabrielsson (2018), o que dá o suporte inicial para a expectativa de contribuição ao conhecimento sobre colaboração na Gestão do Design nesse mesmo contexto. De maneira similar, Naldi, Achtenhagen e Davidsson (2015, p. 780-781) afirmam que “a busca de oportunidades internacionais por empresas estabelecidas carece de investigação empírica através de uma lente de empreendedorismo.”

Dentro da temática do empreendedorismo internacional, Yang e Gabrielsson (2018, p. 33) apontam a escassez de estudos sobre comportamento de empresas que buscam exportar particularmente em países em desenvolvimento com grandes mercados domésticos, como o Brasil, Rússia, Índia e a China. Tendo-se em vista o contexto do escopo da presente tese, ainda é pouco explorada a Colaboração no ambiente da Gestão do Design quando o foco são as exportações (ROCHA *et. al.*, 2019). Similarmente, no contexto específico do Brasil, apesar de o país ocupar a 8ª posição no ranking da economia mundial (FMI, 2024), ainda há poucos estudos sobre as exportações brasileiras atrelada à Gestão do Design e à Colaboração.

Assim sendo, a contribuição deste estudo ao conhecimento se dá por meio dos seguintes resultados obtidos:

- modelo de Gestão do Design para exportação em contextos nacionais.
- diretrizes para a colaboração na Gestão do Design em contextos de exportação.

- contribuições ontológicas em Design para exportação e contribuições epistemológicas sobre colaboração na Gestão do Design em contextos de exportação.

Outros aspectos a serem considerados na contribuição ao conhecimento realizada nesta pesquisa incluem:

O diálogo interdisciplinar entre os temas: Colaboração e Gestão do Design com os estudos sobre exportação em que o campo é o Design. O diálogo interdisciplinar se refere-se à interação e à integração de conhecimentos provenientes de diferentes disciplinas com o objetivo de que sejam abordadas questões complexas de maneira mais holística. No contexto do Design, comércio exterior, da colaboração e da exportação, esse diálogo permite que conceitos e métodos específicos de cada campo sejam combinados para se criar novas abordagens e soluções. **O método de pesquisa:** utilização de um protocolo de identificação de evidências e de temas da Colaboração na Gestão do Design no contexto das exportações. Protocolo esse que pode ser replicado em diferentes períodos e recortes. Embora faça uso do conhecimento existente em métodos de pesquisa, esse protocolo é relevante como exemplificação de seu uso para outras pesquisas que apresentem desafios semelhantes ao da presente tese. **O conhecimento:** desenvolvimento de conhecimento sobre as potencialidades e as fragilidades em Colaboração das empresas e dos escritórios de Design quando da Gestão do Design em projetos para exportação. **O âmbito ontológico:** nesse âmbito, a pesquisa deve contribuir para a melhor compreensão da natureza do Design em contextos de exportação, incluindo as peculiaridades que caracterizam esses contextos, como diferenças culturais, barreiras fiscais, barreiras linguísticas, distância do usuário final, dificuldade de serviços de manutenção e de pós-venda, entre outros.

Portanto, estima-se que os aspectos relacionados à contribuição ao conhecimento se fortaleçam e se concretizem a partir da relação entre a literatura e a pesquisa de campo realizada a partir de fontes secundárias, das atividades de Gestão do Design, colaboração e exportações.

1.8 VISÃO GERAL DO MÉTODO DE PESQUISA

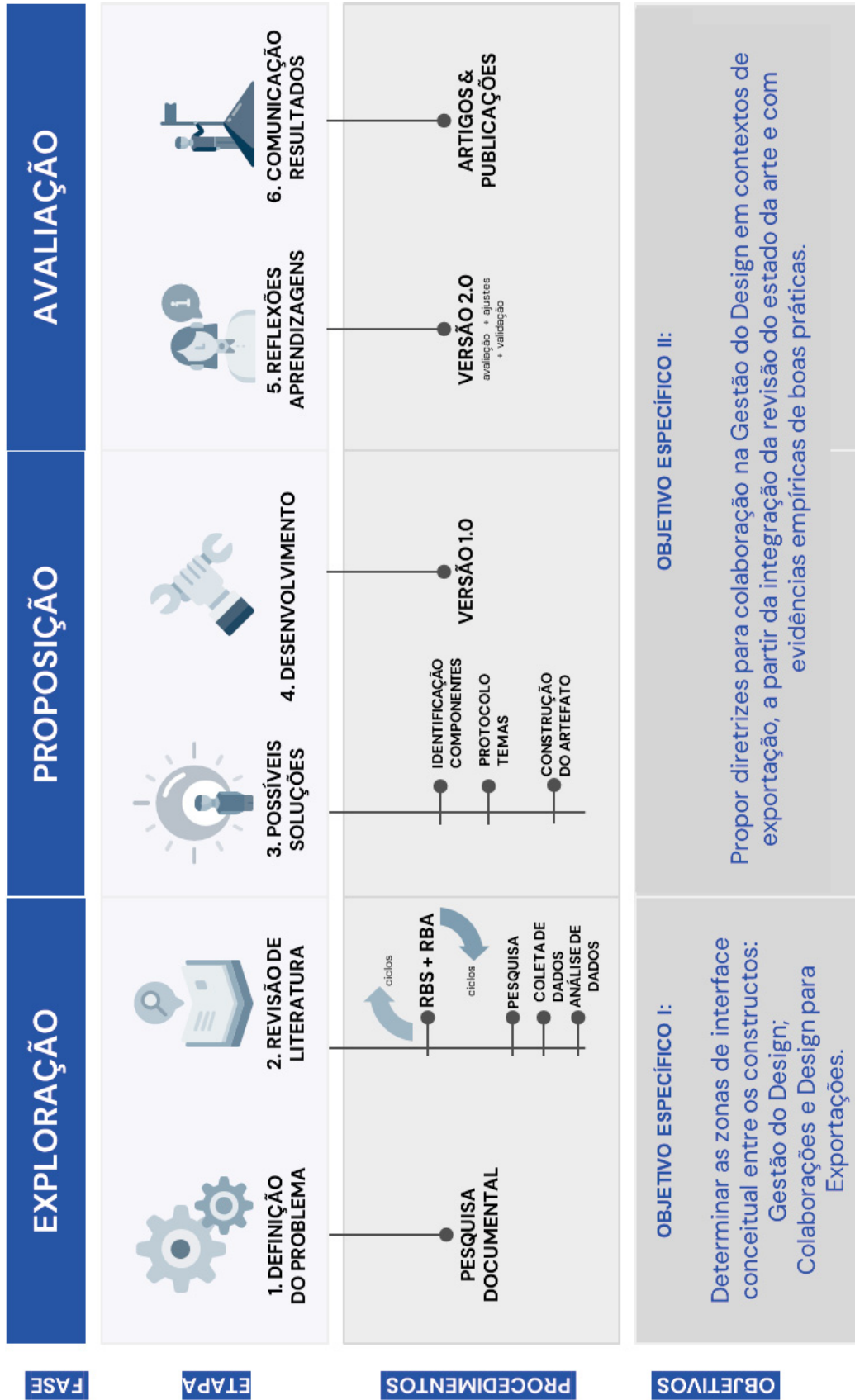
A presente pesquisa tem por finalidade a criação de um modelo com recomendações voltadas a orientar a Colaboração no processo de Gestão de Design entre escritórios de Design e empresas envolvidas em projetos para exportação.

Para se desenvolver esse artefato, a abordagem metodológica selecionada apresenta características híbridas, sendo predominantemente qualitativa, embora também contemple instâncias de investigação quantitativa.

Dado o foco no desenvolvimento de um artefato, o método selecionado é a *Design Science Research*, tendo em vista sua lógica abdutiva, conforme a abordagem de Dresch *et al.* (2015, p.63), que expõem que “considerado um processo, acima de tudo, criativo, portanto o mais indicado para compreender uma situação ou problema”.

Foi utilizada a estrutura do método de pesquisa *Design Science Research* (DSR) proposta por Dresch *et al.* (2015, p. 63). No modelo procedural de Dresch *et al.* (2015), são previstas seis etapas metodológicas que aqui são listadas de modo resumido com os procedimentos técnicos previstos (vide Figura 3).

FIGURA 3: ESQUEMA DA VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA METODOLÓGICA



FONTE: A autora (2024).

O referido esquema compreende as fases e respectivas etapas descritas a seguir.

FASE 1 – Exploração

ETAPA 1 – Definição do Problema

Etapa que consiste na compreensão mais aprofundada do problema de pesquisa aqui apresentado e que detalha os aspectos de relevância da pesquisa.

O procedimento técnico previsto foi a pesquisa documental. Nessa etapa, de revisão da literatura, foi mantido também o procedimento de pesquisa documental nos documentos técnicos gerados no Programa Design Export, composto por quatro volumes. Portanto, as fontes de dados utilizadas são de natureza secundária, ou seja, partem de dados e informações coletadas e organizadas no âmbito da instituição executora das quatro edições, que foi o Centro Brasil Design.

A abordagem adotada na análise dessas fontes secundárias foi fundamentalmente de natureza descritiva, em que “já há compreensão das variáveis associadas a um fenômeno e o foco, então, está na caracterização de uma determinada população com respeito a estas variáveis” (Santos, 2018, p. 215). Com relação à abordagem metodológica da pesquisa, esta foi dada a partir da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados – TFD), em que, segundo Charmaz (2006), a flexibilidade da pesquisa qualitativa para a exploração de novos conceitos é evidenciada, uma vez que os métodos aumentam essa flexibilidade e, concomitantemente, proporcionam maior foco. Nesse sentido, o procedimento abrangeu: a) a coleta de dados, b) a codificação e, c) posterior delimitação de teorias para a comunicação dos resultados, o que gerou um protocolo de codificação e análise dos dados disponíveis.

ETAPA 2 – Revisão de Literatura

Nessa etapa, foi realizado o procedimento técnico de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) de publicações científicas sobre a prática da Colaboração na Gestão do Design no desenvolvimento de projetos para exportação. Procedimento esse que foi realizado em três momentos distintos dessa fase. Porém tal procedimento não demonstrou quantidade suficientemente adequada da temática nas buscas conforme poderá ser observado no terceiro capítulo. Em seguida, adotou-se o procedimento técnico de Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA) de publicações científicas no que tange à Colaboração na Gestão do Design em projetos focados em exportação. Com a aplicação desse procedimento, foi possível se angariar informações, relatos, estudos de casos e referencial para a melhor compreensão do estado da arte da temática. Essa etapa teve como objetivo a busca por conceitos, definições, indicação de processos, exemplos e indicações de oportunidades para o embasamento teórico, sustentação e defesa dos argumentos propostos na tese bem como a relevância do artefato-solução almejado.

FASE 2 – Proposição

ETAPA 3 – Sugestões de possíveis soluções

O propósito dessa etapa foi se desenvolver um modelo de Gestão do Design com ênfase na Colaboração para programas orientados à exportação. A lógica abdutiva utilizada nessa etapa teve como subsídios de entrada as proposições obtidas na revisão da literatura, que foram confrontadas com a caracterização via lógica indutiva das práticas das quatro edições do Programa Design Export.

As sugestões de possíveis soluções enfatizaram as principais lacunas, contradições e, eventualmente, as confluências entre a teoria e a prática.

ETAPA 4 – Desenvolvimento

Nessa etapa, foi avaliada a viabilidade, o impacto e a aderência do modelo proposto às características de cada uma das quatro edições do Programa Design Export. Essa avaliação envolveu o encaminhamento prévio de relatório técnico e a realização de workshop com representantes da ApexBrasil e CBD. As contribuições, críticas e sugestões advindas dos participantes foi integrada à versão final do artefato.

FASE 3 – Avaliação

ETAPA 5 – Reflexão e Aprendizagens

Essa etapa enfatizou a análise crítica das repercussões do artefato proposto *vis a vis* o estado da arte do tema e da pesquisa. Buscou-se também avaliar suas repercussões na estrutura e na dinâmica de novas edições do Programa Design Export, de forma a se apontar recomendações para a implementação de ajustes que possibilitem a aplicação do modelo proposto.

ETAPA 6 – Comunicação dos resultados

Com vistas a se ampliar o debate sobre o tema e se buscar subsídios para que seja assegurada a validade externa dos resultados, buscou-se, de forma continuada e ao longo de toda a pesquisa, a comunicação dos resultados parciais (vide Apêndice X para lista dos artigos publicados ao longo do doutorado).

1.9 ESTRUTURA DA TESE

A presente tese está organizada em seis capítulos conforme descritos a seguir.

- **Capítulo 1 – Introdução:** nesse capítulo, são apresentados o contexto da tese, o problema de pesquisa, bem como os objetivos com as respectivas delimitações, justificativas,

relevância e a expectativa de contribuição ao conhecimento. Nesse capítulo, também são apresentadas a visão geral do método de pesquisa utilizado e, conforme descreve a presente seção, como o estudo foi organizado.

- **Capítulo 2 – Gestão do Design no Contexto da Exportação:** nesse capítulo, é apresentada a fundamentação teórica utilizada na pesquisa. Inicialmente, é apresentado o estado da arte da Gestão do Design com os principais autores e suas definições, as classificações dos níveis, dos modelos e das competências necessárias à prática da Gestão do Design nos negócios. Atrelado à Gestão do Design, esse capítulo também contempla a apresentação do constructo “Colaboração” com seus principais autores e suas definições. Inclui também os modelos e as dimensões da Colaboração na Gestão do Design e os fatores críticos a serem observados para que a Colaboração aconteça. Por fim, esse segundo capítulo aborda a Gestão do Design no processo de desenvolvimento de projetos para exportação, focalizando a sua relevância e os seus desafios. Ao final do capítulo, são abordadas as considerações desta fundamentação com a triangulação entre a Colaboração, a Gestão do Design e os projetos que focalizam as exportações.

- **Capítulo 3 – Método de pesquisa:** nesse capítulo, são abordados os métodos de pesquisa selecionados assim como o delineamento da estratégia de desenvolvimento da

pesquisa. São detalhados o protocolo de coleta de dados e a estratégia de análise e de validação dos dados.

- **Capítulo 4 – Resultados e Análise:** esse capítulo apresenta os resultados obtidos por meio do método de pesquisa. Estão nele descritos os resultados obtidos na Fase I – Exploração (definição do problema e revisão de literatura), Fase II – Proposição (reflexões, aprendizagens e comunicação) ao longo do desenvolvimento da pesquisa, conforme sugere a *Design Science Research*.
- **Capítulo 5 – Conclusão:** esse capítulo apresenta as conclusões acerca do problema de pesquisa, dos objetivos e, apresenta e também as reflexões acerca da opção metodológica adotada na pesquisa. Em sua seção final, apresenta proposições de oportunidades para pesquisas futuras.

Ao se estruturar a tese dessa maneira, intencionou-se garantir a clareza e a coerência na exposição de perspectivas, fundamentos, análises e proposições de modo a proporcionar um encadeamento lógico e coerente do que é exposto.

Portanto, a organização da tese visa não apenas sustentar, responder sua questão norteadora, mas também demonstrar, de forma consistente e fundamentada, a relevância do tema abordado.

Dessa forma, a estrutura implementada contribui para a solidez da abordagem da tese e para a efetividade da comunicação científica.

2 GESTÃO DO DESIGN NO CONTEXTO DA EXPORTAÇÃO

Em função das características do problema de pesquisa tratado nesta tese de doutorado, a fundamentação teórica foi estruturada em torno de seus três constructos principais: Gestão do Design, Colaboração e Design para Exportação.

Ao longo da apresentação desses constructos buscou-se a identificação de diretrizes pertinentes e relevantes ao contexto do ambiente de exportações, o que subseqüentemente será utilizado na análise dos dados de campo.

Parte-se, portanto, para a exploração da Gestão do Design no contexto da exportação.

2.1 GESTÃO DO DESIGN

A Gestão do Design é uma abordagem estratégica que preconiza a integração do Design como um elemento central na estrutura e nos processos das organizações.

Ressalta-se que tal gestão não se limita à dimensão estética ou funcional de produtos e serviços, mas abrange aspectos estratégicos, culturais e organizacionais, de forma a contribuindo para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade.

Para uma empresa que atingiu a “classe mundial” em todas as outras dimensões, o próximo desafio é o design ... O design de qualidade e as diversas contribuições que pode fazer para uma corporação global como facilitador, diferenciador, integrador e comunicador não são, como a maioria dos recursos estratégicos, um evento, mas um processo. (Robert Hayes; MOZOTA, 2011, p. 91)

Além desses aspectos mencionados por Hayes e Mozota (2011, p. 91) ao se referirem às empresas de classe mundial, a Gestão do Design envolve o planejamento, a organização e o controle das atividades de Design em uma empresa. Sua essência está em alinhar os objetivos do Design às

metas corporativas, garantindo que o Design não seja apenas um complemento, mas um fator determinante no alcance de resultados.

2.1.1 Definição

Para se explorar as definições de Gestão do Design, é necessário se retomar os anos de 1970, quando se iniciou o uso do termo “gestão”. Na época, seu significado estava mais associado à área econômica, envolvendo em seu escopo planejamento estratégico, logística e marketing (SILVA, 2018). Mais recentemente, o termo “gestão” tem sido associado às pessoas e aos processos envolvidos no gerenciamento, na organização, no controle e na administração de uma empresa¹ (BEST, 2012).

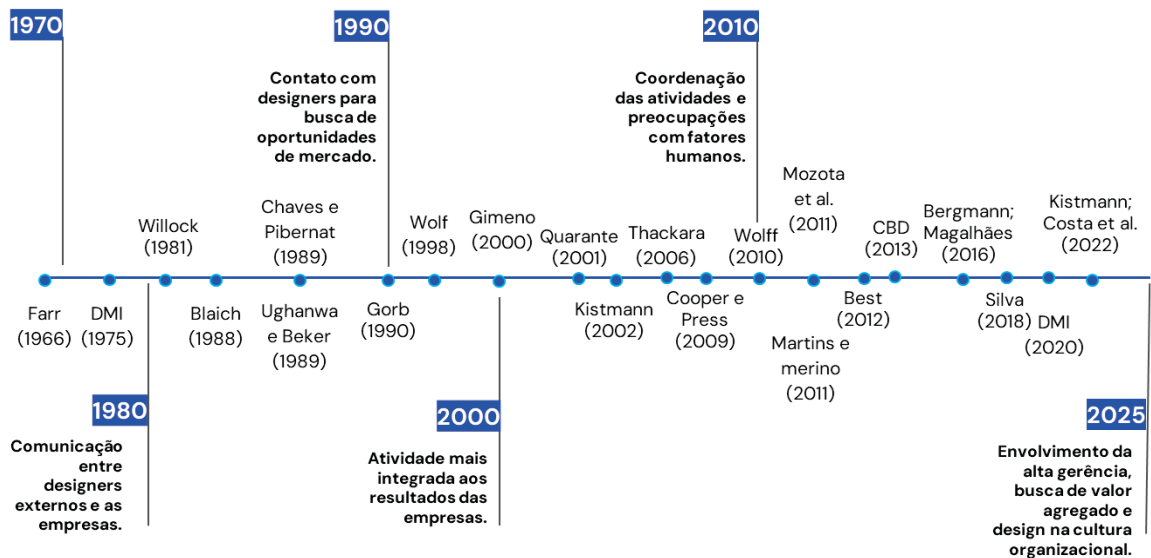
Segundo Mozota (2002), a expressão “Gestão do Design” (*Design Management*) tem sua origem na Grã-Bretanha em 1966, conforme ilustra a figura 4, que apresenta a *timeline* das definições dessa expressão. Na época se compreendia a expressão associada a uma atividade cujas ações eram dirigidas a possibilitar a comunicação entre *designers* externos e as empresas (FARR, 1966). Em 1975, foi criado o Design Management Institut (DMI) com o objetivo de auxiliar os gestores de Design a se tornarem líderes em sua profissão; disponibilizar estudos e tramitar o saber; financiar, promover e conduzir a pesquisa em Gestão de Design e sustentar a importância econômica e cultural do Design, como expõe o DMI (2004).

Segundo o DMI (1975) e Willock (1981), aconteciam as primeiras publicações que abordavam o papel do Design na economia e que consideravam a Gestão do Design uma atividade que colocava em contato o talento do Design com as oportunidades que o mercado apresentava. Todavia, havia um olhar mais direcionado a respeito da Gestão do Design

¹ Por empresas, entende-se um “empreendimento comercial legalmente reconhecido, estabelecido com o propósito de fornecer produtos e serviços para consumidores ou organizações” (BEST, 2012, p.13). Nesse contexto, os escritórios de Design também poderiam ser definidos como empresas. No entanto, o termo “empresas” é empregado na tese para referenciar um empreendimento que utiliza ou utilizará serviços de Design. Conforme:

como consistindo fundamentalmente de controle, revisão e acompanhamento do processo de desenvolvimento de um produto ou processo que poderia ser melhorado para que determinada empresa alcançasse a competitividade internacional (UGHANWA; BAKER, 1989).

FIGURA 4 – *TIMELINE* DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO DESIGN (1966-2025)



FONTE: A autora (2025).

Em sua perspectiva mais contemporânea, o Design ganhou contornos mais complexos nos últimos anos, o que envolve a integração da Gestão do Design como um de seus campos de atuação profissional. Ressalta-se que a expansão das especificidades e especialidades do campo se beneficiam de sua característica intrinsecamente multidisciplinar.

Para Best (2012, p. 8), de fato, para um “gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos”, a Gestão do Design envolve a administração das relações entre diferentes disciplinas, como o próprio Design, a Gestão, o Marketing e as Finanças.

Em sua trajetória, a Gestão do Design vem se apresentando como uma temática de atuação do *designer*, e vem contribuindo para a ampliação da competitividade de organizações, impactando, assim, na qualidade do projeto de sistemas, produtos e de serviços. Nesse sentido, Freitas e Merino (2011) argumentam que a Gestão do Design se trata de uma estratégia organizacional. Enquanto o Design “é um processo de resolução de

problemas centrado nas pessoas” (BEST, 2012 p.12), a gestão “é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, para alcançar os objetivos das atividades de uma organização, sendo imprescindível sua existência, sobrevivência e sucesso” (CHIAVENATO, 2014, p. 24).

No contexto desta tese, cabe se esclarecer que será utilizada a expressão “Gestão do Design”, pois, conforme defende Martins (2004), “do Design” significa algo restrito, direcionando para a gestão das decisões e ações sob a esfera de influência do *designer*. Diferentemente de “de Design”, que expressa, de forma mais genérica, sua aplicação, sendo uma expressão mais ampla e que engloba todos os outros segmentos, como gestão de negócios, gestão de passivos, entre outros.

A prática da Gestão do Design é descrita por Mozota (2011) como uma resposta ao trabalho que ultrapassa o sucesso de mercado e favorece a sinergia entre projetos.

A gestão de design é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro de uma corporação por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo e da coordenação dos recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir os seus objetivos. O papel da gestão de design também é promover a compreensão da importância do design para a realização das metas de longo prazo da empresa e coordenar recursos de design em todos os níveis. (MOZOTA, 2011, p. 95)

Logo, a Gestão do Design aborda aspectos gerenciais e produtivos, tendo na qualidade da comunicação entre as pessoas envolvidas um de seus fatores de sucesso (MOZOTA, 2011).

Também é necessário que se compreenda que a Gestão do Design, “está intrinsecamente ligada à alta gerência e ao poder de decisão” (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012; p. 5). Segundo Bergmann e Magalhães (2016), ela é fator-chave para o sucesso, sendo uma “coordenação criativa de ferramentas e recursos”, como pontua Silva (2018, p. 78), de forma a “garantir o cumprimento dos objetivos originais estabelecidos no briefing do projeto” (CBD, 2013, p. 20).

A Gestão do Design também deve ser compreendida como o desdobramento, por parte de gerentes de planejamento, dos recursos de Design disponíveis, visando o alcance de objetivos da organização

(KISTMANN, 2002). Além disso, é necessário que se perceba que, na Gestão do Design, a sustentabilidade emerge como um pilar estratégico, integrando princípios éticos, sociais e ambientais ao processo criativo. Essa abordagem vai além da estética ou da funcionalidade, pois prioriza soluções que reduzam impactos negativos, promovam a economia circular e gerem valor duradouro para as organizações e para a sociedade (THACKARA, 2006).

Observa-se que essa visão mais abrangente é reforçada na contemporaneidade quando engloba todos os segmentos de uma organização, visto que se trata de um processo que influencia o planejamento estratégico empresarial, cujo objetivo é proporcionar mais inovação e competitividade à empresa, integrando o Design à cultura organizacional como estratégia para inovação (KISTMANN, 2022).

2.1.2 Evolução do papel da Gestão do Design nas organizações

Desde a definição seminal de Gestão do Design proposta por Farr (1966) até a atualidade, em 2024, é possível se identificar uma evolução continuada do papel da Gestão do Design nas organizações, que se relaciona com: a) comunicação; b) controle; c) resultados; d) fatores humanos e, e) Design na cultura organizacional, conforme ilustra a figura 5 a seguir.



FONTE: A autora (2025).

Nessa análise da evolução da Gestão do Design no ambiente capitalista, a competitividade é tema sempre presente e comum em todas as épocas.

Para uma melhor compreensão dessa evolução do papel da Gestão do Design ao longo do tempo, recorre-se às definições de diversos autores, ora agrupadas.

- **Comunicação:** de 1966 a 1980, a comunicação entre *designers* externos e as empresas pode ser observada quando Farr (1966) cita que Gestão do Design compreendia uma atividade cujas ações eram dirigidas a possibilitar a comunicação entre *designers* externos e as empresas.
- **Controle:** de 1980 a 1990, a atividade de Gestão do Design foi definida por Willock (1981) como sendo o contato do talento do Design com as oportunidades do mercado para que determinada empresa alcançasse a competitividade internacional, como também expuseram Ughanwa e Baker (1989), e para que pudesse atuar com o compromisso com as estratégias de inovação (CHAVES; PIBERNAT, 1989). Ações essas que demonstraram maior controle sobre as atividades inovadoras que o mercado oportunizava.
- **Resultados:** de 1990 a 2000, Gestão do Design foi definida como uma atividade integrada aos resultados da empresa (GORB, 1990) e à coordenação de todas as atividades de Design em prol dos objetivos da empresa (WOLF, 1998) de forma mais favorável e com mais adaptabilidade (GIMENO, 2000).
- **Fatores humanos:** de 2000 a 2010, nas definições deste período, pode-se observar o envolvimento dos departamentos das empresas, as ações multidisciplinares e a integração dos fatores humanos (QUARANTE, 2001), o desempenho das equipes (BEST, 2006), as necessidades do consumidor (COOPER; PRESS, 2009) e a criatividade (WOLFF, 2010).

- **Design na cultura organizacional:** de 2010 até a atualidade, as definições se concentraram no envolvimento da alta gerência na busca por valor agregado e por competitividade, como pode ser observado quando as organizações preservam sua identidade (MARTINS; MERINO, 2011) e permitem a utilização dos recursos de Design em todos os níveis (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011). Há forte presença de adjetivos nas definições que corroboram a competitividade, como: cumprimento de metas (MARTINS; MERINO, 2011); relações multidisciplinares (BEST, 2012); público-alvo, mercado, requisitos mercadológicos, alta gerência e poder de decisão (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012); fator-chave para o sucesso (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016) ferramentas e recursos (SILVA, 2018) (CBD, 2013). As definições desse período também apresentam conceitos como: conexão entre Design, inovação, tecnologia para vantagem competitiva (DMI, 2020); aumento de competitividade no mercado (COSTA *et al.*, 2022) e integração do Design à cultura organizacional como estratégia para inovação (KISTMANN, 2022).

A competitividade que tanto o mercado quanto a teoria demandam, norteou estes 59 anos da Gestão do Design retratada no levantamento cronológico. Contemporaneamente, a Gestão do Design continua tendo como responsabilidade a conexão entre Design, inovação, tecnologia, as outras esferas de administração na organização, assim como muitos aspectos da relação com consumidores a fim de gerar vantagem competitiva (DMI, 2020).

Segundo Costa *et al.* (2022), torna-se cada vez mais perceptível a contribuição do Design na busca do aumento da competitividade e a inserção do Design na cultura da empresa (KISTMANN, 2022). Contudo, outros aspectos são demandados atualmente como requisitos de sustentabilidade em produtos e processos; princípios éticos, sociais e ambientais no processo criativo (THACKARA, 2006); certificações e soluções que reduzam impactos

negativos, promovam a economia circular e gerem valor duradouro para as organizações e a sociedade.

De acordo com essa perspectiva contemporânea, a Gestão do Design extrapola a esfera administrativa e criativa e envolve vários atores, departamentos e instâncias, incluindo pessoas externas à organização. Contudo, ela também pressupõe o envolvimento da alta gerência no processo. Observa-se que, na atualidade, permanece a preocupação com fatores humanos na Gestão do Design, o que pode ser constatado em circunstâncias como o envolvimento dos clientes, seja para o melhor entendimento das suas necessidades, seja para a promoção da inovação. Também há a preocupação com ativos tangíveis e intangíveis, o que promove o envolvimento de toda a empresa, favorecendo o estabelecimento de um ambiente criativo e com ideias disruptivas e inovadoras.

Outro aspecto importante que deve se ter claro quanto à Gestão do Design é a sua premissa, que se constitui em observar as necessidades do mercado para que sejam alcançados os resultados esperados sem deixar de considerar os fatores humanos que regem essa atividade, que busca integrar o Design à cultura organizacional como estratégia para a inovação e para o alcance da competitividade. Portanto, a Gestão do Design implica em incorporar o Design à empresa, sendo que as características dessa incorporação dependerão da estrutura da empresa e de suas práticas e culturas de gestão.

Dessa forma, dada organização pode apresentar níveis variados de compatibilidade com as atividades do Design e da Gestão do Design (CHAVES; PIBERNAT, 1989). Todavia, é importante se notar que incorporar uma cultura de Design em uma organização vai além de meramente se admitir um *designer* ou ainda se criar um departamento de Design (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN – CPD, 1998), pois essa integração compreende o contínuo esforço de se aproximar as soluções oferecidas por uma empresa da efetiva necessidade de seus clientes e *stakeholders*, assim como envolve a busca contínua de alinhamento da Gestão do Design à dinâmica e à cultura organizacional. Portanto, refere-se à prática de um novo modo de se pensar a atividade de Design, integrando-o totalmente à empresa, operacionalizando

recursos de Design para que sejam atendidos os objetivos da empresa (GORB, 1990).

Esses objetivos podem ser compreendidos em alguns cenários: na gestão da criação dentro da empresa, na gestão da empresa segundo os princípios definidos pelo Design ou na gestão de escritórios de Design conforme declara Hetzel (1993). Ressalta-se que, nessa tese, a abordagem recai na Gestão do Design no ambiente empresarial (organizações clientes do Design) e não no escopo de uma unidade interna à organização, prestadora de serviços de Design (WOLF, 1998).

Best (2006) reforça que a Gestão do Design busca compreender as metas e conciliar como o Design pode desempenhar papel relevante nas equipes e nos requisitos de planejamento, mesmo que aparentemente mostre discrepância entre as áreas de Design e de Gestão, por serem áreas distintas, como também expõe Mozota (2002). Além disso, a Gestão do Design também pode “identificar e comunicar os caminhos pelos quais o design pode contribuir para agregar valor estratégico para a organização” (BEST, 2006, p. 12).

Compreende-se, portanto, que a Gestão do Design não é apenas uma “instância administrativa” (PHILLIPS, 2008, p.11), mas uma atividade que pondera as necessidades do consumidor, as visões de Design e os valores da empresa (COOPER; PRESS, 2009). Contudo, mesmo atuando de forma estratégica, a Gestão do Design consegue aliar componentes, como a “criatividade como alavanca competitiva” (WOLFF, 2010, p. 48), sem deixar de conjugar os interesses de grupos decisórios das organizações, preservando, assim, o perfil e a identidade da empresa (MARTINS; MERINO, 2011).

Portanto, a **Gestão do Design é uma atividade que reúne estratégias mercadológicas, criativas, sustentáveis e comportamentais direcionadas para potencializar, comunicar e controlar o papel do Design e inseri-lo nos negócios em busca de resultados competitivos para as empresas.**

2.1.3 Aspectos da implementação da Gestão do Design

Existem várias formas de se implementar a Gestão do Design, porém nem sempre essa prática acontece de maneira estruturada ou com real participação no processo de tomada de decisão estratégica ou com o controle de projetos da empresa. Portanto, essa dificuldade pode ocasionar uma diferença entre o que a empresa transmite de informação e o que ela pretende informar.

Conforme Gimeno (2000), o ambiente empresarial mais favorável para a implantação da Gestão do Design é aquele onde a organização adota uma estratégia mais ofensiva com estrutura flexível e que permite adaptabilidade (GIMENO, 2000). Além disso, é importante se notar que a integração da Gestão do Design ao processo de negócio das empresas demanda a adoção de uma perspectiva multidisciplinar e interdepartamental, que ultrapassa as barreiras rígidas que frequentemente definem a dinâmica de uma organização (QUARANTE, 2001).

Como medida preparatória e com vistas a se alcançar maior efetividade, a implantação da Gestão do Design demanda a capacitação de gestores de Design para que possam contribuir de forma estratégica no processo de decisão (MAGALHÃES, 2000).

Considerando o perfil de cada empresa e suas formas de atuação, a Gestão do Design propõe um modelo organizacional “plano com poucos níveis hierárquicos e flexível, que incentiva a iniciativa individual, a independência e a tomada de riscos” (MOZOTA, 2011, p. 91). Essa proposição de modelo organizacional, prevê a “compreensão da importância do design para realizar metas em longo prazo na empresa e coordenar os recursos de design em todos os níveis.” (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011, p. 95).

No processo de controle e de monitoramento do planejamento, Martins e Merino (2011) destacam que o escopo das decisões na Gestão do Design pode ter horizonte de curto, médio e longo prazos. Sendo um “gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos”, como explica Best (2012 p. 8). Deve-se também se

compreender, como já pontuado aqui, que a Gestão do Design envolve a gestão de relações entre diferentes disciplinas como Design, Gestão, Marketing e Finanças, como também pontua Best (2012). Assim sendo, a Gestão do Design, “está intrinsecamente ligada à alta gerência e ao poder de decisão” (ZOTES; CHAVES; CAVALCANTI, 2012, p. 5). Ela é fator-chave para o sucesso (BERGMANN; MAGALHÃES, 2016) sendo uma “coordenação criativa de ferramentas e recursos”, como a define Silva (2018, p. 78), “para garantir o cumprimento dos objetivos originais estabelecidos no *briefing* do projeto”, conforme CBD (2013, p. 20). A Gestão do Design também deve ser compreendida como o desdobramento, por parte de gerentes de planejamento, dos recursos de Design disponíveis, visando o alcance de objetivos da organização (KISTMANN, 2002).

2.1.4 Níveis da Gestão do Design

Há variadas perspectivas acerca do escopo de atuação da Gestão do Design, bem como diversos modelos que procuram estabelecer níveis de maturidade quanto à compreensibilidade de sua adoção nas organizações. Ressalta-se que a perspectiva mais ortodoxa entende que são três os níveis de Gestão do Design e que eles possuem correlação direta com os três níveis de tomada de decisão do gerente de Design (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011), a se saber: operacional, funcional ou tático e estratégico.

A maturidade gerencial da organização bem como sua cultura e suas perspectivas estratégicas são fatores determinantes na definição do nível de adoção da Gestão do Design. A partir do modelo que estabelece os níveis operacional, tático e estratégico (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011), adotado nesta tese, pode-se desdobrar outras percepções sobre a Gestão do Design, como pode ser observado no quadro a seguir.

QUADRO 1: NÍVEIS DA GESTÃO DO DESIGN

Níveis da Gestão do Design	Metas Corporativas	Criação de Valor	Atuação	Aplicação	Influência do Design
Operacional	Ação de Design	Diferenciação do Design	O Design é uma competência econômica que muda as atividades primárias na cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing da marca. ▪ Produção. ▪ Comunicação. 	Sobre a oferta: dá um sentido ao discurso e ao objeto.
Funcional ou Tático	Função do Design	Coordenação do Design	O Design é uma competência administrativa que muda as atividades de apoio na cadeia de valor.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrutura. ▪ Gestão de Tecnologia. ▪ Gestão de Inovação. 	Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores em um mesmo projeto.
Estratégico	Visão de Design	Transformação do Design	O Design é uma competência central que muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia. ▪ Gestão de Conhecimentos. ▪ Gestão de rede. 	Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico.

FONTE: A autora (2025) com base em Mozota *et al.* (2011) e Hetzel (1993).

Os níveis operacional, tático e estratégico da Gestão do Design estão diretamente conectados às metas corporativas, à proposta de criação de valor que geram nas empresas e às suas atuações e exemplos de aplicações, conforme ilustra o quadro acima.

A partir da observação dos níveis da Gestão do Design é possível se perceber outros desdobramentos sobre a empresa, como, por exemplo, as metas corporativas em relação ao Design que podem ser de ação, função ou de visão. Já em relação à criação de valor em relação ao Design, as empresas podem considerar atribuir diferenciação, coordenação ou transformação.

- **Nível operacional:** neste nível, o Design se manifesta em produtos físicos e tangíveis (MARTINS; MERINO, 2011), o que significa a aplicação do Design voltada para a execução de projetos de Design na empresa. Alguns exemplos dessa execução são projetos de desenvolvimento de produto, de página web, de embalagem, gestão da marca, entre outros, caracterizando projetos e processos em operações do cotidiano. Segundo o Manual de Gestão de Design (CPD, 1997), a gestão no nível operacional permite se estabelecer a natureza do projeto por meio da avaliação entre a diferença dos objetivos e a capacidade da empresa; estruturar e desenvolver todo processo que deverá ser seguido durante todas as etapas e níveis decisórios, levando ao conhecimento da administração e aos elementos da equipe; e organização da equipe técnica.

- **Nível funcional ou tático:** nesse nível, ocorrem a organização e a distribuição das funções do Design, como a organização dos métodos de trabalho, a integralização das disciplinas de gestão da inovação, a gestão da comunicação, a gestão da produção, a integralização e a interação. No nível funcional ou tático, o Design se comporta como parte do sistema/processo da organização, ligando-se a outros departamentos. Portanto, nesse nível, o lugar do Design na organização apresenta identificação das funções específicas do Design adaptadas à resolução de problemas de gerenciamento da organização. Naturalmente, a depender

das relações com os diferentes departamentos ou setores, acontecerão diferentes desdobramentos bem como distintos usos do Design como ferramenta.

- **Nível estratégico:** acontece quando há integração do Design de produtos/serviços/sistemas e da imagem, unificando a visão da empresa: estratégia, cultura, identidade, competência central, informações de mercado, inovação no processo de gestão. O Design estratégico deve entender o produto/serviço/sistema como um meio de comunicação e de valor de uma empresa para os indivíduos (MAGALHÃES, 2007). Nesse nível, o Design tende a ser incorporado nas políticas, na missão e na visão estratégica da empresa. Considera-se que a Gestão do Design deve ser utilizada a partir do nível mais alto das empresas, ou seja, deve ser encarada como uma ferramenta estratégica. O Design, então, deve ser uma ferramenta empregada para se atingir os objetivos das organizações por meio da adequação entre suas capacidades e o ambiente de atuação. No nível estratégico, há a preocupação em se materializar o processo de desenvolvimento do produto certo (eficácia do processo de Design) e não somente em se desenvolver corretamente o produto (eficiência do processo de Design) (MARTINS; MERINO, 2011).

Desse modo, entende-se que, quando o Design é utilizado como elemento de diferenciação, coordenação ou de transformação para o sucesso dos negócios (MOZOTA; KLOPSCH; COSTA, 2011), seu papel se configura como situado no nível estratégico.

Nos níveis da Gestão do Design (operacional, tático e estratégico), constata-se que algumas atividades podem ser sobrepostas. Isso porque há a necessidade de se evidenciar como se dá a inserção e a influência do Design nas empresas. No entanto, na prática, essa atividade classificatória pode atribuir características difusas e seu enquadramento pode não ser tão preciso.

Note-se que há outros modelos que procuram estabelecer uma crescente de maturidade gerencial nas organizações. Gimeno (2000), por exemplo, entende que os níveis para a incorporação do Design nas empresas contemplam: a) Design do produto – atua no desenvolvimento de novos produtos, na estratégia de diferenciação e na especialização de produtos; b) Comunicação do produto – identificação do produto e dos canais de distribuição da empresa, diferenciando-a de seus concorrentes, o que inclui comunicação visual, marca, embalagem, *merchandising*, identificação e reconhecimento do produto pelo consumidor; e c) Design da imagem corporativa – que potencializa e facilita a leitura pública da identidade da empresa, transformando sua identidade em valor de mercado.

2.1.5 Modelos de Gestão do Design Intraorganizacional

Tendo-se como intenção neste estudo, a construção de um modelo com diretrizes voltadas para se estimular a Colaboração entre empresas e escritórios de Design na Gestão do Design em projetos para exportação, faz-se necessária a revisão de modelos de Gestão do Design que podem vir a contribuir estrategicamente com tal construção.

À medida que o Design vem assumindo papel de destaque nas empresas, os modelos de Gestão do Design vêm sendo desenvolvidos, testados e aprimorados, sendo aqueles considerados mais pertinentes ao escopo da presente tese e que são descritos a seguir.

2.1.5.1 Modelo baseado no Design para a mudança estratégica

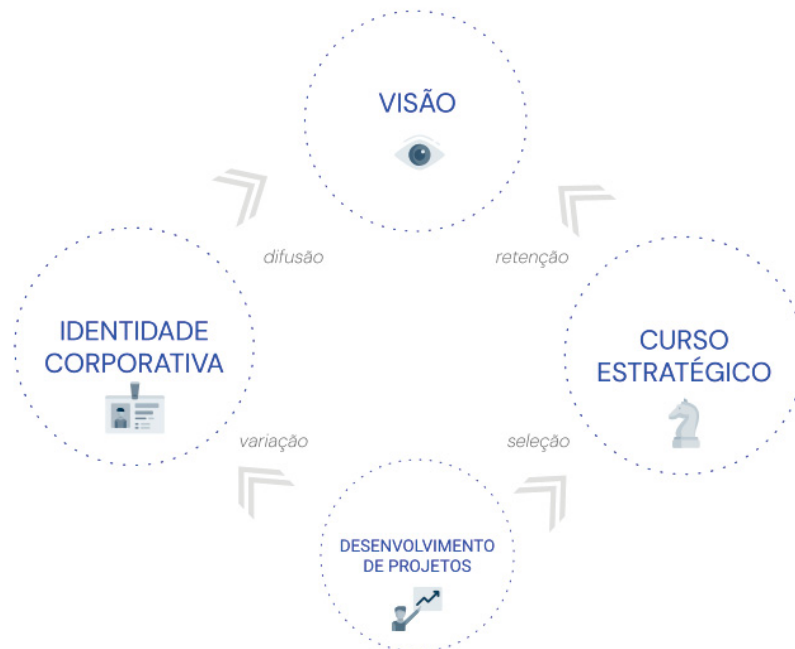
Este é um modelo conceitual estratégico (RAVASI; LOJACONO, 2003) em que o Design e a identidade da empresa se reforçam mutuamente. Esse modelo é descrito em dois diagramas que mostram a relação entre as atividades de Design e a estruturação de estratégias. Nesse modelo, a Gestão do Design não é apenas voltada ao resultado, mas atua como norteadora de mudança. Nele, o produto ou a identificação visual são usados para expressar o novo posicionamento da marca.

FIGURA 6 – MODELO BASEADO NA RELAÇÃO ENTRE ATIVIDADES DE DESIGN E FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS



FONTE: Martins (2004) adaptada de Ravasi e Lojacono (2003).

FIGURA 7 – MODELO BASEADO NO DESIGN PARA MUDANÇA ESTRATÉGICA – AUXILIADO PELO DESIGN



FONTE: Martins (2004) adaptada de Ravasi e Lojacono (2003).

O modelo baseado no Design para Mudança Estratégica (figuras 6 e 7) enfatiza a relação entre o Design e a marca da empresa, bem como o planejamento estratégico em um ciclo contínuo. Nesse modelo, o Design evidencia as competências e a imagem da empresa e as traduz na identidade corporativa.

Uma característica relevante desse modelo é a sua aplicação preferencialmente de *designers para designers*.

As contribuições proporcionadas por esse modelo ela se dão pela caracterização de um fluxo contínuo de atividades de projeto e pelo gerenciamento de mudanças estratégicas.

Além de enfatizar os esforços para se expressar os novos produtos a partir da imagem pretendida para a empresa, fortalecendo-a.

2.1.5.2 Modelo VIPP (Valor, Imagem, Processo e Produção)

O Modelo VIPP (Valor, Imagem, Processo e Produção) se caracteriza como uma “adaptação” de Pereira *et al.* (2002) a partir da tipologia proposta por Trueman (1998), na qual há uma facilitação dos focos da Gestão do Design. Modelo esse que agrupa quatro dimensões para a inovação: valor, imagem, processo e produção.

Nesse modelo, podem ser observados os seguintes aspectos relativos à atuação esperada da Gestão do Design: atuação como ferramenta competitiva e estratégica; atuação como ferramenta diferenciadora; processo que pode contribuir na atribuição de identidade corporativa; processo que reduz o *time-to-market*, que é o tempo de desenvolvimento do novo produto (DNP); processo que incorpora a cultura organizacional e fortalece a marca (MARTINS; MERINO, 2011).

Com relação à inovação, ressalta-se que esse modelo contempla as dimensões desta e as atrela às contribuições do Design, como se pode visualizar no quadro a seguir.

QUADRO 2 - MODELO VIPP PARA A GESTÃO DO DESIGN

Dimensões da inovação	Descrição	Contribuições do Design
Valor	O valor percebido de produtos e serviços é fundamental para se definir o preço de produtos e se estabelecer a confiança com os consumidores.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estilo do produto. ▪ Estética. ▪ Qualidade. ▪ Padrão. ▪ Valor agregado.
Imagem	Deve-se assegurar que a imagem apropriada seja projetada, visando-se reforçar as noções de qualidade e de confiança nos produtos e na empresa. O Design visto como atividade estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diferenciação do produto. ▪ Diversificação do produto. ▪ Identidade do produto. ▪ Criação de marca. ▪ Identidade corporativa. ▪ Cultura corporativa.
Processo	O Design deve dar forma e direcionar novos produtos, interpretar, integrar e comunicar novas ideias em cada estágio do desenvolvimento do processo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atualização de produtos. ▪ Geração de novas ideias. ▪ Comunicação de ideias. ▪ Interpretação de ideias. ▪ Integração de ideias. ▪ Interface entre gerentes, equipes de projetos e clientes. ▪ Promoção e propaganda de produtos.
Produção	O Design pode contribuir para a redução da complexidade, do tempo e dos custos de produção, além de facilitar o trabalho em equipe. Dessa forma, o Design é visto como uma ferramenta estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Redução da complexidade. ▪ Redução de custos de produção. ▪ Redução do tempo de produção. ▪ Uso de novas tecnologias. ▪ Uso de novos materiais. ▪ Reciclagem de produtos e de materiais.

FONTE: Pereira *et al.* (2002, p.3).

De forma mais direta, o modelo VIPP evidencia as contribuições específicas do Design. Nesse modelo, a Gestão do Design está direcionada aos quatro fatores relacionados como principais: o Valor, a Imagem, o Processo e a Produção. O Valor é percebido para se definir o preço de produtos e se estabelecer a confiança com os consumidores; a Imagem deve reforçar a qualidade e permitir a confiança dos consumidores; o Processo diz respeito ao cuidado em todas as etapas do processo; e, por fim, a Produção, que se preocupa com o tempo e os custos, além do olhar do trabalho em equipe.

2.1.5.3 Modelo “Venture”

Este modelo de Puerto (1996), também é conhecido como “do empreendimento ou da aventura” (MARTINS e MERINO; 2011; p.165) este modelo atrai empresas organizadas de forma tradicional e que poderiam ter dificuldade em gerenciar o Design. Neste método se assegura a relevância das atividades de Design e promove melhor aceitabilidade dos resultados advindos do Design dentro das empresas. Também se caracteriza por ser uma oportunidade de a equipe de Design trabalhar no mesmo nível hierárquico da alta administração, mesmo não fazendo parte da estrutura vertical. A figura 8 ilustra o conceito “venture”.

FIGURA 8 – MODELO: CONCEITO VENTURE



FONTE: A autora (2025) adaptada de Puerto (1996, p.28) e de Martins e Merino (2011, p.165).

O conceito do modelo “Venture” apresenta a questão da inserção do Design na estrutura organizacional, permitindo uma melhor aceitação das ideias que o Design traz ao negócio. Nesse modelo, há constatação de que o Design, mesmo que temporariamente, acaba tendo o mesmo nível de importância que a alta administração.

2.1.5.4 Modelo do Planejamento Estruturado

O Modelo do Planejamento Estruturado (*Structured Planning*) foi concebido pelo Instituto de Tecnologia de Illinois (IIT) durante as décadas de 1960 e 1970, tendo o professor Charles L. Owen (Quarante, 1992) como o principal responsável por sua concepção.

Esse modelo enfatiza a análise da forma como as informações são recebidas e averiguadas pelo responsável pelo Design na empresa. Seu processo contempla a eventual dificuldade do *designer* em eleger, selecionar e interpretar as informações internas recebidas e em reconhecer as informações externas.

O Modelo do Planejamento Estruturado tem como resultado prático a organização da informação necessária para o desenvolvimento de produtos/serviços/sistemas. A figura 9, apresentada a seguir, ilustra um organograma associado ao método.

FIGURA 9 – MODELO DO PLANEJAMENTO ESTRUTURADO



FONTE: A autora (2025) adaptada de Quarante (1992, p. 79) e Martins e Merino (2011, p. 166).

É importante se destacar que esse modelo consiste na análise das informações recebidas pelo *designer* que frequentemente são heterogêneas e com volume variável. Nesse processo de estruturação, o *designer* organiza as informações necessárias para a concepção e a planificação de projetos, vindas do marketing, da ergonomia e do controle da qualidade. Esse modelo

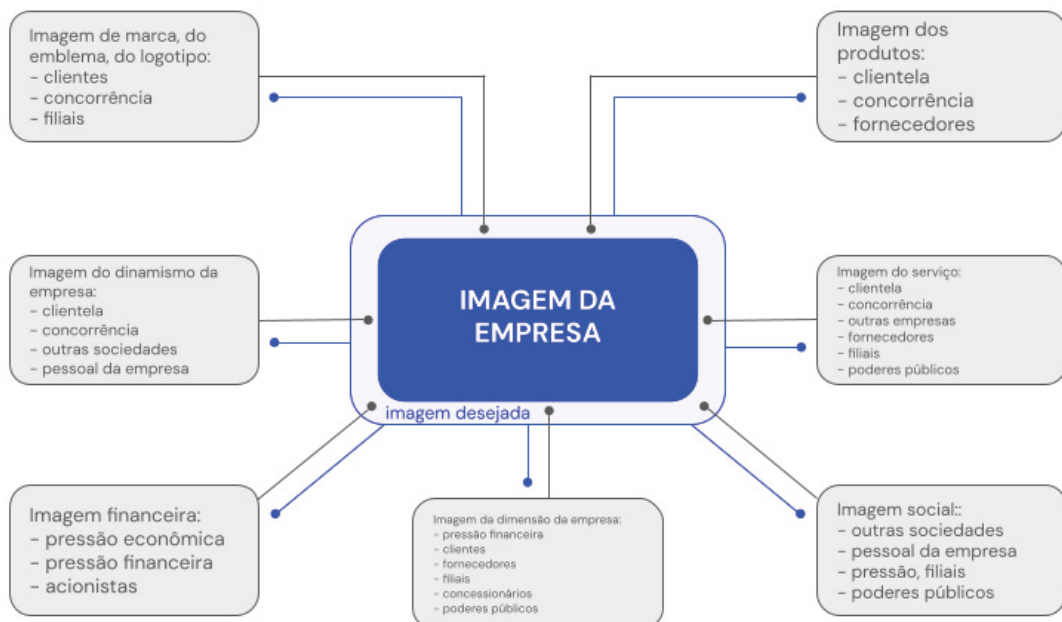
é amplamente utilizado para se lidar com problemas complexos e multifacetados, pois ele promove uma abordagem sistemática e colaborativa para o planejamento e Design de soluções.

2.1.5.5 Modelo Imagem de Marca da Empresa

Esse modelo enfatiza o planejamento de comunicação da empresa e apresenta os passos de operações internas e externas sobre a percepção da imagem da empresa (QUARANTE, 1992). Para tanto, aborda as variáveis que incidem na percepção da sua imagem, incluindo o Design de produtos, os serviços e os sistemas.

A figura a seguir ilustra, em linhas gerais, como se dá o controle da imagem da empresa, sua marca, bem como o resultado observado pelo público.

FIGURA 10 — MODELO DA IMAGEM DA MARCA DA EMPRESA



FONTE: A autora (2025) adaptada de Quarante (1992, p. 44) e de Martins e Merino (2011, p. 169).

No modelo Imagem de Marca, a empresa precisa considerar as variáveis internas e externas que interferem em sua comunicação.

Outro aspecto importante sobre o modelo é que ele funciona como um “filtro”, no qual o *designer* precisa priorizar as informações internas e externas para o desenvolvimento do projeto.

2.1.5.6 Metodologia Design na Prática

Os modelos citados anteriormente são orientados à Gestão do Design por empresas, não sendo modelos de Gestão do Design interorganizacionais como sugere a Metodologia Design na Prática.

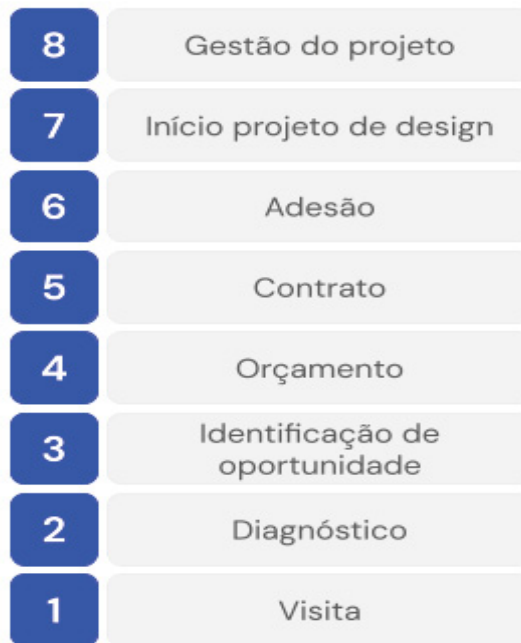
Apesar de ser uma metodologia e não um modelo, a Design na Prática é aqui considerada, pois foi utilizada como referência nos últimos 10 anos como base para aplicação da Gestão do Design em programa de incentivo do uso do Design em programas municipais, estaduais e federais, bem como também foi utilizada como processo nos programas governamentais Design Export.

Registrada pelo Centro Brasil Design (Registro número 618.883), envolve a aplicação de processo que orienta o empresário a descobrir o passo a passo para o desenvolvimento de soluções inovadoras com Design (CBD, 2013).

A fim de facilitar o processo de inserção do Design nas indústrias, a metodologia permite a introdução de atividades de Design nas empresas por meio do envolvimento e do reconhecimento do empresariado com o Design.

A metodologia se organiza em oito dimensões e leva em consideração diversos fatores do mercado do Design e dos negócios na condução da Gestão do Design. Ela permite também que a empresa a assimile na prática e, com isso, possa usar a metodologia constantemente e de forma autônoma.

FIGURA 11– METODOLOGIA DO DESIGN NA PRÁTICA DO CENTRO BRASIL DESIGN



FONTE: A autora (2025) adaptada de CBD (2013).

A Metodologia Design na Prática, embora se diferencie dos demais modelos pela concepção da utilização do Design de forma externa à empresa, permite que esse incremento seja percebido como estratégico, uma vez que é demandado e acompanhado por várias instâncias na empresa.

É importante pontuar que essa metodologia necessita de momentos de tomada de decisão por responsáveis que fazem parte da alta administração. Portanto, ela colabora para que o Design tenha conexão com outras áreas de modo simultâneo ao desenvolvimento do projeto.

Neste contexto, a observação sobre esta metodologia enfatiza a lacuna nos modelos de Gestão do Design em contextos de exportação, onde há prerrogativas de tarefas administrativas como “orçamento” por exemplo que não são enunciadas nos modelos, caracterizando, aparentemente, processos simplificados estruturais e operacionais.

2.1.6 Discussão

Os modelos de Gestão do Design citados até aqui apresentam alguns elementos em comum que evidenciam sua relevância para o escopo da presente tese. Nos cinco modelos e na metodologia apresentados, há a presença do Design pertencente ao ecossistema da organização, seja em seu quadro interno, seja de forma terceirizada. Quando o Design é uma atividade externa que deve ser incorporada ao processo, ela se inicia após a identificação da oportunidade e a definição do escopo.

Entre os modelos apresentados, o modelo de Planejamento Estruturado, desenvolvido pelo Instituto de Tecnologia de Illinois (*Illinois Institute of Technology – IIT*), mais especificamente no *Institute of Design* (QUARANTE, 1992), destaca-se por apresentar uma abordagem sistemática para integrar o Design ao planejamento estratégico das organizações.

No contexto da tese, que preconiza a criação de um modelo com diretrizes que estimulem a colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação, esse modelo busca alinhar o Design aos objetivos de negócios, criando um processo organizado para a concepção, o desenvolvimento e a implementação de soluções inovadoras e eficazes.

Portanto, a relevância do Modelo do Planejamento Estruturado reside em sua capacidade de organizar, integrar e de direcionar o Design de forma estratégica, maximizando eficiência, inovação e relevância de mercado.

Acredita-se que ele tende a ser útil em organizações que buscam profissionalizar suas práticas de Design e obter um diferencial competitivo sustentável, principalmente quando o desenvolvimento de soluções tem foco nas exportações.

Os modelos apresentados nesta seção tratam de modelos intraorganizacionais e lastreiam as ações que as empresas precisam executar para o cumprimento da Gestão do Design. No entanto, tais modelos não são suficientes para ações onde há a prerrogativa do atendimento à múltiplas empresas, demonstrando que é necessária uma gestão integrada das diferentes culturas empresariais.

2.2 COLABORAÇÃO NO PROCESSO DE DESIGN

A colaboração no processo de design refere-se à prática de se envolver múltiplos *stakeholders* (como *designers*, usuários finais, engenheiros, entre outros profissionais) no processo de criação e de desenvolvimento de produtos, serviços ou de sistemas. Essa abordagem visa integrar diversas perspectivas e habilidades para gerar soluções mais inovadoras e eficazes.

2.2.1 Definição

A colaboração é um conceito multifacetado que abrange os esforços conjuntos de dois ou mais indivíduos ou entidades trabalhando juntos em direção a um objetivo comum e mantendo sua autonomia.

Ela é caracterizada pelo engajamento mútuo, responsabilidade compartilhada e integração de diversas perspectivas e habilidades para se atingir resultados que seriam inatingíveis individualmente. Nesse sentido, constata-se que a literatura recente enfatiza que a colaboração eficaz envolve não apenas o ato de trabalhar em conjunto, mas também o estabelecimento de um ambiente de apoio que promova confiança e comunicação aberta entre os participantes, segundo Schürmann (2023) e Griffiths *et al.* (2020).

Além disso, a colaboração é frequentemente definida no contexto de domínios específicos, como o Design, no qual é vista como um processo de resolução conjunta de problemas e aprendizagem, conforme afirmam Fontana *et al.*, (2022) e Griffiths *et al.* (2020). Essa definição destaca a natureza dinâmica da colaboração, que é influenciada pelo contexto e pelas relações entre os colaboradores, ressaltando, assim, sua complexidade e a necessidade de se desenvolver uma compreensão diferenciada a respeito de suas várias dimensões (SKINNARLAND; BØLVIKEN, 2023).

No que diz respeito ao conceito de colaboração, faz-se positivo ter em mente suas acepções. O termo é definido em dicionários com o significado de “trabalho em comum com uma ou mais pessoas; cooperação” (FERREIRA, 2009, p. 494) e como “trabalho, ideia, doação, etc. que contribui para a

realização de algo ou para ajudar alguém; auxílio” (HOUAISS; VILLAR; FRANCO, 2001, p. 756). Ambas as definições consideram o trabalho realizado em conjunto por mais de uma pessoa como características comuns nas acepções do conceito de Colaboração.

Assim sendo, Colaboração pode ser considerada como o ato de relacionamento de um grupo de pessoas que trabalham juntas com o objetivo de realizarem uma tarefa previamente acordada (CHIU, 2002). Em uma equipe de trabalho, colaboração pode ser entendida como interações interpessoais necessárias para “[...] a troca de informações, o desenvolvimento e a manutenção de padrões de comunicação e coordenação” (BOWERS *et al.*, 1997, p. 90). Segundo Hargrove (1998), colaboração é o ato ou o processo de criação conjunta ou descobrimento. Segundo o mesmo autor, colaboração tem significado de “trabalho em equipe” dado que, em todas as colaborações, há um trabalho em equipe, mas o reverso não é verdadeiro. De fato, nem todas as equipes operam em regime colaborativo. Colaboração é mais facilmente efetivada quando integra o desafio de se desenvolver o novo, como no caso dos esforços conjuntos, integrados para a realização de descobertas científicas (HARGROVE, 1998).

2.2.2 Heurísticas e configurações para uma Colaboração eficaz

A literatura evidencia que as principais configurações de colaboração no Design são: a) *designers* participantes de uma mesma equipe de projeto; b) *designers* que não fazem parte de uma mesma equipe de projeto; c) *designers* e usuários; e d) times de projetos interdisciplinares (HANSEN, 2010). Essa última configuração é corroborada pela explicação de que a Colaboração acontece em reuniões de Design com representantes de diferentes domínios do conhecimento quando se encontram para compartilhar seus achados sobre a situação do Design e são desenvolvidos diálogos acerca de possíveis soluções (BOUJOUT; HISARCIKLILAR, 2012). Desse modo, a colaboração implica relações duradouras e com forte compromisso comum.

É preciso se ressaltar também que os atores podem pertencer a disciplinas variadas e compartilhar conhecimentos sobre o processo de Design a fim de que seja construído um entendimento compartilhado para o desenvolvimento de um produto ou serviço, como expõem Kleinsmann e Valkenburg (2008) e Du *et al.* (2012).

Apresenta-se, a seguir, um protocolo para a implementação da Colaboração no Design, proposto por Françoise Détienne (2006):

Definição do objetivo: antes do início da criação do protocolo, é importante que se tenha clareza sobre o objetivo que se pretende alcançar com ele. Nesse caso, o objetivo é se caracterizar o nível de colaboração no Design.

Identificação das variáveis relevantes: é preciso se identificar as variáveis que podem influenciar o nível de colaboração no Design. Isso pode incluir a quantidade e a qualidade das interações entre os membros da equipe de Design, o grau de participação de cada um na tomada de decisões, o nível de compartilhamento de ideias e de recursos etc.

Definição das medidas: com base nas variáveis identificadas, é possível que sejam definidas as medidas que serão usadas para se caracterizar o nível de colaboração no Design. Por exemplo, pode-se medir a frequência e a duração das interações entre os membros da equipe, o número de ideias compartilhadas, o grau de envolvimento de cada membro na tomada de decisões, entre outros aspectos.

Desenvolvimento do protocolo: com as variáveis e as medidas definidas, é possível se criar um protocolo para coletar os dados necessários. Isso pode incluir entrevistas com os membros da equipe de Design, observações diretas das interações entre eles e a análise de documentos e de registros de atividades.

Teste e validação do protocolo: antes de se aplicar o protocolo em larga escala, é importante testá-lo e validar suas medidas. Isso pode ser feito por meio de estudos-piloto com equipes de Design, por exemplo.

Aplicação do protocolo: finalmente, o protocolo pode ser aplicado em equipes de Design para se caracterizar o nível de colaboração no Design. Com base nos resultados obtidos, é possível se identificar pontos fortes e fracos da colaboração e desenvolver estratégias para melhorá-la.

Compreende-se, portanto, que a Colaboração na Gestão do Design exige o gerenciamento de múltiplas perspectivas (DÉTIENNE, 2006). Isso porque, quando um trabalho não pode ser realizado por um único indivíduo, havendo a necessidade da participação de um grupo (KVAN, 2000), tem-se a caracterização do trabalho colaborativo. Portanto, a Colaboração no Design é fator essencial para o sucesso do desenvolvimento de novos produtos, como afirmam Peng *et al.* (2014).

2.2.3 Relação da Gestão do Design e Colaboração

Enquanto a Gestão do Design promove o planejamento, a coordenação e a implementação de processos de Design em uma empresa, a Colaboração estabelece e incentiva o trabalho em equipe. Portanto, esses dois constructos se reforçam mutuamente.

É fato que, para alcançar um objetivo em comum, o trabalho em equipe necessita habilidades e recursos que estimulem o compartilhamento de conhecimentos para a obtenção de resultados eficazes. Assim sendo, a Colaboração na Gestão do Design, no momento da implantação de projetos, frequentemente envolve diversas equipes, portadoras de conhecimentos e perspectivas distintas (DÉTIENNE, 2006). Quando há o incentivo à Colaboração na Gestão do Design, considera-se haver mais trocas de ideias em busca de soluções, ocasionando melhores resultados de Design. Portanto,

a Colaboração é um ativo do planejamento na definição de métricas e na execução ordenada (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2008).

Também se considera que, no processo de Gestão do Design, a colaboração é relevante tanto entre equipes de Design quanto no processo mais amplo, envolvendo outros participantes deste. Seja no empenho individual (FERREIRA, 2004) ou no envolvimento de mais pessoas que contribuam com o desenvolvimento de projetos, a Colaboração aumenta a chance de um projeto ser bem-sucedido (SCARIOT; HEEMANN; PADOVANI, 2012).

A Colaboração também é acionada quando os profissionais, atuantes em escritórios de Design, são confrontados com a busca por soluções complexas de forma ágil. Essa demanda por agilidade parte das “[...] exigências por inovação, a competitividade das empresas e a pressão pela redução de tempo no desenvolvimento de projetos” (SILVA, 2018, p.16).

Kvan (2000) defende que a colaboração acontece quando algo que não poderia ser realizado por um indivíduo é realizado por um grupo. Portanto, o trabalho em equipe de modo colaborativo tem se mostrado uma alternativa quando se buscam soluções viáveis em um cenário em que se atuar individualmente é cada vez mais raro (HEEMANN; LIMA; CORRÊA, 2010).

De fato, a atuação individual não é uma prática defendida por Kelley (2001), que preconiza que bons projetos são desenvolvidos por boas equipes. O autor também argumenta que “o mito do gênio solitário pode, na verdade, atrapalhar os esforços de inovação e criatividade de uma empresa” (KELLEY, 2001, p. 90).

A relevância da colaboração na busca por inovação é denotada na definição de Design Industrial pelo World Design Organization (WDO), que estabelece essa disciplina do conhecimento como um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, desenvolve o sucesso comercial e conduz a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inventivas (WDO, 2023). Para Kleinsmann e Valkenburg (2008) e Du *et al.* (2012), a Colaboração no Design é um processo no qual atores de disciplinas variadas compartilham conhecimentos sobre o processo e o conteúdo do Design. De maneira similar, Detienne

(2006) considera o Design colaborativo como o processo de gerenciamento, no qual múltiplas perspectivas são observadas. Esse compartilhamento de conhecimentos e perspectivas viabiliza a construção do necessário entendimento compartilhado para se desenvolver, de forma eficiente e eficaz, um novo produto, sistema ou um novo serviço.

É preciso que se compreenda que, no contexto da Gestão do Design, a Colaboração tem características peculiares e pode ser entendida como uma prática que envolve participantes para uma atividade criativa, segundo Pratschke *et. al.* (2005) e Heemann *et al.* (2008).

Nota-se, portanto, que a Colaboração tem sido percebida em diversos campos de atuação e vem sendo estudada em diversas áreas do conhecimento, justamente porque o ato de colaborar se explica quando há um grupo de pessoas realizando tarefas interdependentes com o mesmo objetivo a fim de alcançar o êxito (NATALLI, 2011). Por interdependência, pode-se entender e avaliar a extensão em que os membros do grupo ou das equipes de trabalho devem interagir e como dependem mutuamente para completar o trabalho de maneira satisfatória (GUZZO; SHEA, 1992).

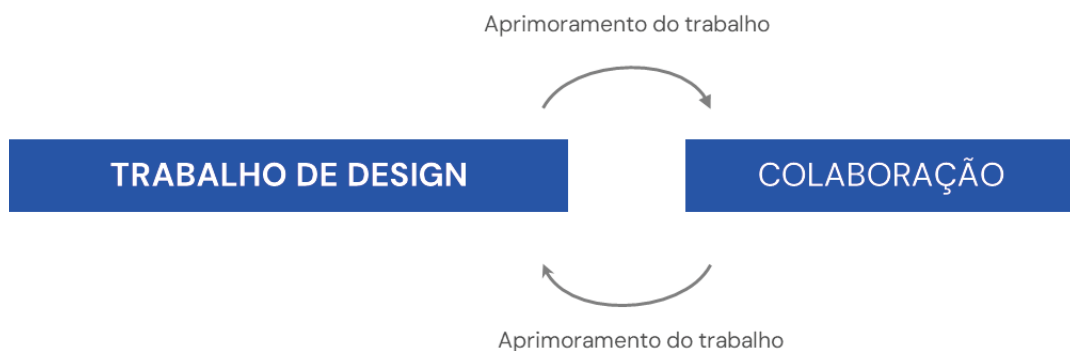
Assim sendo, realizar-se a Colaboração de forma satisfatória exige que ela reúna pessoas para um objetivo comum, podendo ocorrer de forma espontânea ou formalizada. Contudo, a prática da Colaboração, no momento em que está sendo executada, nem sempre é espontânea e, quando ocorre de maneira espontânea, pode deixar de alcançar os objetivos pretendidos. Portanto, a prática da Colaboração depende de uma organização formal para ser efetiva (PIMENTEL; FUCKS, 2012).

Independentemente de como se estabelece inicialmente a Colaboração, no contexto do Design e da Gestão do Design ela é compreendida como uma forma de se possibilitar a contribuição ativa para muitos participantes durante um processo criativo (PRATSCHKE *et. al.*, 2005).

É importante também se entender que a Colaboração também é o estabelecimento de relações em que o Design percorre diversos conceitos, diferentes áreas e segmentos que colaboram entre si para o desenvolvimento e a reflexão sobre objetos na contemporaneidade (MOURA, 2010).

Outro aspecto importante da Colaboração é que ela consiste em característica associada a ambientes saudáveis de trabalho. Ora, é notória a constatação de que há uma crescente pressão no trabalho do *designer*. Essa pressão presente no trabalho de Design é percebida no momento do atendimento de múltiplos requisitos do projeto, na redução do tempo de desenvolvimento, entre outros fatores. Tendo-se em vista essas considerações, identifica-se como necessária a busca por novas formas de se aprimorar o trabalho de Design (e do *designer*), sendo que uma das estratégias para tal é justamente a promoção da Colaboração (HEEMANN *et al.*, 2008), conforme é possível se perceber na ilustração a seguir.

FIGURA 12 – COLABORAÇÃO COMO APRIMORAMENTO DO TRABALHO DE DESIGN



FONTE: A autora (2025) adaptada de Heemann *et al.* (2008).

Acredita-se que a atividade colaborativa, além de ser uma forma de aprimoramento do trabalho em termos de racionalidade de tempo e de cumprimento de muitos requisitos projetuais, é, por si só, uma prática mais criativa. De fato, conforme argumenta Kelley (2001), “bons produtos e projetos são, invariavelmente, desenvolvidos por boas equipes”. Sob o ponto de vista do trabalho de Design, quando os integrantes das equipes trabalham na busca de objetivos, complementam as ideias uns dos outros e tendem a ampliar o espectro e o impacto da inovação. No contexto da Colaboração no Design, adota-se a expressão “Design colaborativo” quando há uma relação entre colaboração e trabalho compartilhado por partícipes de um mesmo grupo, como declaram Kvan (2000), Chiu (2002), Heemann *et al.* (2008) e Hargrove (1998).

Segundo Hansen (2010, p. 17), a colaboração contribui “para atingir objetivos, resolver problemas ou resolver conflitos aparentemente impossíveis”. O autor também argumenta que a “meta da colaboração não é a colaboração em si, mas melhores resultados” (HANSEN, 2010, p.17).

Tendo-se em vista o percurso ora realizado sobre as definições e as perspectivas a respeito da Colaboração na Gestão do Design, é possível conceituá-la como uma forma de se racionalizar e se potencializar o trabalho de Design no atendimento aos múltiplos requisitos projetuais com a complementação de ideias de modo a se ampliar a inovação e a busca de melhores resultados.

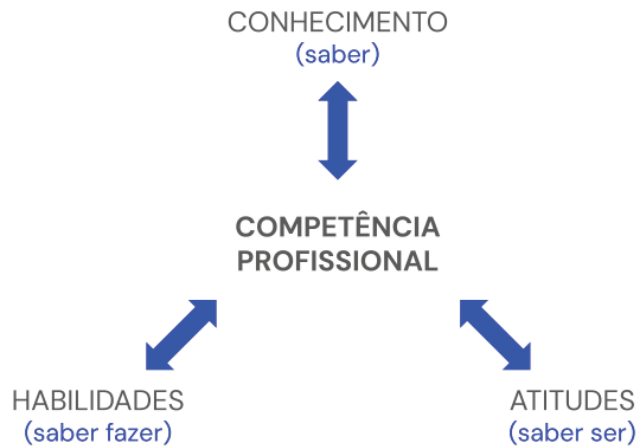
2.2.4 Colaboração como uma das competências do designer

A eficácia e a eficiência na operação da Gestão do Design, independentemente do modelo adotado, têm na adequação das competências do Gestor de Design seu fator principal de obtenção de sucesso. Para Perrenoud (1999), a competência profissional é constituída por um conjunto de recursos cognitivos voltados para solucionar com eficácia várias situações e é apoiada em conhecimentos. Enquanto conhecimento é o saber, habilidade é o saber fazer. Logo, habilidade e conhecimento, quando combinados com atitudes, que é o saber ser, formam as competências profissionais (figura 13).

Por “competências”, entende-se um conjunto de conhecimentos (saber), atitudes (saber ser), recursos e habilidades (saber fazer) requeridos para que um *designer* consiga realizar, de forma bem-sucedida, determinada ação que agregue valores à organização.

Em relação às competências profissionais, essas são caracterizadas pela formação técnica e pela preparação dos profissionais para dirigirem um novo olhar sobre o trabalho nas organizações (BACKES, 2004).

FIGURA 13 – CONCEITO DE COMPETÊNCIA PROFISSIONAL



FONTE: A autora (2025) adaptada de Souza (2001, p. 34).

É fato que as empresas buscam, cada vez mais, competitividade e diferenciação. Em decorrência disso, também há a demanda por profissionais com competências alinhadas às demandas contemporâneas (BERTOLINI, 2004).

Ressalta-se que a capacidade de se desenvolver competências relacionadas à promoção da colaboração no processo de Gestão do Design é uma destas competências contemporâneas demandadas ao *designer*, particularmente aqueles envolvidos no desenvolvimento de soluções para problemas complexos e que envolvem múltiplos atores.

A atuação do *designer* bem como sua localização na estrutura organizacional da empresa apresenta-se de diversas formas. Esse posicionamento depende da estratégia de negócio, da cultura da organização e dos interesses individuais.

Dessa forma, a definição das competências requeridas ao gestor de Design depende também do paradigma de configuração e da dinamicidade da organização, que abrangem desde formas estruturadas e hierarquizadas (vide figura a seguir) até modelos mais orgânicos.

FIGURA 14 – HIERARQUIA DA ATIVIDADE DA GESTÃO DO DESIGN



FONTE: A autora (2025) adaptada de Martins e Merino (2011, p. 149).

O profissional da Gestão do Design — o gestor do Design — tem como responsabilidade “todo o processo de criação de produtos tangíveis e intangíveis” (MARTINS; MERINO, 2011, p. 149). Em empresas de grande porte, o gestor do Design também supervisiona a equipe envolvida no projeto tanto na unidade de negócio quanto na estratégia da empresa. Em empresas de menor porte, a responsabilidade de supervisionar uma equipe ocorre em menor proporção. Em ambos os contextos, a competência em colaboração se faz necessária embora haja demandas de natureza diferente.

Rodrigues (2005) argumenta que há uma série de atividades que caracterizam a atuação complexa do gestor de Design, demandando competências específicas. Entre essas competências, destaca-se a capacidade de promover o trabalho coeso das equipes de Design. Tais competências se somam à demanda pela capacidade de se manter atualizado em relação ao estado da arte; à capacidade de monitorar o desempenho da empresa *vis-à-vis* aos seus concorrentes diretos; capacidade de identificar pontos estratégicos a serem melhorados em produtos, serviços e sistemas, de modo a alavancar a competitividade da organização (GRZECZOWSKA, 2004).

De acordo com o Manual de Gestão do Design (CPD, 1997), publicado pelo Centro Português de Design, são atribuições do gestor de Design:

- a) conexão com a estratégia da empresa;
- b) avaliação do problema;
- c) definição dos recursos necessários para a realização dos projetos;
- d) planificação do projeto;
- e) seleção da equipe;
- f) contato e seleção de especialistas externos;
- g) definição da forma de operação do processo de desenvolvimento de produtos;
- h) organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações);
- i) documentação do projeto (coordenação, criação e administração de caderno de encargos);
- j) acompanhamento e controle do projeto;
- k) avaliações parciais; e
- l) avaliação final.

A colaboração não está presente explicitamente nas atribuições relacionadas ao gestor de Design. No entanto, é possível se perceber que indiretamente pode-se atribuir que a colaboração está intrinsecamente relacionada à quase todas as ações, como: conexão com a estratégia da empresa, definição dos recursos necessários para a realização dos projetos, seleção da equipe, contato e seleção de especialistas externos, definição da forma de operação do processo de desenvolvimento de produtos, organização do processo (procedimentos, fases, níveis de decisão e comunicações), documentação do projeto (coordenação, criação e administração de caderno de encargos) e acompanhamento e controle do projeto.

A competência em colaboração do *designer* pode ser descrita de acordo com o posicionamento da ação/decisão em relação aos níveis de Gestão do Design, conforme ilustra o quadro a seguir:

QUADRO 3 – FATORES E COMPETÊNCIAS DO GESTOR DE DESIGN NOS NÍVEIS DA GESTÃO

Nível da Gestão do Design	Fatores e Competências do Gestor de Design
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer a natureza dos processos e dos projetos de Design. ▪ Relacionamento entre gestão e equipe de Design do projeto. ▪ Selecionar os integrantes da equipe e delegar equipes de trabalho. ▪ Prepara documentação e sistemas de controle. ▪ Implementar as soluções. ▪ Avaliar os projetos. ▪ Participar das discussões entre as pessoas de nível tático e operacional com a descrição do conceito do produto, limitações e listagem de atividades. ▪ Elaboração do <i>briefing</i> projetual com todas as características técnicas e requisitos projetuais. ▪ Execução de pesquisas específicas e genéricas em relação ao desenvolvimento do produto. ▪ Acompanhamento dos resultados do lançamento do produto, reação do consumidor, constatação de possíveis problemas de interação e recomendações de possíveis correções.
Tático ou Funcional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar recursos para o Design: humanos, físicos, internos e externos. ▪ Prever habilidades para o Design: <i>core competencies</i>. ▪ Prover e prever treinamentos. ▪ Descrever os processos, as normas e os procedimentos para a Gestão do Design. ▪ Localizar serviços e objetivos da equipe responsável pelo Design. ▪ Planejamento dos produtos, elaboração de objetivos, metodologias, coordenação de pesquisas e análises das oportunidades do produto e sua especificação. ▪ Supervisão e controle do cronograma e prazos estabelecidos.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seleção de características técnicas dos produtos, viabilidade de produção, vida útil, adequação à tecnologia, distribuição, venda e pós-venda. ▪ Participação na contratação de pessoal para o setor de Design.
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conhecer os fatores ambientais: tendências de mercado, tendências de Design, legislação e padrões. ▪ Conhecer manifestações do Design: identidade corporativa, padrões de Design corporativo, produtos, ambientes, comportamentos e comunicações. ▪ Conhecer fatores internos: estratégias e controle do Design corporativo, compreensão do Design e desenvolvimento de habilidades para Gestão do Design, integração, centralização, responsabilidade pelo Design, elaboração e introdução de sistemas para Gestão do Design, avaliação dos investimentos em Design, de seu impacto e de sua contribuição para a atuação da organização. ▪ Coordenar auditorias ou consultorias para avaliar a situação atual do Design, sua gestão, seus conceitos e o desempenho de suas ações. ▪ Desenvolver, em conjunto com as demais áreas afins, a política do Design, que se insere na política da empresa. ▪ Determinar o grau de conhecimento em Design que será exigido pela empresa e os requisitos e as habilidades implicadas para o desenvolvimento de competências dentro das organizações. ▪ Desenvolver e aprimorar técnicas de Gestão do Design, ferramentas de monitoramento e formas de avaliação. ▪ Monitorar as ações e as tomadas de decisões do nível tático do Design ou ser responsável por elas. ▪ Implementar uma política de conscientização do Design em todos os níveis e áreas da empresa.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Martins e Merino (2011, p. 151), Baxter (1998) e de Bruce e Cooper (1998).

Conforme mostra o quadro acima, a dinâmica e o escopo da atuação do gestor de Design na promoção da colaboração diferem, de forma significativa, em cada nível, assim como ambos são destacados em cada nível.

No nível operacional, é possível se perceber os seguintes fatores e competências do gestor de Design, que é responsável pela criação de valor sobre as funções da empresa de forma diferenciadora:

- relacionamento entre gestão e equipe de Design do projeto;
- selecionar os integrantes da equipe e delegar equipes de trabalho;
- participar de discussões entre as pessoas de nível tático e operacional com a descrição do conceito do produto, limitações e listagem de atividades;
- acompanhamento dos resultados do lançamento do produto, reação do consumidor, constatação de possíveis problemas de interação e recomendações de possíveis correções.

No nível tático ou funcional, no qual o gestor de Design possui a função de coordenação e é responsável por coordenar a criação de valor sobre as funções de suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia, destacam-se:

- prever habilidades para o Design: *core competencies*;
- localizar serviços e objetivos da equipe responsável pelo Design;
- planejamento dos produtos, elaboração de objetivos, metodologias, coordenação de pesquisas e análises das oportunidades do produto e especificação deste;
- supervisão e controle do cronograma e prazos estabelecidos;
- e

- participação na contratação de pessoal para o setor de Design.

Por fim, no nível estratégico, é possível se evidenciar que o gestor de Design deve:

- conhecer fatores internos: estratégias e controle do Design corporativo, compreensão do Design e desenvolvimento de habilidades para Gestão do Design, integração, centralização, responsabilidade pelo Design, elaboração e introdução de sistemas para Gestão do Design e avaliação dos investimentos em Design, de seu impacto e de sua contribuição para a atuação da organização;
- desenvolver, em conjunto com demais áreas afins, a política do Design, que se insere na política da empresa; e
- implementar uma política de conscientização do Design em todos os níveis e áreas da empresa.

Observa-se que, no nível estratégico, a atuação do gestor de Design é transformadora, pois ele participa da concepção e promove a disseminação da visão estratégica da organização, influencia a compreensão da dinâmica das forças competitivas do ambiente externo e contribui para que esse conhecimento seja convertido em um processo de decisão com maior foco em demandas estratégicas.

Portanto, em todos os níveis da Gestão do Design, tanto operacional quanto tático ou estratégico, percebe-se que as competências em colaboração do gestor estão relacionadas a habilidades, conhecimento e a atitudes específicas pertinentes às peculiaridades do campo do Design.

No dia a dia dos negócios, estima-se que os líderes colaborativos são profissionais que devem agir como conectores. Tais profissionais acabam se tornando facilitadores e peças-chave no processo de colaboração. Esses profissionais envolvidos no processo de Colaboração são os construtores de pontes entre as pessoas e as empresas (HANSEN; IBARRA, 2000).

2.2.5 Barreiras para a Colaboração

Caso a colaboração não seja aplicada de forma correta, ela pode contribuir para a ampliação de problemas nas empresas. Nessa seção, são relacionadas quatro barreiras à colaboração nas empresas (HANSEN, 2010), que são apresentadas no quadro a seguir.

QUADRO 4 – BARREIRAS À COLABORAÇÃO NAS EMPRESAS

Barreiras à Colaboração nas empresas	Descrição
Validação interna (Síndrome do “não inventado aqui”)	Se algo não foi criado na empresa pela equipe, não tem validade.
Compartilhamento de informações	A informação não pode ser compartilhada para que o poder não seja dividido. Assim como se protege e se detém as informações.
Conexão	Conexão de pessoas em pesquisas.
Transferência de conhecimento	Transferência de conhecimento a partir da falta de conhecimento entre as pessoas.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Hansen (2010).

Ao dirigir seu olhar às barreiras mais comuns enfrentadas pelos *designers* durante o trabalho colaborativo, Piirainen *et. al.* (2009) abordam cinco delas. O quadro a seguir apresenta as barreiras e as suas respectivas descrições para servir de alerta para que o trabalho colaborativo seja praticado.

QUADRO 5 – BARREIRAS AO TRABALHO COLABORATIVO NO DESIGN

Barreiras no Trabalho Colaborativo no Design	Descrição
Entendimento compartilhado	É necessário assegurar o entendimento compartilhado entre os atores do processo de colaboração no design de soluções. (utilização de modelos mentais do problema, estado

	atual do sistema e a solução vislumbrada)
Qualidade satisfatória	Preocupa-se em alcançar resultados positivos quanto à qualidade estipulada equilibrando necessidades e limitações individuais dos atores ao fazerem escolhas no processo de design colaborativo.
Equilíbrio entre rigor e relevância	É necessário equilibrar o rigor dos métodos de design com a relevância da participação das partes envolvidas no processo.
Organização da interação	É necessária a organização eficaz garantindo a interação entre os atores, atingindo racionalidade no processo e encontrando formas e meios para chegar melhor aos objetivos do projeto.
Garantia da propriedade	Deve-se garantir à organização detentora do projeto, dentro do processo colaborativo, a implementação do projeto com a transferência de sua propriedade.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Piirainen *et al* (2009) e de Fontana (2019).

Fontana (2019) corrobora a abordagem de Piirainen *et al.* (2009) ao esclarecer que

criar um entendimento compartilhado é visto como a ação mais importante e essencial para a efetivação do trabalho colaborativo. Ou seja, é fundamental encontrar uma semelhança nas percepções individuais sobre o conteúdo do projeto para que todas as decisões tomadas sejam assertivas e de acordo com o objetivo geral do trabalho colaborativo (FONTANA, 2019, p. 45).

Portanto, quando são enumeradas as quatro barreiras à colaboração nas empresas e as cinco barreiras ao trabalho colaborativo no Design, cria-se um alerta para que os gestores de Design busquem antecipá-las e ultrapassá-las para, assim, promoverem a colaboração tanto nas empresas quanto no trabalho no Design.

2.2.6 Estágios do processo de Colaboração

De acordo com Lima e Heemann (2009), as formas de Colaboração dependem das “linhas colaborativas”, que abordam as relações entre os membros que atuam no processo de Colaboração e que influenciam diretamente o resultado final do projeto.

Além de se compreender o que são as linhas colaborativas, faz-se necessário o entendimento sobre os níveis ou os estágios em que ocorre a Colaboração. Conforme ilustrado no quadro a seguir, pode-se observar os estágios da Colaboração segundo os autores Tuckman (1965), Lima e Heemann (2009) e Govella (2019). Ressalta-se que, nesta tese, são considerados os níveis: a) estabelecimento, b) manutenção e c) dissolução (LIMA; HEEMANN, 2009) por representarem as premissas para o alcance do trabalho colaborativo no campo do Design e se desenvolverem a partir dos fundamentos do modelo 3C de Colaboração nas mudanças de estágios colaborativos em equipes de trabalho (KAMPA, 2018), descrito detalhadamente neste item da tese.

QUADRO 6 – ESTÁGIOS DA COLABORAÇÃO NO DESIGN

Estágios da Colaboração no Design		
Tuckman (1965)	Lima e Heemann (2009)	Govella (2019)
Formação	Estabelecimento	Entendimento compartilhado
Confrontação	Manutenção	Inclusão
Normatização	Dissolução	Confiança
Atuação		Fidelidade da interação
Dissolução	não há	não há

FONTE: A autora (2025) com base em Tuckman (1965), Lima e Heemann (2009) e em Govella (2019).

Na etapa **estabelecimento**, é formada a equipe de trabalho, o que configura a entrada do processo e a consolidação da Colaboração entre os membros da equipe. Para que ocorra o estabelecimento da Colaboração, são necessários o interesse individual e coletivo pelo objeto de trabalho, a boa

integração entre os membros, a confiança mútua e o comprometimento com o trabalho e com os demais membros da equipe.

A **manutenção** da Colaboração é o nível em que se dá a sustentação da Colaboração. Portanto, esse é um nível essencial independentemente da sua duração. Esse nível se constitui de motivação, que deve ser constantemente estimulada no trabalho colaborativo; comunicação, que precisa ser facilitada; coordenação das tarefas e das informações; e de cooperação, que deve acontecer ao longo do projeto.

Por fim, o último nível é a **dissolução** da Colaboração, que precisa ser estruturada de modo a contemplar projetos futuros e pressupõe a independência para trabalhos em outros projetos, a confiança entre as partes e o compartilhamento de informações seja acessível para futuros contatos com a possibilidade de se reestabelecer a colaboração em projetos vindouros.

QUADRO 7 – NÍVEIS DA COLABORAÇÃO NO DESIGN: ENTRADAS E SAÍDAS

Níveis da Colaboração no Design (LIMA; HEEMANN, 2009)		
Níveis	Entradas	Saídas
Estabelecimento	Interesse individual ou coletivo	Regime colaborativo estabelecido
	Boa integração	
	Confiança mútua	
	Comprometimento	
Manutenção	Motivação	Processo colaborativo mantido
	Comunicação	
	Coordenação	
	Cooperação	
Dissolução	Independência	Equipe dissolvida e acessível para trabalhos futuros
	Confiança	
	Compartilhamento	
	acessível	

FONTE: A autora (2025) com base em Lima e Heemann (2009).

Conforme Fontana (2019), o nível da dissolução no modelo de Lima e Heemann (2009) geralmente é negligenciado ou até mesmo ignorado. Diferentemente do que acontece na realidade nas empresas, esse nível atribui

clareza ao processo e é necessário para o reestabelecimento de um renovado ciclo de colaboração em abordagens futuras. Ao refletir sobre esse aspecto, Govella (2019) evidencia a fidelidade da interação na colaboração como aspecto importante do Design, uma vez que clareza se torna recorrente com seu uso constante. Depreende-se, portanto, que a compreensão sobre os níveis de Colaboração no Design permite e facilita a tomada de decisões necessárias ao aperfeiçoamento de relações entre os atores do processo.

A Colaboração pode ser disciplinada e, com isso, resultar na promoção da prática da liderança ao avaliar corretamente quando colaborar ou não, assim como infundir nas pessoas a boa vontade e a habilidade para colaborar quando necessário (HANSEN, 2020, p. 14). A Colaboração disciplinada é composta por três fases, conforme a figura a seguir.

FIGURA 15 – FASES DA COLABORAÇÃO DISCIPLINADA



FONTE: Hansen (2010)

Independentemente dos estágios de Colaboração no Design, Govella (2019) descreve os passos para a prática da Colaboração no Design, iniciando pela estruturação da colaboração, passando para a facilitação do processo e, por fim, para o encerramento adequado.

FIGURA 16 – FASES DA PRÁTICA DA COLABORAÇÃO NO DESIGN



FONTE: A autora (2023) adaptada de Govella (2019).

Ressalta-se que a Colaboração no âmbito do Design pressupõe que sua implementação auxilie no sucesso do processo de desenvolvimento de um novo produto, serviço ou sistema. Por sua vez, sua implementação depende do sucesso do próprio processo de Design. Isso inclui uma boa integração quanto ao envolvimento de fornecedores e da qualidade do processo de codesign (AFFONSO *et al*, 2013).

2.2.7 Modelos de Colaboração

Faz-se necessário o entendimento de que a Colaboração se dá de diversas maneiras no ambiente corporativo, que poderão ser constatadas nos modelos apresentados a seguir, seja a partir da forma como se estabelecem, seja por meio de etapas ou seja por meio de padrões de utilização. Tais modelos são:

- ⌘ **Modelo 3C de Colaboração:** o modelo 3C de Colaboração, idealizado por Ellis *et. al.* (1991), é caracterizado pela ocorrência da Colaboração entre um grupo de pessoas a partir de três formas: a) **comunicação**, b) **coordenação** e, c) **cooperação**. A **comunicação** se caracteriza pelas trocas de mensagens e geralmente envolve a participação de pessoas com diferenças culturais. Por esse motivo, recomenda-se que haja o compartilhamento de conhecimentos a fim de que se crie um senso comum. Essa atividade exige um líder que coordene as atividades segmentadas em pequenas partes ou tarefas simples (PIMENTEL; FUCKS, 2012). Já a **coordenação** trata do gerenciamento de pessoas. Com isso, exige a participação de um líder com percepção aguçada acerca das possibilidades a serem extraídas de cada participante do processo e do grupo como um todo. A **cooperação** compreende a ação conjunta em um espaço compartilhado, no qual o grupo de desenvolvimento do projeto pode trabalhar em sinergia (PIMENTEL; FUCKS, 2012).

QUADRO 8 – MODELO 3C DE COLABORAÇÃO

Formas de Colaboração	Premissas
Comunicação	Troca de mensagens, argumentação e negociação.
Coordenação	Gerenciamento de pessoas, atividades e recursos.
Cooperação	Atuação conjunta no espaço compartilhado para a produção de objetos e informações.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Pimentel e Fucks (2012).

- ⌘ **Modelo de colaboração segundo o nível de envolvimento dos usuários no projeto:** nesse modelo, as formas de envolvimento de usuários e de *designers* em um projeto colaborativo são: a) **informativa**; b) **consultiva** e c) **participativa**, conforme pode se observar no quadro a seguir.

QUADRO 9 – FORMAS DE ENVOLVIMENTO EM PROJETOS COLABORATIVOS

Formas de envolvimento em projetos colaborativos	Descrição
Envolvimento Informativo	O usuário é percebido como uma fonte de informações. Nessa abordagem, o <i>designer</i> coleta as informações consideradas necessárias para o desenvolvimento do projeto.
Envolvimento Consultivo	O <i>designer</i> propõe soluções e as apresenta aos usuários para que possam avaliar e formar opiniões sobre elas.
Envolvimento Participativo	A organização é transferida para os usuários e, assim, eles se percebem com algum poder sobre o projeto.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Scariot; Heemann; Padovani (2012) e de Ferro (2020).

⌘ **Modelo dos padrões de Colaboração:** Diferentemente do modelo anterior sobre as formas de Colaboração, neste modelo, a abordagem é sobre as formas de envolvimento das pessoas nos projetos. Assim, a Colaboração varia de acordo com o grau de envolvimento entre as equipes. Para que a prática da Colaboração aconteça de forma eficaz, Pimentel e Fucks (2012) propõem alguns padrões de Colaboração: a) **geração**, b) **redução**, c) **esclarecimento**, d) **organização** e e) **avaliação**, como descritos no quadro a seguir.

QUADRO 10 – PADRÕES DE COLABORAÇÃO

Padrões de Colaboração	Descrição
Geração	Coletar, produzir e detalhar as informações.
Redução	Fase em que o grupo procura descartar as informações excessivas ou desnecessárias.
Esclarecimento	Momento em que o grupo descreve o significado dos termos com o objetivo de aumentar o conhecimento e também define um vocabulário de referência a ser compartilhado por todos.
Organização	O grupo estabelece relações entre as informações.
Avaliação	Fase em que se define um valor relativo às informações organizadas.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Pimentel e Fucks (2012) e de Ferro (2020).

O modelo dos Padrões de Colaboração possibilita a observação de que a Colaboração acontece em fases em que as pessoas envolvidas estabelecem ações conforme as necessidades.

⌘ **Modelo de Maturidade de Colaboração:** a partir da implantação da Colaboração nas empresas, espera-se que estas alcancem níveis de maturidade no referido processo. Magdaleno (2006) sugere quatro níveis que uma organização pode atingir em relação à Colaboração: a) **casual**, b) **planejado**, c) **perceptivo** e d) **reflexivo**.

QUADRO 11 – NÍVEIS DE MATURIDADE DE COLABORAÇÃO

Níveis de Maturidade de Colaboração	Descrição
Casual	Neste nível, a Colaboração não está explícita no funcionamento da organização.
Planejado	Neste nível, os processos da empresa começam a ser modificados de forma a incluir atividades de Colaboração. A coordenação ocorre de modo centralizado.
Perceptivo	Nesse nível, os <i>stakeholders</i> já conhecem as responsabilidades e sabem que atividades devem executar a fim de que o grupo consiga alcançar os objetivos. Cabe à coordenação garantir os recursos para que os envolvidos possam acessar as informações e entendam a dependência e a articulação das atividades.
Reflexivo	Nesse último nível de maturidade, as empresas já percebem o valor do conhecimento que está sendo gerado no trabalho dos grupos e acabam o disseminando por toda a empresa.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Magdaleno (2006) e de Ferro (2020).

Ao se analisar os diferentes contextos percebidos nos distintos modelos de Colaboração, percebe-se que a comunicação é fator de destaque no modelo 3C, estando presente também nas outras abordagens apresentadas (KLEISMANN; VALKENBURG, 2008). Independentemente da abordagem, é preciso se garantir uma boa comunicação (BOUJOUT; HISARCIKLILAR, 2012) para a prática da Gestão do Design. Para tanto, deve-se considerar o uso de representações visuais, anotações ou de outros elementos simbólicos para a comunicação argumentativa e informações técnicas ou complexas, enquanto as representações visuais ou icônicas possibilitam a negociação entre as diferentes disciplinas e, em alguns casos, fomentam o surgimento de soluções alternativas.

2.3 COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO

Após as conceituações sobre Gestão do Design, é necessário fazer uma abordagem sobre a Gestão do Design no contexto das exportações a fim de se evidenciar fatores crítico e características peculiaridades.

2.3.1 Peculiaridades do contexto de projetos orientados à exportação

O ambiente projetual em contextos de projetos relacionados à exportação apresenta algumas características peculiares que o distinguem. O estudo realizado por Rocha *et al.* (2019) sobre o comportamento empreendedor de empresas maduras em internacionalização exemplifica essa condição.

Segundo Rocha *et al.* (2019), conforme o quadro a seguir, as empresas com maior probabilidade de aderirem às práticas de exportação se mostram mais inovadoras ao assumirem atitudes favoráveis à inovação; com relação ao empreendedorismo internacional, em virtude de sua capacidade de identificar oportunidades internacionais; são proativas com atitude propícia para agir com antecedência ao explorarem oportunidades; assumem riscos considerando que estes são inevitáveis; possuem estratégia competitiva ao buscarem diferenciação no mercado; trabalham em rede acessando redes

internacionais ou redes locais com contatos internacionais; e possuem uma visão internacional.

QUADRO 12 – COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR: CATEGORIAS, CARACTERÍSTICAS E SUBCATEGORIAS

Categorias	Característica	Subcategorias
Inovação	Atitude favorável à inovação.	Novo produto em uma categoria existente.
		Reconfiguração de categoria de produtos.
		Reconhecimento da indústria.
Empreendimento Internacional	Capacidade de identificar oportunidades internacionais.	Aquisição de empresa em outros países.
		Investimentos em outros países.
Proatividade	Atitude favorável para agir com antecedência para explorar oportunidades.	Busca de mercado.
		Ação preventiva.
		Acompanhamento do cliente.
Assumir riscos	Atitude que considera o risco inevitável.	Aversão ao risco.
		Compreensão do risco como inevitável.
Estratégia competitiva	Atitude que busca a diferenciação no mercado.	Preço (liderança de custo).
		Diferenciação dos concorrentes.
		Foco no mercado.
Rede	Acesso a redes internacionais ou redes locais com contatos internacionais.	Capital social da empresa.
		Capital social do empreendedor.
Característica do empreendedor	Visão internacional.	Visão internacional.
		Experiência internacional.

FONTE: A autora (2025) adaptado de Rocha *et. al.* (2019).

Destaca-se que o perfil do comportamento empreendedor de organizações envolvidas no processo de internacionalização possibilita

contextos que podem ser favoráveis à aplicação da Gestão do Design, conforme ilustra o quadro 2.13. (ROCHA *et al.*, 2019, 2023).

QUADRO 13 – CONVERGÊNCIA ENTRE FATORES QUE ESTIMULAM AS EXPORTAÇÕES E CATEGORIAS DO COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR

Fatores que estimulam as exportações pela óptica da Gestão	Categorias do comportamento empreendedor para internacionalização	Subcategorias do comportamento empreendedor para internacionalização
Melhoria da qualidade do produto. Melhoria da empresa. Diversificação de mercados.	Inovação	Novo produto em uma categoria existente.
		Reconfiguração de categoria de produtos.
		Reconhecimento da indústria.
Melhoria da empresa. Diversificação de mercados.	Empreendimento Internacional	Aquisição de empresa em outros países.
		Investimentos em outros países.
Melhoria da qualidade do produto. Melhoria da empresa. Diversificação de mercados.	Proatividade	Busca de mercado.
		Ação preventiva.
		Acompanhamento do cliente.
Melhoria da empresa.	Assumir riscos	Aversão ao risco. Risco como inevitável.
Aumento da produtividade. Melhoria da qualidade do produto. Melhoria da empresa. Diversificação de mercados.	Estratégia competitiva	Preço (liderança de custo).
		Diferenciação dos concorrentes.
		Foco no mercado.
	Rede	Capital social da empresa.

Melhoria da empresa.		Capital social do empreendedor.
Melhoria da qualidade do produto.	Característica do empreendedor	Visão internacional.
Diminuição da carga tributária.		Experiência internacional.
Melhoria da empresa.		
Diversificação de mercados.		

FONTE: A autora (2025) adaptado de Rocha *et. al.* (2019) e de BRASIL (2023).

A comparação entre os fatores que estimulam as exportações e as categorias do comportamento empreendedor apontam que o fator “melhoria da empresa”, destacado no quadro acima, é constante em todas as categorias do comportamento empreendedor, assumindo um protagonismo e justificando sua relevância. Tal relevância aponta para a Gestão do Design também como processo de melhoria da empresa, como visto nos fatores que incentivam a busca por exportações.

Portanto, com base na literatura, os temas “exportações” e “Gestão do Design” podem ser relacionados de forma direta quando se relacionam com os fatores que estimulam a utilização da Gestão do Design em uma empresa e os fatores que promovem as exportações. Contudo, há que se observar que ambos os fatores, exportações e Gestão do Design, estão presentes nas empresas em níveis distintos. Em alguns negócios, a exportação e a Gestão do Design se dão de forma orgânica e precisam, em determinado momento, ser estruturadas, como, por exemplo, a melhoria ergonômica ou a adequação de um produto para determinado destino internacional. Em outros casos, uma atividade já estruturada como a exportação pode exigir a outra, a Gestão do Design. Tem-se como exemplo, a competitividade logística no envio de produtos com restrição de *shelf life*, envio que deve ser efetivo quanto ao empilhamento, acondicionamento, sinalização, entre outros fatores.

2.3.2 A contribuição da Gestão do Design nas exportações

Para se ter um parecer sobre a contribuição da Gestão do Design nas exportações, é preciso que se compreenda que as empresas interessadas em exportar estão constantemente sendo induzidas e/ou estimuladas a mudar seus comportamentos para estarem conectadas ao processo de globalização econômica. Isso porque esses mercados são altamente exigentes, nos quais apenas preço competitivo e qualidade do produto já não são os únicos requisitos que garantem, mantêm e conquistam clientes. Nessa direção, a diferenciação dos produtos e serviços tornam-se imprescindíveis e o Design se destaca como ferramenta que contribui para a superação desses desafios impostos pelos mercados internacionais.

Portanto, o Design possibilita o incremento da capacidade inovadora das empresas por meio da otimização do uso de materiais e de outros insumos, o que resulta no aumento da qualidade e na diferenciação de produtos criados para atender com flexibilidade e rapidez as volatilidades do mercado (LOBO, 2017).

Além de as empresas se preocuparem em se destacar pela qualidade e pela diferenciação de seus produtos/serviços/sistemas, elas precisam observar as exigências do mercado quanto aos padrões de qualidade envolvidos no próprio processo de concepção e de desenvolvimento de produtos/serviços/sistemas. Desse modo, uma das estratégias que as organizações podem utilizar para se destacarem é a utilização da Gestão do Design.

É fato que a Gestão do Design, quando utilizada de modo estratégico, pode auxiliar na competitividade dos negócios tanto no mercado interno quanto no mercado internacional. Quando o foco recai no mercado internacional, a Gestão do Design pode contribuir para o alinhamento das decisões do planejamento estratégico com as decisões no âmbito do Design e de modo a considerar a inteligência obtida a partir da análise dos contextos nacionais e internacionais, como declaram Martins e Merino (2011) e Weetman (2019).

No cenário brasileiro, a expressão “Gestão do Design” vem atrelada a outros termos, como “competitividade”, “estratégia”, “inovação”, “gestão” e “organizações” (LIBÂNIO *et al.*; 2011), não sendo usual se encontrar a expressão associada a “exportação” ou a “mercado externo”. Já “competitividade” é um termo mais frequentemente associado à Gestão do Design, pois esta apresenta um cenário cada vez mais acirrado, particularmente em contextos voltados à exportação. Como resultado, a indústria vem procurando novas formas de diferenciação para concorrer com produtos e serviços e assim evitar os produtos similares (MARIOTTO, 2013).

Além de diferenciação, no Design, as estratégias de Nicho e de Liderança em Custos são reconhecidas como as principais formas de competição em mercados globais, conforme definido pelo modelo de Estratégias Genéricas de Porter (PORTER, 1980). Ao lançar mão da estratégia de Nicho, a empresa concentra seus esforços em um segmento de mercado específico, buscando atender as necessidades particulares desse grupo, o que exige conhecimento profundo sobre o segmento-alvo. Já em relação à estratégia de Liderança em Custos, a empresa busca ser uma produtora mais eficiente, oferecendo preços baixos sem sacrificar a qualidade básica. Isso envolve economias de escala, controle rigoroso de custos, eficiência em produção e logística, fatores que atraem clientes sensíveis ao preço. Em suma, essas estratégias ajudam empresas a criarem vantagens competitivas sustentáveis na arena internacional.

Também é importante se pontuar que novos atributos de valor e desempenhos superiores de qualidade são buscados, incluindo aqueles pertinentes à sustentabilidade ambiental, social e econômica. Nesse sentido, a Gestão do Design pode ser utilizada como instrumento para se articular a busca dessa diferenciação, particularmente quando os desafios contemplam a ampliação do valor de produtos/serviços voltados a mercados externos.

A eficácia de uma boa Gestão do Design no âmbito organizacional pode ser um fator determinante para o fortalecimento da empresa no cenário internacional por meio das exportações (FREITAS; MERINO, 2011). Nesse sentido, Ughanwa e Baker (1989) consideram que a Gestão do Design

oferece a oportunidade de controle efetivo, acompanhamento e, até mesmo, de revisão do processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços. No contexto de produtos/serviços voltados à exportação, a Gestão do Design também oportuniza a aplicação eficiente de técnicas relacionadas à obtenção da melhoria de um produto/serviço, orientando, assim, os avanços na direção dos objetivos da organização na arena internacional.

Dessa forma, o desafio da Gestão do Design é gerenciar as atividades de Design e suas interfaces dentro e fora da organização de maneira que sejam direcionadas aos objetivos estratégicos da organização. Isso demanda uma atuação holística em relação aos contextos internos e externos de uma empresa (BEST, 2012).

Merino (2002, p. 20) propõe que Gestão do Design, quando voltada ao âmbito das exportações, deve envolver as seguintes atividades:

diagnóstico: refere-se à situação da empresa no âmbito internacional, produtos e tecnologias e sua relação com os concorrentes;

definição: diz respeito aos campos de atuação no futuro, vinculando tecnologia, produto e mercado e estabelecendo o posicionamento da empresa na arena internacional;

determinação: estabelecimento de metas relativas aos pontos fortes e fracos da empresa, buscando ampliar a vantagem competitiva em relação a seus concorrentes diretos e indiretos, nacionais e internacionais;

integração: para o processo de desenvolvimento — marketing, produção, engenharia, finanças, design — no descobrimento e na realização/efetivação de oportunidades;

cultura: promoção de uma cultura de Design e de inovação na organização.

Nesse contexto, as atividades de Gestão do Design, quando executadas para projetos voltados à exportação, pressupõem atividades de Colaboração nas etapas relatadas anteriormente desde o diagnóstico até a promoção de uma cultura de Design.

Complementando os elementos propostos por Merino (2002), Martins (2004) (apud BEDA, 2004, p.14) apresentam fatores que podem tornar a Gestão do Design mais eficaz no contexto das exportações:

- gerenciar as pessoas implicadas no design (usuário final, clientes, assessores, técnicos, especialistas e provedores);
- gerenciar os pressupostos do Design (assegurar que todo gasto em Design seja explícito);
- gerenciar os tempos de Design (o trabalho em si);
- gerenciar o trabalho de Design (que as soluções geradas consigam gerar respostas eficazes); e
- gerenciar a organização do Design.

É preciso se evidenciar aqui que a Colaboração também se faz presente de forma intrínseca nos fatores que podem tornar a Gestão do Design mais eficaz no contexto das exportações, conforme pode ser observado nos tópicos anteriormente citados.

Fazendo-se uma análise das proposições de atividades sobre a Gestão do Design de acordo com Merino (2002), percebe-se que há alguns elementos em comum, como: a) a integração de áreas para a descoberta de oportunidades, que também caracteriza o gerenciamento dos atores do Design; b) a promoção da cultura do Design e da Inovação caracterizam o gerenciamento da organização do Design para sua eficiência. Portanto, a seguir destacam-se as proposições, descartando as sobreposições, e aponta uma nova composição de atividades propositivas:

- **Elaborar diagnóstico da empresa, analisando os concorrentes internacionais sob a óptica dos produtos, da tecnologia e dos processos;**
- **Estipular os campos de atuação da empresa e seu posicionamento em um cenário prospectivo no âmbito internacional;**
- **Estabelecer metas e alcançar vantagem competitiva internacional (processo, tempo, resultados);**
- **Integrar áreas da empresa e gerenciar os atores para identificar oportunidade internacionais;**

- **Promover a cultura do Design e da Inovação para potencializar a eficiência da empresa (estratégia).**

Portanto, as atividades propositivas relacionadas à Gestão do Design com foco nas exportações são subsídios relevantes a serem incorporados no modelo proposto.

2.3.3 Fatores de sucesso e de insucesso na Gestão do Design orientada à exportação

Segundo Minervini (2012), estes são alguns dos potenciais erros que podem ocorrer no processo de Gestão do Design para mercados externos:

- **Não avaliar a capacidade de internacionalização da empresa;**
- **Não expandir a cultura de internacionalização na empresa;**
- **Não procurar assistência e apoio especializado durante o processo;**
- **Não levar em consideração as diferenças culturais entre os países;**
- **Não adaptar o produto às exigências do país importador;**
- **Não conhecer a legislação internacional e quais as barreiras à exportação;**
- **Não dispor de serviços pós-venda.**

Portanto, ao se conciliar esforços para o cumprimento das atividades propositivas da Gestão do Design com foco nas exportações, somando-os aos cuidados de se evitar cometer os erros apontados anteriormente, pressupõe-se que as empresas tendem a buscar o sucesso nos processos de Gestão do Design quando o foco é a internacionalização de suas atividades.

É importante se compreender que a internacionalização tem sido interpretada na literatura não só como uma diversificação geográfica e abertura de novos mercados, mas deve ser percebida como um vetor de inovação, como abordam Lim, Sharkey e Kim (1991), Samiee, Alters e Dubois (1993).

Por internacionalização, compreende-se uma categoria específica de empreendedorismo corporativo. Quando considerada uma atividade inovadora, a exportação se aproxima da Gestão do Design, pois implica fornecer novos produtos e serviços para clientes existentes ou clientes novos (ROCHA; MORAES; MELLO, 2019) ou, alternativamente, adaptar os produtos/serviços existentes para novos clientes.

O Design e as práticas de gestão do Design podem contribuir com o desafio de diminuir o déficit na balança comercial exportadora brasileira. Para isso, alguns gargalos precisam ser superados, como a qualidade, a escolha de material e o acabamento de produtos e embalagens, que são considerados obstáculos na comercialização internacional.

Todos esses desafios são identificados na literatura como “empreendedorismo internacional”, que é um comportamento proativo, inovador e de busca de riscos, que cruza as fronteiras nacionais e visa criar valor nas empresas (OVIATT; MACDOUGALL, 2000). Outros fatores determinantes para o desenvolvimento de soluções são a definição e a compreensão do público a que se destina tal projeto. Considera-se que esse fator é de fundamental importância tanto para públicos próximos quanto para usuários situados além das fronteiras do ambiente de ação, como observam Cagan e Vogel (2002), que explicam que

Desenvolver produtos com o foco no usuário significa que ambos, produtos e serviços, são conectados para entender a experiência que o usuário final quer, e então traduzir o compreendido em produto ou serviço que aumente a interação particularmente com objetos, ambiente e/ou outra pessoa.

Assim sendo, o processo de desenvolvimento de produtos inovadores para mercados externos requer uma cultura da empresa que valorize a aprendizagem organizacional, estimulando a experimentação e a visão compartilhada dos produtos a serem desenvolvidos pelas equipes de projeto. Essa cultura necessita conter uma forte convicção de que as atividades de Design devem se centrar na satisfação das necessidades e dos desejos do usuário final, ainda mais quando esse consumidor não é amplamente conhecido por estar em outro país. A fim de minimizar riscos, a cultura

organizacional deve se predispor a utilizar um processo mais sistemático no desenvolvimento de produtos e serviços, ou seja, a Gestão do Design.

O Design se torna um vetor para a vantagem competitiva da empresa quando é praticado de forma a instigar a cooperação interorganizacional. Segundo Mozota (2011), a exteriorização estratégica do Design, isto é, o Design para exportação, constrói conhecimento, confiança e redes, como um consórcio de pesquisa e desenvolvimento. Essa relação é caracterizada por reciprocidade, apoio mútuo, trabalho em rede, reunião de recursos e mudança comportamental, além de permitir a transferência confiável e mais eficiente de informações.

De acordo com indicadores do mercado, é possível se observar a relação entre o processo de inovação e seu impacto nas exportações e a produção industrial brasileira (NONNEMBERG; BERNER, 2013). Essa relação se fortalece porque os países encorajam as exportações, pois elas auxiliam o crescimento da economia de modo a gerar empregos e oportunidades, estimular a elevação dos salários e do padrão de vida de todos os envolvidos e conseqüentemente elevar o Produto Interno Bruto (PIB) do país. Também há uma correlação direta desses atributos com a utilização da Gestão do Design de forma a permitir melhor eficiência no processo de utilização do Design; o envolvimento dos atores, melhorando o tempo e o custo dos processos e a efetividade de projetos se inserirem em mercados internacionais e melhorarem a imagem da produção de um país.

Nesse contexto, contempla-se também o aumento da “qualidade dos produtos pode ser uma fonte segura de crescimento tanto das exportações quanto da economia” (SOUZA *et al.*; 2019, p. 23). Ao exportar, as empresas adquirem um diferencial de qualidade e competência, uma vez que os produtos desenvolvidos precisam se adequar aos padrões internacionais, exercitando algumas características da prática de Gestão do Design. Quando operam internacionalmente, as organizações tendem a atuar de forma mais sustentável, uma vez que as exigências de alguns países são mais rígidas em relação à produção, ao impacto ambiental, social e econômico. No entanto, o ato de exportar tem elevado intrinsecamente o impacto ambiental, por exemplo, em relação à logística. Portanto, é uma hipérbole se afirmar que a

empresa que exporta o faz de forma sustentável. Isso porque a empresa que opera internacionalmente melhora sua imagem perante clientes nacionais e incentiva outros em âmbito internacional. Não obstante, uma vez que as barreiras comerciais são ultrapassadas, as empresas que comercializam seus produtos internacionalmente, tornam-se mais competitivas também no mercado interno, pois estabelecem padrões que naturalmente são incorporados no ambiente doméstico.

Além desses fatores, considera-se que a diversificação de mercados possibilita às empresas passarem com mais segurança por crises, como foi o caso da pandemia do Covid-19, em que a escassez de matéria-prima e a falta de componentes comprometeram o abastecimento e a produção das indústrias. No entanto, empresas que utilizavam a Gestão do Design em seus processos, puderam buscar alternativas para a substituição de processos, a alteração ágil de seus produtos ou buscaram a nacionalização de alguns processos que antes eram obtidos internacionalmente. Portanto, para se explicitar a importância da Gestão do Design e do Design nas exportações, faz-se necessário explorar os fatores que estimulam as exportações segundo a perspectiva da competitividade nas empresas, que envolvem:

- a) **o aumento da produtividade:** ao exportar, a empresa aumenta a sua produção de maneira numérica e qualitativa, diminuindo a ociosidade a partir da revisão e avaliação dos processos produtivos. Com o aumento da produtividade, conseqüentemente haverá melhor negociação em relação à compra de matérias-primas; o custo de fabricação tende a diminuir e a competitividade se traduz no aumento da margem de lucro. Aliado à Gestão do Design, o aumento da produtividade exige do gestor melhor acompanhamento do processo e projeção de novos processos e profissionais envolvidos.
- b) **Melhoria da qualidade do produto:** no momento em que a empresa precisa fazer ajustes no produto a fim de adaptá-lo às exigências regulatórias, normativas e culturais do mercado externo, naturalmente é obrigada a aperfeiçoá-lo e

está inovando (RIVIERE e SUDER; 2016). Quando a exportação é direcionada aos mercados desenvolvidos, outro incremento exigido é a tecnologia que vai sendo internalizada nas empresas e nos produtos, fazendo parte da rotina para outras negociações, inclusive as nacionais. Fazendo a correlação com a gestão do Design, a melhoria da qualidade do produto exige um trabalho de envolvimento dos profissionais e equipes multidisciplinares para o melhor entendimento do consumidor.

- c) **Diminuição da carga tributária:** Para que os produtos a serem exportados se tornem competitivos por preço, existe uma compensação no recolhimento de impostos internos como: IPI, ICMS, COFINS, PIS, IOF. (BRASIL, 2023). A diminuição da carga tributária exige da Gestão do Design um olhar sobre a vantagem competitiva (MERINO, 2002), onde conhecer os concorrentes internacionais e reconhecer as vantagens em relação às oportunidades se caracteriza tarefa fundamental.
- d) **Melhoria da empresa:** algumas melhorias podem ser observadas quando a empresa passa a exportar. Internamente é possível observar: novos padrões gerenciais; novas tecnologias; novas formas de gestão; qualificação da mão de obra; e agregação de valor à marca. Externamente percebe-se: melhoria da imagem frente aos clientes, fornecedores e concorrentes. Quando a imagem da empresa se altera em função das exportações, sua marca passa a ser uma referência para a concorrência, sendo percebida como uma empresa com produtos de qualidade, pois assegura-se que seus esforços para exportar foram validados. Todavia, uma outra melhoria da empresa é o fato de a mesma gerar novos empregos em função do aumento da produção ou ainda quando reconfigura sua base de recursos (CAPRON & MITCHELL; 2009).

e) **Diversificação de mercados:** a estratégia de destinar parte da produção para o mercado interno e outra para o externo permite ampliação da carteira de clientes, diminuindo riscos devido a dependência de um só mercado. A possibilidade de levar as empresas à terrenos inexplorados (HARVESTON et al.; 2000; KUNDU & RENKO; 2005; MORT & WEERAWARDENA; 2006) e também em relação a diversificação de mercado, ainda é possível estabelecer menor dependência devido a sazonalidade que alguns produtos possuem. Os apontamentos sobre diversificação levam à análise sobre a definição dos campos de atuação no futuro, vinculando tecnologia, produto e mercado, estabelecendo o posicionamento da empresa na arena internacional (MERINO, 2002, p. 20).

A observação desses fatores reafirma, reforça o reconhecimento da importância da Gestão do Design e do Design nas exportações.

2.3.4 Discussão

No percurso deste capítulo sobre a Gestão do Design no contexto da exportação, foi possível se observar os níveis e os principais modelos praticados de Gestão do Design e suas particularidades para a construção de um modelo. Com as definições encontradas na literatura foi possível se estabelecer um novo conceito: **Gestão do Design é uma atividade que reúne estratégias mercadológicas, criativas, sustentáveis e comportamentais para potencializar, comunicar e controlar o papel do Design e inseri-lo nos negócios em busca de resultados competitivos para as empresas.**

Também foi possível se reconhecer as competências necessárias à Gestão do Design, o que recaem sobre a prática da Colaboração e a posiciona como principal fator nas relações implicadas em tal gestão.

Ao se contemplar o contexto da Colaboração na Gestão do Design com foco nas exportações, outros pontos levantados foram os níveis e as

distintas formas em que se dá a Colaboração, bem como o levantamento de fatores críticos e as competências necessárias à prática da Colaboração na Gestão do Design.

A literatura consolidada também aponta vantagens e limitações quando da realização da Colaboração em projetos orientados às exportações, visto que os autores também apresentam peculiaridades dos projetos orientados para exportação e como elas afetam a Gestão do Design e exigem o emprego da Colaboração e os seus fatores.

A literatura revisada permitiu alcançar um dos objetivos estabelecidos nesta tese, o qual trata da identificação das convergências conceituais entre os temas: Gestão do Design, Colaboração e Design para exportação. Contudo, não foram identificados estudos buscando compreender a Colaboração na Gestão do Design em contextos de exportação.

As particularidades do ambiente de exportação, no qual há demandas específicas para a compreensão do mercado-alvo, a adaptação do Design às demandas específicas desses mercados, à legislação e às normas, à necessidade de uma comunicação intercultural; há demandas por equipes multidisciplinares e multiculturais, ferramentas de Colaboração *on-line* e gestão de conflitos, recursos que consideram a diversidade cultural, a flexibilidade, a adaptabilidade, entre outros. Portanto, as peculiaridades deste contexto, reforçam a premência pela melhor compreensão da dinâmica da colaboração que considerem as especificidades do processo de gestão do Design em contextos de exportação.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A presente pesquisa tem por finalidade a construção de um modelo com recomendações que estimulem a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação. Tal abordagem tem a intenção de auxiliar iniciativas governamentais e conseqüentemente as empresas brasileiras que utilizam ou almejam utilizar o processo de Gestão do Design no desenvolvimento de produtos e serviços para exportação.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Esta tese propõe um artefato, portanto, sua realização segue a lógica abdutiva. Uma pesquisa de natureza **abdutiva**, conforme Dresch *et al.* (2015), procura compreender e resolver um problema por meio da relação dos campos da Tecnologia e do Design. O argumento abduutivo torna-se mais complexo porque nele se estabelece o valor final almejado, como declara Santos (2018a, p. 40), “Esse raciocínio aberto está mais associado com o design conceitual e enfatiza descobrir ‘o que’ precisa ser criado (artefato/serviço/sistema), sendo que não é [*sic*] ainda conhecido os princípios de funcionamento que podemos utilizar [...]”. Portanto, o artefato-alvo desta tese deverá ser construído a partir das novas relações e teorias que possam ser estabelecidas de “como deveria ser” a Gestão do Design e a Colaboração em programas orientados à exportação.

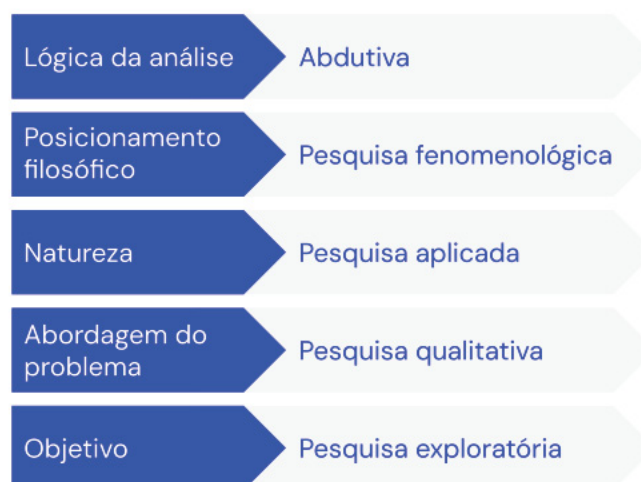
Identifica-se como característica geral desta pesquisa a abordagem **fenomenológica**, que se estabelece de acordo com seu posicionamento filosófico, em virtude da Colaboração na Gestão do Design entre empresas e escritórios de Design participantes de programas orientados à exportação. Esse fenômeno não pode ser isolado de seu contexto, que, na tese, trata-se das exportações. Portanto, conforme Gil (2010), em tais situações não há a possibilidade de se isolar e mensurar variáveis.

A natureza da pesquisa se classifica como **aplicada**, que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos” (SILVEIRA; CORDOVA, 2009, p. 35). Conhecimentos esses que

serão gerados ao se delinearem as recomendações que estimulam a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação durante o processo de desenvolvimento de projetos. Conhecimentos esses que possuem aplicação prática no contexto dos negócios, auxiliando gestores de Design em suas atividades, bem como gestores públicos em instituições governamentais.

Em função da opção por uma abordagem fenomenológica, a exploração do problema é de caráter **qualitativo**, uma vez que não há preocupação com determinada representatividade numérica nem tão pouco generalização estatística. Porém, há o comprometimento em se compreender como se pode estimular a Colaboração entre empresas e escritórios de Design. Também pretende-se buscar as recomendações que deverão ser utilizadas pelo gestor do Design, bem como a maneira que estas impactarão na Colaboração na Gestão do Design com relação ao desenvolvimento de projetos para exportação. Contudo, não serão mensuráveis estas considerações, no entanto, são passíveis de descrição, o que caracteriza esta abordagem (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Devido ao fato de a tese abordar um problema sobre o qual há poucos estudos, ou seja, há escassez de pesquisa sobre a Colaboração na Gestão do Design no contexto das exportações, isso o torna **exploratório**.

FIGURA 17 – CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA



FONTE: A autora (2025).

A figura acima apresenta a síntese visual da caracterização da tese em relação à lógica, ao viés filosófico, à natureza, à abordagem e ao seu caráter.

3.2 SELEÇÃO DO MÉTODO DE PESQUISA

Conforme relata Hambrick (2007), a excessiva atenção às teorias descritivas dificulta o desenvolvimento de estudos na área de gestão que ampliem as perspectivas de pesquisas futuras. Espera-se, portanto, que, além de explorar, descrever e explicar o problema ou o fenômeno, a pesquisa do tema Gestão do Design e Colaboração em contextos de exportação possa também se ocupar do estudo do projeto e da criação de artefatos. Corroborando com essa decisão, Romme (2003) argumenta que os estudos voltados às organizações, para serem mais relevantes, devem incluir a Design Science como forma de produção de conhecimento e da condução de pesquisas na área.

Considerando-se a caracterização do problema da pesquisa, foi selecionado um método prescritivo que visa a proposição de um artefato (resultado do processo criativo do ser humano) ainda não existente e a verificação de seu potencial de solução. A escolha pelo método *Design Science Research* (DSR) se dá devido à sua contribuição para a consolidação do corpo teórico do Design e por ser caracterizado pela construção e prospecção sobre o “como deve ser”, em contraste com a característica analítica de outros métodos de pesquisa que buscam entender “como é” determinado aspecto do mundo. Portanto, o método principal definido tem objetivo prescritivo e visa a proposição de um artefato (resultado do processo criativo do ser humano) ainda não existente e a verificação de seu potencial de solução.

Associado ao DSR como método de pesquisa principal — em que se prevê, dependendo da finalidade da pesquisa, a utilização conjunta de outros métodos —, foram incorporadas outras abordagens, como a observação participante e o estudo de caso.

O método “estudo de caso” também se caracteriza como um meio adequado a ser utilizado na pesquisa, uma vez que o fenômeno estudado é contemporâneo. Além disso, os limites entre o fenômeno (Colaboração entre empresas e escritórios de Design) e o contexto (projetos para exportação) podem ser influenciados por recomendações ou outras ações mercadológicas e econômicas (YIN, 2001). Portanto, essa é uma estratégia exploratória que visa analisar situações da vida real (YIN, 2004).

No contexto da tese, utilizou-se o estudo de caso de caráter “*ex-post-facto*”, ou seja, quando ocorre “a partir do fato passado” que se caracteriza como uma investigação sistemática e empírica, na qual não se tem controle direto sobre as variáveis independentes, uma vez que já ocorreram suas manifestações.

Seguindo o modelo procedural de Dresch *et al.* (2015), a DSR também contribui para aumentar a relevância dos estudos realizados, diminuindo a distância entre o que se desenvolve na academia e o que é aplicado nas organizações (DRECH *et. al.* 2015). Nesse modelo, são previstas seis etapas metodológicas, que aqui são listadas de modo resumido acompanhadas dos procedimentos técnicos desenvolvidos.

- 1) **Definição do problema:** etapa que consistiu na compreensão mais aprofundada do problema de pesquisa apresentado e detalhou os aspectos de relevância da pesquisa. O procedimento técnico utilizado foi a Pesquisa Documental.

- 2) **Revisão de literatura:** nesta etapa, foi realizado o procedimento técnico de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) de publicações científicas sobre a prática da Colaboração na Gestão do Design. A RBS não se mostrou suficientemente abrangente, o que conduziu a continuidade da pesquisa com procedimento técnico de Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA).

Foi mantido também o procedimento de Pesquisa Documental dos relatórios técnicos do Programa Design Export, que se mostrou um exemplo de iniciativa que aborda as diretrizes da pesquisa: Colaboração, Gestão do Design e exportações. Mesmo não caracterizada por revisão de literatura, a pesquisa documental se mostrou norteadora para a busca de algumas informações comportamentais dos atores envolvidos no processo de Colaboração, Gestão do Design e exportações. Essa etapa teve como objetivo a identificação de conceitos, definições, indicação de processos, exemplos e indicações de oportunidades para o embasamento teórico, sustentação e defesa dos argumentos propostos na tese, bem como evidenciação da relevância do artefato-solução almejado. Para a análise de dados, utilizou-se a triangulação de informações para se conseguir alcançar a validade interna dos resultados na análise (YIN, 2004).

- 3) **Sugestões de possíveis soluções:** etapa em que foi usado o procedimento pesquisa-ação, uma vez que a pesquisadora é parte integrante de uma iniciativa que está ocorrendo e que envolve a Gestão do Design, a Colaboração e as exportações. Considerou-se também oportuna a utilização do método estudo de caso, da pesquisa empírica para melhor entendimento de um fenômeno contemporâneo do qual a pesquisadora se caracteriza apenas como observadora. Para isso, foi adotado o procedimento de coleta de dados com objetivo de se coletar subsídios-chave, sobretudo o conhecimento implícito e tácito oriundo da experiência da Colaboração entre empresas e escritórios de Design. Foi adotado também o procedimento de Análise de Dados, em que estes foram divididos e reorganizados em categorias conforme critérios estabelecidos. A partir dessa

etapa, emergiram princípios de solução para o artefato almejado, cuja função principal é ser um instrumento norteador da Colaboração na Gestão do Design entre empresas e escritórios de Design no desenvolvimento de projetos para exportação.

- 4) **Desenvolvimento:** nessa etapa, foram delineadas as características específicas do artefato-solução. Foi adotado o procedimento de Avaliação para fins de validação do artefato. Conforme previsto na DSR, nessa etapa, poderia haver retorno à etapa de Sugestão de Possíveis Soluções para eventuais correções ou ajustes no desenvolvimento do artefato.
- 5) **Reflexão e Aprendizagens:** etapa em que, a partir dos procedimentos de Observação Sistemática e de Registro, foi desenvolvido o artefato-solução capaz de servir como auxílio metodológico-informacional para empresas. A etapa engloba avaliação, ajuste e validação do artefato.
- 6) **Comunicação dos resultados:** momento final da pesquisa em que o procedimento de Comunicação foi adotado para se transferir o artefato ao receptor, ou seja, ele foi disponibilizado para gestores públicos e para empresas brasileiras, gestores de Design, escritórios de Design e demais envolvidos em projetos voltados para exportação.

Portanto, foi dessa maneira que foram desenvolvidas as etapas metodológicas da pesquisa, que demandaram os procedimentos técnicos mencionados.

3.3 VISÃO GERAL DA ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

A fim de se ilustrar a estratégia de desenvolvimento da pesquisa, elaborou-se o infográfico completo a seguir com as fases, as etapas, os procedimentos e os objetivos realizados na pesquisa.

FIGURA 18 – ETAPAS METODOLÓGICAS DE PESQUISA

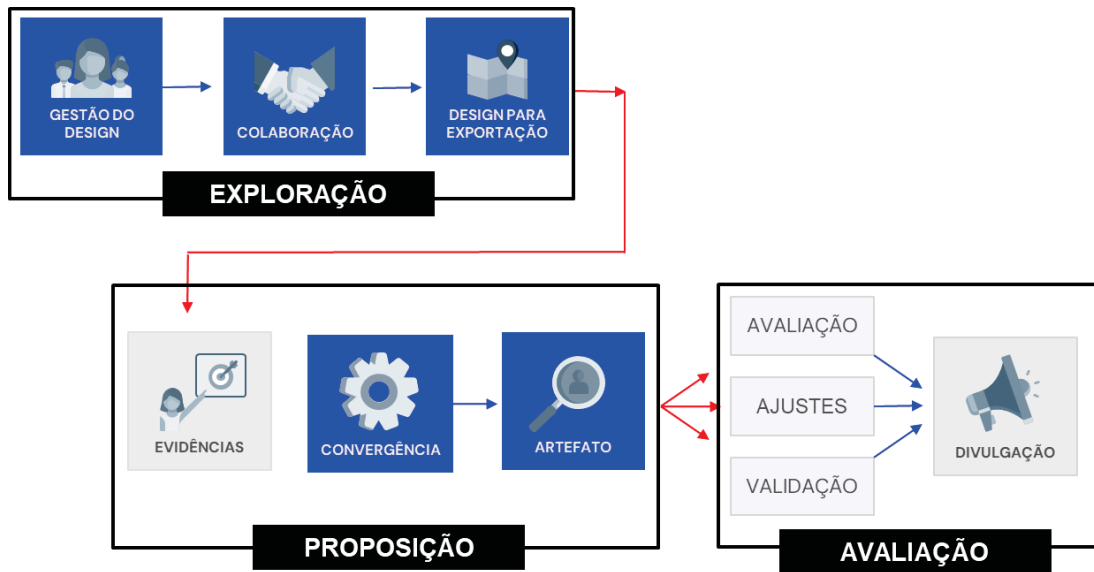


FONTE: A autora (2025).

O método compreende, portanto, três fases, que compreendem exploração, proposição e avaliação, e seis etapas, compostas por definição do problema, revisão de literatura, possíveis soluções, desenvolvimento, reflexões e aprendizagens e, por fim, comunicação dos resultados.

O fluxo de todas as etapas da estratégia de desenvolvimento da pesquisa pode ser observado na figura a seguir.

FIGURA 19 – ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA



FONTE: A autora (2025).

Ressalta-se que a estratégia de desenvolvimento da pesquisa se fez necessária para se sistematizar o referido desenvolvimento, a saber:

Na etapa 1: pesquisa documental sobre o estado da arte da temática para definição e recorte do problema;

Na etapa 2: investigação sobre a Gestão do Design, definições, níveis e modelos, bem como as competências necessárias; identificação da Colaboração na Gestão do Design;

Na etapa 3: mapeamento da Gestão do Design nas exportações; identificação dos atores da Colaboração na Gestão do Design e suas competências no contexto das exportações; investigação da Colaboração nos processos projetuais nas empresas e nos escritórios de Design que prestam serviços para exportação; mapeamento das evidências da Colaboração na Gestão do Design e suas competências no contexto das exportações; convergência dos temas no cenário do Design para exportação;

Na etapa 4: construção de uma versão funcional de um artefato norteador com recomendações para a Colaboração na Gestão do Design para exportação; aplicação do artefato-solução;

Na etapa 5: avaliação, ajuste e validação do artefato após análise do impacto de seu uso; e

Na etapa 6: disponibilizar o artefato para a sociedade.

3.4 UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise da pesquisa se constitui nas **ações de colaboração no processo de design em contextos de desenvolvimento de projetos para exportação**. Tais ações são passíveis de serem observadas nos documentos e na coleta de dados referentes a esse estudo.

3.5 FASE I – EXPLORAÇÃO

A primeira fase do método trata-se da exploração, que consiste em fazer uma imersão no tema a fim de se identificarem os constructos. Fazem parte dessa fase as etapas de: definição do problema e revisão de literatura.

3.5.1 Etapa da Revisão de Literatura

Para a coleta de dados na Fase I – Exploração, preconizaram-se as seguintes etapas: a) RBS, b) RBA, e c) Pesquisa Documental, como pode ser observado na figura a seguir.

FIGURA 20 – DETALHE FASE I – EXPLORAÇÃO



FONTE: A autora (2025).

A Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) foi utilizada como instrumento para se verificar o ineditismo e a originalidade da pesquisa. Para tanto, a RBS foi definida como uma maneira de se revisar a literatura, na qual é exposto, de forma explícita, como ela foi conduzida, assentindo sobre a rastreabilidade dos critérios adotados ao longo de sua realização, ou seja, esse procedimento permite que outros pesquisadores repliquem o processo e os critérios (SANTOS *et al.*, 2018). Além disso, ela pode ser usada, entre outros motivos, para se explorar o tema de pesquisa, verificar o que já existe acerca deste e o seu ineditismo (SIERRA, 2021), sendo esses os motivos que levaram à utilização do método em questão para o desenvolvimento do presente estudo.

Sendo assim, no momento do planejamento da revisão da literatura utilizada na RBS, no que diz respeito à presente tese, foram escolhidos os seguintes parâmetros:

- a) **Bases de Dados:** *Web of Science*, *Scopus*, Banco de Teses e Dissertações da Capes e Banco de Teses e Dissertações (Ibict).
- b) **Critérios de Exclusão:** publicações dos últimos 10 anos, ou seja, de 2013 a 2023, pois procurou-se buscar literatura mais atualizada possível acerca do tema, além de artigos apresentados em congressos.
- c) **Critérios Qualificadores:** artigos publicados a partir de 2013 e quantidade de citações de cada um deles.
- d) **Definição das palavras-chave e strings:** testaram-se diversas palavras-chave, em forma de *strings* de busca, levando-se em consideração a temática envolvida, sendo que as que deram retorno significativo, ou seja, trouxeram artigos, foram as apresentadas no quadro 20 (Publicações e sua relevância para a pesquisa nas bases): *Web of Science*, *Scopus*, Capes, BTDT.
- e) As **áreas de atuação** das quais as publicações tratam também foram critérios de refinamento da busca.

f) Por fim, a **relevância** das publicações a partir da leitura do título, palavras-chave e resumo foram considerados.

Após o planejamento descrito acima, a aplicação dos parâmetros e a consequente obtenção dos artigos, estes passaram por filtros para que restassem os artigos válidos, apropriados. Posteriormente, a escrita do documento foi executada.

O desencadeamento dos procedimentos se deu da seguinte forma:

- a) Primeiramente, os artigos foram exportados para o programa organizador de referências bibliográficas a fim de que fossem catalogados para a facilitação da consulta.
- b) Depois, houve a leitura do título e das palavras-chaves desses artigos.
- c) Em relação aos que permaneceram, houve a leitura da introdução e da conclusão.
- d) Por fim, houve a leitura completa dos artigos.

Após a realização dos passos descritos, entre os 28 artigos selecionados restaram 19 artigos realmente relevantes para a presente pesquisa, sendo que o quadro a seguir demonstra a base de dados, os *strings* de busca, o montante inicial e final dos artigos analisados e seus respectivos autores.

QUADRO 14 – PUBLICAÇÕES E SUA RELEVÂNCIA PARA A PESQUISA NAS BASES WEB OF SCIENCE, SCOPUS, CAPES E BTDT

Bases de dados	Strings de busca	Quantidade de publicações selecionadas	Publicações relevantes
Web of Science	(Design) AND (Export) AND (Collaboration)	5	2 (COSTA, E.; SOARES, A.L.; SOUSA, J. P., 2017), (CRICK, J. M.; CRICK, D., 2022).
	(Design) AND (exportation)	3	2 (NEUBERT, M.; VAN DER KROGT, A., 2018), (DIEGO, P.;

			PEREZ, M.D.M.G., 2018).
	(Design) OR (Innovation) AND (Exportation)	6	5 (AGUILAR-LASSERRE, A. A. <i>et al.</i> , 2020), (CHANG, Y.; MING, X. G.; Zhang, X. Y.; ZHOU, T. T.; LIAO, X. Q.; CAO, S. J., 2021), (OTTONICAR, S.L.C.; VALENTIM, M. L. P.; MOSCONI, E., 2019), (BUCHER, K.; TELLECHEA, D.; MYLREA, G., 2019), (LOMBARDI, M.; MAFFIA, G.; TRICASE, C., 2019).
Scopus	(Design) AND (Export) AND (Collaboration) AND (Management)	12	8 (AMOOZAD M. H. <i>et al.</i> , 2021), (OSANO, H., 2019), (ALON, I. <i>et al.</i> , 2017), (PASCUCCI, F., 2017), (PETERSEN, B., 2016), (CAMPANIARIS, C. <i>et al.</i> , 2014), (JAJJA, M. S. S. <i>et al.</i> , 2013).
Capes	(Design) and (colaboração) and (exportação) and (gestão do design)	0	Não foram encontradas publicações com o título e com assunto nos <i>strings</i> referenciados de busca.
Capes	(colaboração) and (exportação) and (gestão do design)	0	Não foram encontradas publicações com o título e com assunto nos <i>strings</i>

			referenciados de busca.
Capes	(exportação) and (gestão do design)	0	Não foram encontradas publicações com o título e com assunto nos <i>strings</i> referenciados de busca.
Capes	(Design) AND (Export) AND (Collaboration) AND (Management)	0	Não foram encontradas publicações com o título e com assunto nos <i>strings</i> referenciados de busca.
BDTD	(Design) AND (Export) AND (Collaboration) AND (Management)	2	2 (VASCONCELOS, D., 2019), (CUSTÓDIO, T., 2022)

FONTE: A autora (2025).

Ressalta-se que a Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA) foi utilizada como um instrumento para se angariar conceitos e referências para a pesquisa. A RBA ou Narrativa é um método que não exige a utilização de critérios explícitos e sistemáticos para a busca e a análise crítica da literatura. Assim sendo, a procura por estudos não precisa esgotar as fontes de informações. Com isso, não se aplicam estratégias de busca sofisticadas e exaustivas. A seleção dos estudos e a interpretação das informações podem estar sujeitas à subjetividade dos autores. Desse modo, a Revisão Narrativa (ELIAS *et al.* 2012) permite se estabelecer relações com produções anteriores, identificando-se temáticas recorrentes, apontando-se novas perspectivas, consolidando-se uma área de conhecimento e constituindo-se orientações de práticas pedagógicas para a definição dos parâmetros de

formação de profissionais para atuarem na área, segundo Rocha (1999). Nesse tipo de estudo, são analisadas as produções bibliográficas em “determinada área [...] fornecendo o estado da arte sobre um tópico específico, evidenciando novas ideias, métodos, subtemas que têm recebido maior ou menor ênfase na literatura selecionada” (NORONHA; FERREIRA, 2000, p. 191). Assim como indicam Soares e Maciel (2000), ao se realizar estudos dessa natureza e se examinar de perspectivas, multiplicidade e pluralidade de enfoques, é possível se inferir indicadores para se esclarecer e se resolver as problemáticas históricas, além de ser possível a compreensão dos aportes significativos da teoria e da prática pedagógicas, as restrições e as “ilhas” de disseminação sobre um tema ou uma área do conhecimento, como propôs Messina (1998).

Pelas questões levantadas sobre a relevância em se aplicar a RBA e pela falta de insumos trazidos pela RBS sobre a temática, considerou-se necessária a aplicação da RBA. Para tanto, foram levantados 16 artigos que contemplavam as instâncias Colaboração, da Gestão do Design e da exportação em distintos cenários e áreas de atuação. Nesse sentido, observou-se que a temática orbita com mais ênfase nas Ciências Sociais Aplicadas.

O quadro a seguir demonstra as publicações analisadas com seus respectivos autores e ano de publicação.

QUADRO 15 – RBA – PUBLICAÇÕES E AUTORES

Publicações	Autores
<i>Borderless companies versus born globals: why we do need another label</i>	FONSECA, L.; ROCHA, A. (2021)
<i>Entrepreneurial behavior of mature firms. In: Internationalization: evidence from a high-tech industry</i>	ROCHA, A.; MORAES, S.; MELLO, R. (2019)
<i>Cultural distance and international trade. In: services: a disaggregate view</i>	HARMS, P.; SHUVALOVA, D. (2020)
<i>Design patterns for cross-cultural collaboration</i>	SCHADEWITZ, N. (2009)
<i>Designing across cultures</i>	HALSKOV, K.; CHRISTENSEN, B. (2018)

<i>Globalization and cross cultural product design</i>	DIEH, J. C.; CHRISTIAANS, H. (2006)
<i>The resource-seeking internationalization process of a nongovernmental organization</i>	PORTO, P.; ROCHA, A. (2021)
<i>The coordination of export promotion networks for the creative industries</i>	KURY, B.; ROCHA, A.; MELLO, R. (2018)
Colaboração em equipes de designers: a percepção de alunos em projetos acadêmicos	ILVA, A.; FERRO, G.; COSTA, H.; BRUM, A. (2015)
Fundamentos para o alcance da Colaboração em Design	HEMANN, A.; LIMA, P.; CORRÊA, J. (2008)
A gestão do Design como uma estratégia organizacional – um modelo de integração do Design em organizações	MARTINS, R. (2004)
Implementação de estratégias de marketing internacional em micro e pequenas empresas brasileiras	SOUZA, J. (2004)
Planejamento estratégico para exportação: relevância para inserção no mercado internacional	SILVA, L. (2018)
Teoria e prática na Gestão do Design	MINUZZI, R.; PEREIRA, A.; MERINO, E. (2020)
A influência da customização colaborativa e do Design aberto para as novas gerações de produtos análise comparativa entre produção fechada, customização simples e customização colaborativa	MILANI, V. (2020)
<i>A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries</i>	TESFOM, G.; LUTZ, C. (2006)

FONTE: A autora (2023).

Constata-se exíguo acervo sobre a temática que reúne os constructos Gestão do Design, Colaboração e Design para exportação. No entanto, foi possível se determinar zonas de interface desses constructos a fim de se

estabelecerem as diretrizes para a proposição de um modelo, conforme pode ser observado no quarto capítulo, **Resultados e Análises**, desta tese.

3.5.2 Etapa da Pesquisa Documental

Devido à falta de informações científicas a respeito de exemplos que ilustrem a Colaboração, a Gestão do Design e o Design para exportação aplicados no contexto brasileiro de programas governamentais, buscou-se angariar informações de dados secundários, apresentadas nos relatórios técnicos das quatro edições do Programa Design Export. A seleção de documentos se deu pela organização de informações, como:

- ano de realização da iniciativa;
- relação dos atores envolvidos;
- atribuições e responsabilidades dos atores envolvidos;
- introdução sobre períodos e contextos onde a atividade ocorreu;
- presença de dados qualitativos e quantitativos sobre as empresas participantes;
- presença de dados qualitativos e quantitativos sobre os escritórios de Design participantes;
- presença de dados qualitativos e quantitativos sobre os projetos desenvolvidos; e
- presença de dados qualitativos e quantitativos sobre os destinos escolhidos pelas empresas.

Os campos de interesse foram mapeados a partir do acesso aos documentos, a saber:

- a) modelo de Gestão do Design utilizado;
- b) indicativos de Colaboração na Gestão do Design;
- c) nível de maturidade exportadora das empresas participantes;
- d) países-destino dos projetos de exportação; e
- e) enquadramento do projeto desenvolvido para exportação.

Portanto, a Pesquisa Documental se mostrou complementar e trouxe incrementos significativos para a próxima fase que é a Proposição onde serão feitas a pesquisa, a coleta e análise dos dados.

3.6 FASE II - PROPOSIÇÃO

A segunda fase do método é caracterizada pela proposição. Nessa fase compreendem as etapas: possíveis soluções e desenvolvimento.

FIGURA 21 – DETALHE FASE II – PROPOSIÇÃO



FONTE: A autora (2025).

Percebe-se que nessa fase, com a conclusão das possíveis soluções e a etapa de desenvolvimento, emerge a primeira versão do artefato, considerado a versão 1.0.

3.6.1 Etapa de possíveis soluções: Coleta de Dados

A fonte de dados tem como origem o Programa Design Export, iniciativa da APEX-BRASIL coordenada pelo Centro Brasil Design. Esses dados são, portanto, advindos de fontes secundárias, sendo disponibilizados pelo CBD e diretamente relacionados ao processo de coordenação de quatro

projetos consecutivos (de 2012 a 2023) associados ao Programa Design Export.

Esses dados secundários foram organizados em uma base de dados, sendo que cada fragmento/unidade de dado/informação primária foi devidamente codificada, estando disponível para consulta no *link*: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VMWL1eIpDApXGoDDqwOI14CKq8u_X7fExHPi8LThMUc/edit?gid=1071246461#gid=1071246461.

O método de pesquisa adotado foi fundamentalmente de natureza descritiva, no qual “[...] já há compreensão das variáveis associadas a um fenômeno e o foco, então, está na caracterização de uma determinada população com respeito a estas variáveis” (Santos, 2018, p. 215).

A abordagem metodológica da pesquisa é dada a partir da *Grounded Theory* (Teoria Fundamentada em Dados – TFD). Segundo Charmaz (2006), a flexibilidade da pesquisa qualitativa para a exploração de novos conceitos é evidenciada, uma vez que os métodos aumentam essa flexibilidade e concomitantemente proporcionam maior foco.

A *Grounded Theory* é uma ferramenta de pesquisa sob o paradigma qualitativo que, desde o seu início, em 1967, suscitou vários debates no fórum acadêmico. Seus autores originais, Barney Glaser e Anselm Strauss, desenvolveram, ao longo de suas trajetórias, pensamentos distintos a respeito do processo de coleta e análise de dados, da postura do pesquisador e da forma de obtenção do resultado da pesquisa, sendo essa uma teoria fundamentada em dados empíricos. Pode-se afirmar que ambas as tradições intelectuais se conjugam, dando origem, assim, a uma síntese que pode ser definida como “uma metodologia geral para desenvolver teorias que estão enraizadas (*grounded*) em informações sistematicamente recolhidas e analisadas” (SONEIRA, 2007. p. 153).

Sabe-se que um método qualitativo pode ser tão rigoroso quanto os quantitativos em seus procedimentos (GLASER; STRAUSS, 1967). Eles não se propõem a fazer uma generalização estatística, porém busca a generalização analítica apoiada na realidade objetivada captada, observada pelos sujeitos da pesquisa e interpretada pelo próprio pesquisador (SILVA, 2007). Assim sendo, o objetivo da *Grounded Theory* é derivar teorias sobre o

comportamento humano de forma sistemática a partir de dados experimentais.

Strauss e Corbin (1998) afirmam que o significado da expressão “pesquisa qualitativa” consiste na pesquisa que produz resultados não provenientes de procedimentos estatísticos, referindo-se aos estudos sobre a vida do indivíduo, as experiências de vida, os comportamentos e as emoções. Além de versar sobre o funcionamento organizacional, os movimentos sociais, o fenômeno cultural e a interação entre nações.

Também é preciso se destacar que a expressão “pesquisa qualitativa” possui diferentes significados para as pessoas. A esse respeito, Strauss e Corbin (1998) citam o exemplo de pesquisadores que reúnem dados dos significados das entrevistas e das observações, sendo técnicas normalmente associadas com métodos qualitativos. Porém, eles codificam os dados de um modo que podem ser analisados estatisticamente. Na verdade, esses pesquisadores estão quantificando dados qualitativos. É sabido que alguns dados podem ser quantificados com bom senso ou desde que sejam informações preliminares sobre pessoas ou objetos. Entretanto, sua importância se configura com relação à análise interpretativa dos resultados, devendo ser a parte fundamental do estudo.

Ao abordarem a quantificação nas análises qualitativas, Strauss e Corbin (1998) estão, na verdade, referindo-se ao processo não matemático de interpretação, sustentado pelo propósito de se descobrir conceitos e relações em dados brutos para se organizar tais dados em um esquema teórico exploratório. Ressalta-se que esses dados podem se consistir de entrevistas e observações, podendo incluir documentos, filmes ou fitas.

Strauss e Corbin (1998) também propõem que a pesquisa qualitativa deve apresentar três componentes:

- 1º) **os dados**: que podem vir de várias fontes, tais como de entrevistas, observações, documentos, fitas e filmes;
- 2º) **os procedimentos**: que os pesquisadores podem usar para interpretar e organizar os dados consistem na redução e nos conceitos dos dados, elaborando categorias nos termos de suas propriedades e dimensões

e relacionando esses procedimentos por meio de uma série de declarações;

3º) **as informações escritas e verbais**: podem estar publicadas nos artigos científicos, nas conferências ou nos livros.

Portanto, nessa premissa metodológica, o investigador procura processos que estão acontecendo na cena social, partindo de uma série de hipóteses, que, unidas umas às outras, podem explicar o fenômeno. Combinando aspectos investigativos indutivos e dedutivos, consiste em um método de comparação constante, no qual o investigador recolhe, codifica e analisa os dados de forma simultânea. Segundo Soneira (2007, p. 155), “Isso implica em dizer que essas tarefas não se realizam [*sic*] de forma sucessiva, mas simultânea, e não objetivam a verificação de teorias, apenas demonstrar suas plausibilidades”. Nesse sentido, o procedimento abrange: a) a coleta de dados; b) a codificação e, c) a posterior delimitação de teorias para a comunicação dos resultados. Para Mann (1979), o homem que classifica fatos, percebe suas mútuas relações e descreve suas sequências está aplicando o método científico.

Compreende-se, portanto, como se articula a etapa de possíveis soluções no que tange à coleta de dados.

3.6.2 Etapa de possíveis soluções: Protocolo de Codificação

Para a investigação do tema e com o intuito de se ampliar a validade interna dos dados, buscou-se utilizar múltiplas fontes de dados, o que permitiu se realizar triangulações no processo de análise (STRAUSS; CORBIN, 1998). Essas múltiplas fontes de dados estão organizadas no presente estudo em categorias.

Objetivando-se uma melhor sistematização dos dados, foi estabelecido um protocolo de codificação com nomenclatura que permitiu a identificação do dado, sua ordem no processo de coleta e o respectivo ano em que o dado foi produzido ou disponibilizado, conforme pode ser observado no quadro a seguir.

QUADRO 16 – CLASSIFICAÇÃO DOS DADOS: CATEGORIA, DESCRITIVO E SIGLAS UTILIZADOS NA COLETA E SISTEMATIZAÇÃO DOS DADOS

CATEGORIA	DESCRITIVO	SIGLA
Áudio	Depoimentos, <i>podcast</i> , <i>videocast</i> , gravações, mensagens de Whatsapp.	AUD
Imagem	Vídeos, fotos, desenhos, projetos, ilustrações, protótipos, esquemas.	IMA
Documento	Relatórios, <i>reports</i> , manuais, cartilhas, metodologias, registros, <i>briefings</i> , e-mails, avaliações.	DOC
Redes Sociais	Registros de Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn.	RSO

FONTE: A autora (2025).

Conforme a lógica utilizada, cada unidade de dado utilizou a seguinte estrutura: categoria do dado + número da sequência + fonte + ano. Por exemplo: IMA_01_A_2023, significa que se trata de dado oriundo de imagem, sendo a informação sequencial 01, inserido no contexto “A” no ano de 2023.

A base de dados foi construída a partir da participação da pesquisadora em quatro edições do Programa Design Export (2012 - 2023) no Centro Brasil Design (CBD), vide Apêndice 2 – Termo de Consentimento de Informações CBD. Essa base de dados foi estruturada a partir de depoimentos, *podcast*, *videocast*, gravações, mensagens de Whatsapp, vídeos, fotos, desenhos, projetos, embalagens, ilustrações, protótipos, esquemas, relatórios, *reports*, manuais, cartilhas, metodologias, atas, registros, *briefings*, *e-mails*, registros de Instagram, Facebook, YouTube e LinkedIn.

Ressalta-se que os dados utilizados foram anonimizados. De acordo com o artigo 5º, III, da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) (BRASIL, 2018), dado anonimizado é aquele que não identifica o indivíduo. A LGPD, Lei nº 13.709/2018, foi promulgada para proteger os direitos fundamentais de liberdade e de privacidade e a livre formação da personalidade de cada indivíduo. Assim sendo, a LGPD estabelece um conjunto de regras para coleta, tratamento, armazenamento e compartilhamento de dados pessoais.

A partir das categorias relacionadas, é possível se visualizar as subcategorias de informações e a respectiva quantidade de dados disponíveis analisados. A totalidade dos dados disponíveis é sintetizada no quadro a seguir.

QUADRO 17 – RESUMO QUANTITATIVO DOS DADOS ANALISADOS

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	REGISTROS	QUANTIDADE
Áudio			25
	Depoimentos	10	
	<i>Podcast e Videocast</i>	4	
	Gravações	4	
	Mensagens Whatsapp	7	
Imagem			97
	Vídeos	2	
	Fotos	20	
	Desenhos	10	
	Projetos	40	
	Ilustrações	5	
	Protótipos	10	
	Esquemas	10	
Documento			121
	Relatórios	8	
	Reports	4	
	Manuais	2	
	Cartilhas	2	
	Metodologia	1	
	Registros	4	
	Briefings	40	
	E-mails	20	
	Avaliações	40	
Redes Sociais			53
	Registros de Instagram	20	
	Registros de Facebook	10	

	Registros de Youtube	3	
	Registros de LinkedIN	20	
			296

FONTE: A autora (2025).

Observa-se um total de 296 registros, em que a categoria “imagem” contribui com 32,7% do total de informações, e a categoria “documento” representa 40,8% do total de informações analisadas.

3.6.3 Etapa possíveis soluções: Análise dos Dados

A análise de dados preconiza o exame, a categorização e a classificação das evidências, desde que de acordo com o estudo em processo de execução (DRESCH *et al.*, 2015). Na análise dos dados obtidos, foi possível o cruzamento dos dados, assim como analisá-los individualmente.

Considerando-se a análise cruzada, obteve-se informações qualitativas que podem ser comparadas, tratando-se também de uma análise comparativa. A partir da percepção de duas pessoas sobre determinado dado, já é possível a obtenção de análises (DRESCH *et al.*, 2015), posteriormente pode-se identificar informações convergentes ou divergentes.

A investigação de heurísticas se iniciou com a codificação dos dados segundo padrões estabelecidos pela própria pesquisadora, ou seja, foi desenvolvido um código aberto que emerge de forma livre a partir dos dados.

É importante se deixar claro que um código consiste na identificação de padrão subjacente aos dados empíricos, o que possibilita que se desenvolva uma descrição de forma abstrata e densa do fenômeno observado. Assim sendo, busca-se a identificação de padrões que possibilitem a formulação de códigos que transcendam a descrição detalhada do fenômeno, buscando-se, nessa fase, múltiplas perspectivas. Para melhor entendimento desse processo, esclarece-se que novos dados e fatos são cumulativamente integrados às codificações formuladas anteriormente ou resultam na formulação de novos códigos, conforme expõe HOLTON (2008).

Subsequentemente à codificação dos dados e de fatos coletados na pesquisa de campo, é realizado o agrupamento **dos códigos**, buscando-se o reconhecimento de temas genéricos mais recorrentes na amostra de dados. As categorias emergentes passam por um processo de **constantes comparações**, tanto entre os dados dos resultados do mesmo ciclo quanto entre aqueles de ciclos anteriores. Busca-se padrões recorrentes e esses padrões são, então, comparados com novos dados e fatos que podem tanto contribuir na consolidação de um postulado teórico como suscitar novas hipóteses e proposição de novos conceitos a serem investigados no próximo ciclo de abstração/validação.

Finalmente, os conceitos são comparados entre si de forma a se identificar eventuais sobreposições e contradições e a relação entre os conceitos (modelo), confirmando-se ou não as hipóteses formuladas, o que possibilita a consolidação da teoria almejada (HOLTON, 2008). Desse modo, nessa fase, o foco de quem realiza a pesquisa é a identificação de **zonas de saturação teórica**.

Como critério de seleção para se determinar os pesquisadores que dariam as primeiras percepções sobre os dados, adotou-se os seguintes critérios: a) necessariamente ter experiência em Gestão do Design; b) ter vivenciado o desenvolvimento de projetos para exportação; c) ter sido parte integrante de um processo de Colaboração; e d) possuir conexão com o Programa Design Export, fazendo parte da equipe interna ou externa da instituição executora.

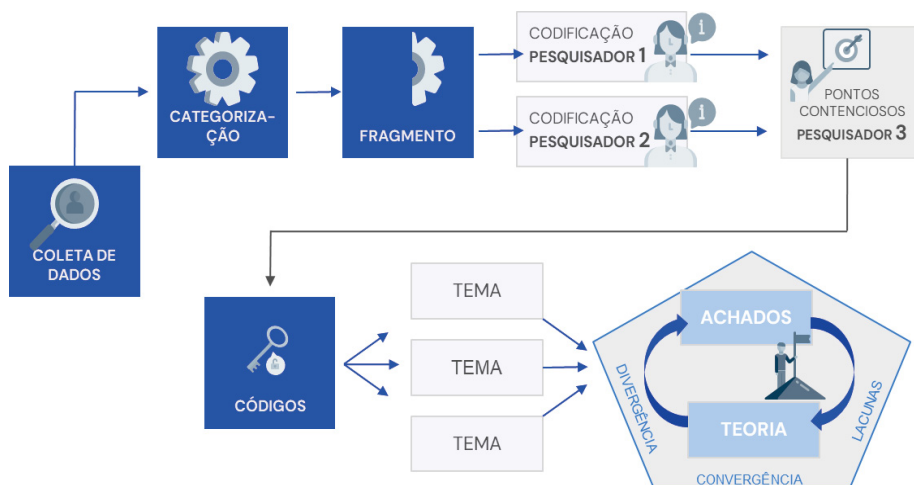
A pesquisadora deste estudo considerou seu repertório de conhecimento para participar dessa análise, uma vez que também possui características habilitadoras que cumprem os requisitos de seleção das pessoas para tal análise.

Para o processo da análise dos dados, foi desenvolvida a sistematização de atividades, que consistiu em:

- **Ação 1:** fragmentar os dados em unidades mínimas.
- **Ação 2:** selecionar os pesquisadores de acordo com critérios estabelecidos.

- **Ação 3:** apresentar os objetivos da tese para as pessoas selecionadas com exemplificação do processo de codificação e encaminhar simultaneamente os dados primários para serem codificados pelos pesquisadores 01 e 02.
- **Ação 4:** encaminhar os pontos contenciosos (aqueles em que não houve consenso ou que são alvo de discordância ou conflito entre as partes envolvidas) para o alcance de um acordo, consenso ou decisão final para a pesquisadora 03 desempatar.
- **Ação 5:** definir a codificação final.
- **Ação 6:** clusterização das codificações com o intuito de identificar os grandes grupos temáticos emergentes.
- **Ação 7:** convergir os dados em infográficos para facilitar sua visualização.
- **Ação 8:** realizar o processo de análise, confrontando os achados com a teoria com o intuito identificar eventuais convergências, divergências e lacunas.

FIGURA 22 – PROCESSO DE CODIFICAÇÃO DOS DADOS



FONTE: A autora (2025).

As oito fases do processo de codificação dos dados (Figura 22) permitiu que as informações abertas fossem fragmentadas para que

pesquisadores pudessem fazer as codificações. Tais codificações foram clusterizadas após análise consensual, o que permitiu a identificação dos grandes temas da pesquisa. Esses temas se voltam à teoria para as devidas análises de convergência, divergência e para a identificação de lacunas.

3.6.4 Etapa de desenvolvimento: Construção do Artefato

Nessa etapa, foi construído o artefato, na sua versão 1.0, considerando-se as codificações consensuadas, os modelos existentes na teoria, os pontos de convergência e de divergência e a identificação de lacunas observadas na revisão de literatura a respeito dos temas Colaboração, Gestão do Design e Design para exportação.

O propósito dessa etapa foi o desenvolvimento de um modelo de Gestão do Design com ênfase na Colaboração para programas orientados à exportação.

A lógica abdutiva utilizada nessa etapa teve como subsídios de entrada as proposições obtidas na revisão da literatura, confrontadas com a caracterização por meio da lógica indutiva das práticas das quatro edições do Programa Design Export. As sugestões de possíveis soluções enfatizaram as principais lacunas, contradições e, eventualmente, as confluências entre a teoria e a prática.

O desenvolvimento do artefato exigiu imersão nos modelos praticados nas quatro edições do Programa Design Export (2012 - 2023), ação essa que evidenciou os pontos em comum praticados e as alterações ocorridas ao longo das edições.

Nesse processo, as diretrizes emergiram tanto da teoria quanto da coleta de dados e com isso foi proposto um modelo com diretrizes da Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

A partir do modelo proposto, foi avaliada a viabilidade, o impacto e a aderência do modelo proposto às características e às necessidades das

quatro edições do Programa Design Export. Avaliação essa que envolveu o encaminhamento prévio de relatório técnico e a realização de *workshop* com representantes da ApexBrasil e do CBD.

Ressalta-se que as contribuições, as críticas e as sugestões advindas dos participantes foram integradas à versão final do artefato.

3.7 FASE III – AVALIAÇÃO

Parte-se para a última fase do método que é a avaliação. Essa fase consiste nas etapas de reflexões e aprendizagens e comunicação dos resultados.

FIGURA 23 – DETALHE FASE III – AVALIAÇÃO



FONTE: A autora (2025).

Na etapa de reflexões e aprendizagens é possível observar que emerge a versão final do artefato ou versão 2.0. Nessa fase também são registrados os artigos e publicações advindos da pesquisa.

3.7.1 Etapa de reflexões e aprendizagens

Essa etapa enfatizou a análise crítica das repercussões do artefato proposto *vis-à-vis* o estado da arte do tema à época da pesquisa. Também se buscou avaliar suas repercussões na estrutura e na dinâmica de novas edições do Programa Design Export e, em decorrência dessa avaliação, foram dadas recomendações para ajustes que possibilitassem a aplicação do modelo proposto. Outras abordagens de validação foram propostas como: plausibilidade; inovação e atratividade.

3.7.2 Etapa de comunicação dos resultados

Com vistas à ampliação do debate sobre o tema e à procura de subsídios para se assegurar a validade externa dos resultados, buscou-se, de forma continuada ao longo de toda a pesquisa, a comunicação dos resultados parciais (vide Capítulo 5 – Conclusões, que apresenta a lista dos artigos publicados ao longo do doutorado).

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Conforme explicitado no primeiro capítulo, a presente tese de doutorado tem como questão central: “**De que forma é possível estimular a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação?**”. No presente capítulo, são apresentados os resultados e as análises derivadas da realização dos procedimentos metodológicos, conforme descrição realizada no terceiro capítulo. Seguindo-se as fases da Design Science Research, segundo o modelo procedural de Dresch *et al.* (2015), tem-se o encadeamento de fase da seguinte forma: Fase I – Exploração, seguida da Fase II – Proposição e, por fim, a Fase III – Avaliação. Os resultados são descritos, a seguir, de acordo com os objetivos específicos relacionados.

4.1 ZONAS DE INTERFACE CONCEITUAL ENTRE OS CONSTRUCTOS

A pesquisa exigiu uma abordagem sistemática e rigorosa para a exploração do problema de pesquisa. Exploração essa que foi realizada de maneira clara, fundamentada e coerente, de modo que sua questão norteadora foi investigada de modo a se identificar sua relevância teórica, prática e contextual.

A revisão de literatura permitiu a compreensão do estado da arte sobre o tema e envolveu a identificação, a análise e a síntese de publicações científicas e de outras fontes relevantes, o que possibilitou o mapeamento das lacunas no conhecimento estabelecido a respeito e a contextualização do estudo no panorama acadêmico existente.

Procedimentos técnicos como a Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS), a Revisão Bibliográfica Assistemática (RBA) e a Pesquisa Documental foram utilizados para se enriquecer a base de dados para a presente análise. A análise recorre aos dados apresentados na fundamentação teórica (capítulo 2), que apresenta detalhadamente os constructos da presente tese, caracterizando o **objetivo específico 1**, ou seja, determinar as zonas de

interface conceitual entre os constructos Gestão do Design, Colaboração e Design para exportação.

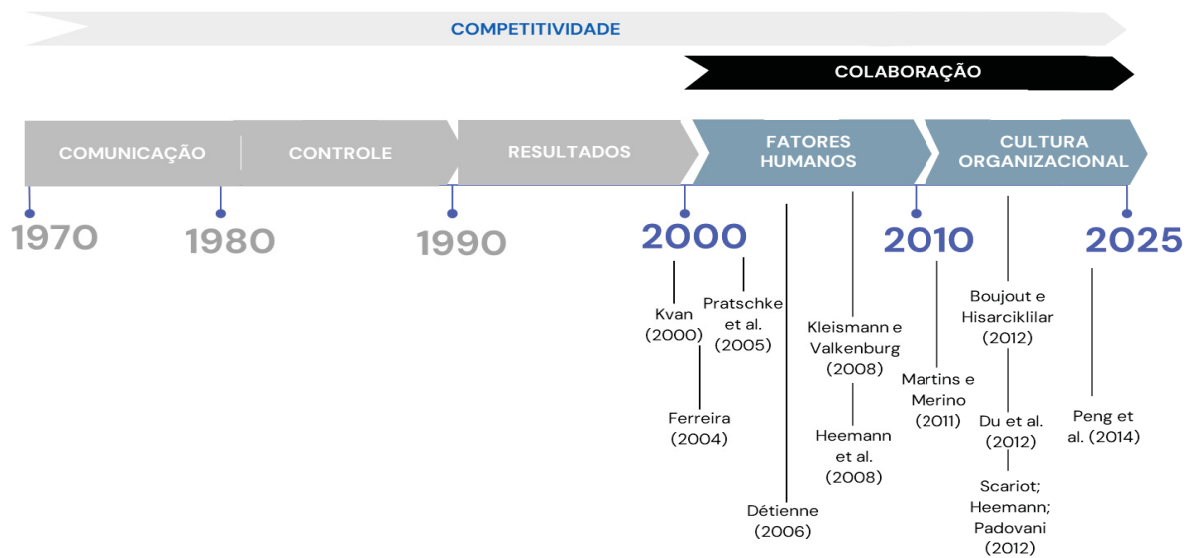
4.1.1 Gestão do Design e Colaboração na cultura organizacional de empresas com foco nas exportações

Ao se examinar as definições de Gestão do Design no intervalo de quase seis décadas, de 1966 a 2025, conforme se apresentou no segundo capítulo, na figura 4, *Timeline* das definições de Gestão do Design (1966-2023), foi possível se delinear a evolução do papel dessa área nas organizações. Por meio da categorização das definições em períodos cronológicos, identificou-se a progressão contínua da Gestão do Design, marcada por diferentes enfoques ao longo do tempo, nestes períodos:

- a) de 1970 a 1980: facilidade de **comunicação**;
- b) de 1980 a 1990: **controle** sobre as atividades inovadoras no mercado;
- c) de 1990 a 2000: **resultados** e objetivos das empresas;
- d) de 2000 a 2010: **fatores humanos** e integração entre equipes; e
- e) de 2010 a 2025: incorporação do **design à cultura organizacional**.

Contudo, mesmo se identificando a evolução da Gestão do Design, foi necessário discernir se a Colaboração era uma atividade que vinha sendo caracterizada junto da Gestão do Design. A análise da literatura evidenciou que, a partir dos anos 2000, a Colaboração estava sendo pauta recorrente das definições difundidas, como pode ser observado na figura a seguir.

FIGURA 24 – TIMELINE DA COLABORAÇÃO NAS DEFINIÇÕES DE GESTÃO DO DESIGN (1966-2025)



Fonte: A autora (2025).

Na figura acima, observa-se que o tema “Colaboração” fica evidente a partir dos anos 2000, em que a Colaboração na Gestão do Design exige o gerenciamento de múltiplas perspectivas (DÉTIENNE, 2006) ou quando um trabalho não pode ser realizado por um único indivíduo, havendo a necessidade da participação de um grupo (KVAN, 2000) de modo a caracterizar a Colaboração no trabalho. Portanto, a Colaboração na Gestão do Design é fator essencial para o sucesso do desenvolvimento de novos produtos (PENG *et al.*, 2014). Outra observação relevante é a de que a Colaboração foi incorporada ao fluxo de atividades de Gestão do Design da mesma forma que a competitividade norteou as ações nestas seis décadas.

A aplicação estratégica da Gestão do Design revela-se essencial para a promoção da competitividade empresarial, tanto no âmbito nacional quanto no cenário internacional. Portanto, no contexto global, a Gestão do Design assume um papel central ao promover o alinhamento entre as decisões de planejamento estratégico e as ações voltadas ao Design, fundamentando-se em análises aprofundadas dos contextos nacionais e internacionais, como expõem Martins e Merino (2011) e Weetman (2019).

No contexto brasileiro, a expressão “Gestão do Design” é frequentemente associada a conceitos como competitividade, estratégia, inovação, gestão e organizações (LIBÂNIO *et al.*, 2011). Contudo, sua associação direta a termos como “exportação” ou “mercado externo” ainda é incomum.

Ressalta-se, aqui, que existem competências essenciais para a Gestão do Design, destacando a Colaboração como elemento central das relações. No contexto específico da Colaboração na Gestão do Design voltada para exportações, foram levantados aspectos relevantes, como os níveis e as diferentes formas de interação colaborativa, além dos fatores críticos e das competências necessárias para sua implementação eficaz.

A literatura evidencia vantagens e limitações associadas à Colaboração em projetos orientados para exportações e destaca que as particularidades desses projetos influenciam diretamente a Gestão do Design. Essas peculiaridades incluem demandas específicas relacionadas à compreensão do mercado-alvo, à adaptação do Design às exigências desses mercados, ao cumprimento de legislações e normas locais e à necessidade de uma comunicação intercultural eficiente, que afeta diretamente as práticas de colaboração.

Portanto, há convergência entre os temas **Gestão do Design, Colaboração e Design para exportação**. No entanto, confirmou-se a existência de uma lacuna em estudos que abordem a Colaboração na Gestão do Design em contextos de exportação. Percebe-se, então, que esse cenário destaca a importância de se compreender as especificidades do ambiente de exportação, que incluem as demandas por equipes multidisciplinares e multiculturais, o uso de ferramentas colaborativas *on-line*, as estratégias de gestão de conflitos que consideram a diversidade cultural, além de flexibilidade e da adaptabilidade nas práticas de Design.

A fim de se promover uma Colaboração eficaz na Gestão do Design em empresas com foco nas exportações, inferências realizadas a partir da literatura revisada neste capítulo sugerem as seguintes heurísticas:

- a) **Comunicação Aberta e Transparente:** adotar heurísticas que facilitem a comunicação, estabelecendo canais de comunicação eficientes, a realização de reuniões eficazes, o fornecimento de *feedback* constante e o compartilhamento de informações de forma

transparente (SEBRAE, 2023). Como exemplos práticos, tem-se a utilização de plataformas de comunicação para se facilitar a interação contínua entre os participantes do projeto, prevendo-se diferenças culturais e registros que possam ser acessados em diferentes fusos horários; agendamento de reuniões regulares com pautas claras e objetivos definidos; e implementação de *feedbacks* estruturados para o aprimoramento de processos e produtos. A comunicação, por sua vez, desempenha um papel relevante para o estabelecimento e a manutenção da colaboração entre equipes, conforme afirmam Ellis *et al.* (1991), DU *et al.* (2012) e Fontana *et al.* (2012), principalmente quando a Colaboração é norteada pela Gestão do Design com foco nas exportações.

- b) **Definição Clara de Papeis e Responsabilidades:** atribuir funções específicas, utilizar matrizes de responsabilidades e promover autonomia e empoderamento ao se delegar autoridade apropriada para que os membros das equipes tomem decisões dentro de suas áreas de atuação como sugerido por Brown (2017).
- c) **Diversidade e Inclusão:** formar equipes multidisciplinares, respeitar a diversidade e garantir acessibilidade em todos os processos. Para isso, é necessário se incluir profissionais de diferentes áreas, gêneros, culturas e habilidades com o intuito de se assegurar que as ferramentas e os processos sejam acessíveis a todos os membros da equipe. Para tanto, conforme afirma Harrove (1998) é preciso se contratar talentos heterogêneos, de diferentes lugares, para que os resultados sejam alcançados, em vez de se apoiar em equipes homogêneas em busca de novas ideias. Com isso, o processo tende a ser mais humanizado, antecedendo aspectos culturais que teriam que ser ajustados posteriormente.
- d) **Uso de Ferramentas e Processos Colaborativos:** adotar plataformas de colaboração, estabelecer fluxos de trabalho claros

e eficientes e promover prototipação e testes colaborativos. Faz-se necessária também a definição de processos ágeis que permitam se iterar rapidamente com base no *feedback* coletivo e a utilização de ferramentas digitais para cocriação e prototipagem adequadas aos diversos contextos. (FERREIRA, 2004)

- e) **Cultura de Confiança e Respeito:** fomentar uma comunicação respeitosa em função da diversidade e da inclusão das pessoas na equipe, reconhecer e valorizar as contribuições vindas de diferentes contextos e gerenciar possíveis conflitos de maneira construtiva. Também é necessário se estabelecer normas de comunicação que promovam o respeito mútuo, prever-se a comunicação em diferentes fusos horários, implementar-se programas de reconhecimento para que sejam valorizadas as contribuições individuais e coletivas; e utilizar-se técnicas de mediação para resolver conflitos de forma positiva. (GUZZO e SHEA, 1992)

Ao se implementar essas heurísticas, as equipes de Design podem aprimorar a colaboração, o que resulta em processos mais eficientes e em produtos de maior qualidade para o mercado internacional. Isso posto, o conceito de Colaboração na Gestão do Design com foco nas exportações se fortalece nesta tese como uma **forma de racionalizar e potencializar o trabalho colaborativo no Design, gerenciando múltiplas perspectivas no atendimento e no entendimento dos múltiplos requisitos projetuais com complementação de ideias, o que amplia o potencial de inovação.**

4.1.2 Caracterização do Programa Design Export

A caracterização do Programa Design Export, principal objeto de pesquisa desta tese de doutorado, teve como objetivo subsidiar o processo de revisão do estado da arte, auxiliando o refinamento do escopo teórico acerca de conceitos, princípios e diretrizes associadas aos constructos tratados na pesquisa (Colaboração, Gestão do Design e Design para exportação).

Como recorte, foram relacionadas iniciativas públicas ocorridas no território brasileiro que tinham como intuito a inserção do Design e da Gestão do Design no contexto das exportações. Também se constata a pertinência em se situar temporariamente o Programa Design Export ao lado de outras iniciativas que tinham o Design como foco no aumento da competitividade da indústria brasileira. São elas:

- a) **Programa Design & Excellence Brazil** (de 2004 a 2012): objetivo de promover o Design brasileiro no exterior por meio da participação em prêmios reconhecidos internacionalmente. Essa ação foi uma iniciativa do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), no âmbito do Programa Brasileiro do Design (PBD), da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos – Apex-Brasil, do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Inicialmente, contou com a colaboração da Câmara Brasil-Alemanha e posteriormente com a coordenação do Centro Brasil Design. Por meio desse Programa, foi possível se estimular e se apoiar a participação de produtos brasileiros em consagradas premiações internacionais de Design com destaque para o iF (International Forum Design). Esse foi um importante caminho para a promoção da imagem do Brasil no exterior, além de proporcionar a abertura de novas possibilidades de negócios nos mercados internacionais. Segundo Fonseca (2019), acredita-se que essa ação tenha incitado um efeito multiplicador, estimulando a participação espontânea de *designers* e de empresas brasileiras nessa e em outras premiações internacionais. A iniciativa revela a busca da indústria nacional pelo reconhecimento internacional pela óptica do Design. Com isso, é aberta a possibilidade de o mercado externo conhecer a qualidade dos produtos brasileiros e se estimula a intenção de adquiri-lo. A partir dessa iniciativa, governo leva ao mundo a criatividade e a qualidade do Design

brasileiro, ampliando a visibilidade dos produtos e o fortalecimento da imagem do país.

- b) **Brasil Design** (de 2006 a 2012): projeto setorial integrado de promoção de exportações dos serviços de Design brasileiro realizado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e pela Associação Brasileira de Empresas de Design (ABEDESIGN). Desde 2006, a parceria teve como objetivo inserir o Design brasileiro no mercado internacional, além de oferecer conhecimento do mercado e da cultura brasileira, que permitiram a execução da estratégia de tropicalização do Design. Segundo Fonseca (2019), o Brasil Design foi uma grande ferramenta de promoção, contribuindo para a criação de uma cultura do Design brasileiro a partir da construção de uma visão detalhada do setor. Com um olhar sobre alguns mercados-alvo, o governo brasileiro novamente trouxe visibilidade global para o potencial do Design nacional e a possibilidade de geração de negócios.
- c) **Interagência** (de 2013 a 2014): programa financiado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) com a colaboração de instituições como o SEBRAE e com o apoio técnico de consultorias especializadas em Design e inovação. Esse programa buscou promover a integração do Design na indústria brasileira, fortalecendo a competitividade e a inovação nas empresas por meio da gestão estratégica do Design, fomentando as exportações de serviços no setor de Design por meio de parcerias com empresas nos mercados-alvo, Colômbia e Peru. Uma das ações do projeto foi a realização de missões para os referidos países com o intuito de promover rodadas de

negócios entre as agências de Design, visita a potenciais clientes e identificação de oportunidades de negócio.

d) **Design Embala** (2013): iniciativa conjunta da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) e da Associação Brasileira de Embalagem (ABRE). O objetivo principal foi aprimorar as embalagens de produtos brasileiros destinados à exportação, garantindo que elas fossem adequadas às exigências e às preferências dos mercados internacionais. Isso incluiu a conformidade com legislações locais, alinhamento com a cultura de consumo dos países-alvo e atendimento dos requisitos de sustentabilidade. Entre as atividades promovidas pelo projeto, destacaram-se *workshops* de orientação e capacitação, além de clínicas com especialistas, visando fornecer suporte técnico e estratégico às empresas participantes (ABRE, 2025).

e) **Programa Design Export – Grandes Empresas** (de 2014 a 2015): iniciativa da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos) em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Design (ABEDESIGN) com o objetivo de promover o uso estratégico do Design em grandes empresas brasileiras para promover o aumento da competitividade de seus produtos no mercado internacional. Visou capacitar grandes empresas para o desenvolvimento de produtos e serviços alinhados às demandas específicas de mercados globais, levando em consideração aspectos culturais, legais e mercadológicos. A iniciativa atuou estabelecendo conexões entre as empresas e as agências brasileiras de Design para que juntas buscassem os resultados definidos individualmente conforme suas diretrizes estratégicas. As empresas participantes contaram com orientação, acompanhamento e suporte para que identificassem oportunidades de inovação.

f) **Programa Design Export** (de 2012 a 2023): realizado pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e pelo Centro Brasil Design, o Design Export caracteriza-se como um programa que apoia empresas brasileiras no desenvolvimento de produtos, embalagens inovadoras e serviços com Design diferenciado voltados à exportação. O objetivo do programa é levar para a indústria nacional uma metodologia simples, didática e objetiva, que orienta a empresa a inserir a inovação como parte do processo de desenvolvimento de soluções utilizando o Design como uma das ferramentas com intuito de exportação. Além das ações de capacitação e consultoria, as empresas participantes tiveram benefícios indiretos, como a divulgação de seus *cases* na mídia, maior visibilidade e a oportunidade de participarem de um grupo seletivo de empresas inovadoras. Essa iniciativa teve início em 2012 e contou com quatro edições: Design Export I (de 2012 a 2015), Design Export II (de 2015 a 2018), Design Export III (de 2018 a 2020) e Design Export IV (de 2021 a 2023). Em quatro edições, esse programa atendeu 429 empresas (CBD, 2023).

Ressalta-se que o Programa Design Export pode ter tido a sua gênese rastreada pelas iniciativas citadas anteriormente, conforme pode ser observado na figura 25, que apresenta *timeline* com uma visão geral das iniciativas governamentais de inserção do Design no âmbito das exportações.

FIGURA 25 – *TIMELINE* DE INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS DE INSERÇÃO DO DESIGN NO ÂMBITO DAS EXPORTAÇÕES



FONTE: A autora (2024).

Um fato relevante a ser observado é o de que as iniciativas de Design mencionadas tiveram início em 2004, justamente o ano do lançamento da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE). Na ocasião, a PITCE buscava promover a inovação, a competitividade e o desenvolvimento tecnológico das empresas brasileiras e o Design foi considerado um elemento estratégico para o alcance desses objetivos. Nessa mesma época, foi instituído o Plano Nacional de Cultura Exportadora (PNCE), que visava aumentar as exportações brasileiras e diversificar os mercados de destino.

Nesse contexto, observa-se também que as iniciativas governamentais se tornaram mecanismos de apoio à competitividade, à inovação e ao aumento das exportações realizadas pelas empresas. Com isso, as instituições fomentaram a promoção do Design brasileiro no exterior e incentivaram a exportação de produtos e serviços com maior valor agregado, reconhecendo, assim, sua importância para a competitividade das empresas brasileiras.

Observa-se que das seis iniciativas presentes nas últimas duas décadas, a que mais perdurou foi o Programa Design Export, que registrou quatro edições e 11 anos de atuação. Vale se ressaltar que, nesse período, o Brasil passou por quatro presidências: Dilma Rousseff (de 2011 a 2016), Michel Temer (de 2016 a 2018), Jair Bolsonaro (de 2019 a 2022) e Luiz Inácio

Lula da Silva (de 2023 a 2026), e a iniciativa teve continuidade apesar das mudanças políticas e de novos direcionamentos. Este fato reforça a perspectiva apartidária da relevância dos esforços de promoção de exportações através do Design como estratégia de assegurar superávit na balança comercial.

Outra característica relevante a se considerar trata da configuração dos atores que se relacionam nessas iniciativas bem como o perfil de suas atribuições. O quadro, exposto a seguir, identifica os atores das seis iniciativas e seus papéis e analisa o foco da contribuição de cada iniciativa em relação ao Design.

QUADRO 18 – RESUMO DAS INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS PARA INSERÇÃO DO DESIGN NO ÂMBITO DAS EXPORTAÇÕES COM IDENTIFICAÇÃO DE ATORES E ATRIBUIÇÕES

Iniciativa	Ações	Atores/ Atribuições	Foco da Contribuição do Design nas Exportações
Programa Design & Excellence Brazil	Apoio à participação em premiação internacional.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ MDIC (financiador). ▪ ApexBrasil (financiador). ▪ SEBRAE (financiador). ▪ ABDI (financiador). ▪ Câmara Brasil-Alemanha (executor). ▪ CBD (executor). ▪ Empresa Brasileira (beneficiária). ▪ Escritório de Design (beneficiário). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilidade nacional. ▪ Visibilidade internacional. ▪ Colaboração. ▪ Promoção da imagem do país no exterior. ▪ Competitividade internacional.
Brasil Design	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eventos internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ApexBrasil (financiador). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posicionamento internacional.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materiais sobre Design. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ABEDESIGN (conexão com escritórios). ▪ Escritórios de Design (beneficiário). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competitividade internacional. ▪ Colaboração Internacional.
Interagência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missões. ▪ Rodadas de negócios. ▪ <i>Workshops</i>. ▪ Capacitações. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ApexBrasil (financiador). ▪ MDIC (financiador). ▪ ABEDESIGN (conexão com escritórios). ▪ Escritório de Design (beneficiário). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Networking</i>. ▪ Colaboração.
Design Embalagem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suporte para design de embalagens. ▪ Treinamentos e <i>workshops</i>. ▪ Relatórios de inteligência de mercado. ▪ Apoio em feiras e eventos internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex-Brasil (financiador). ▪ ABRE (executor). ▪ Empresa Brasileira (beneficiária). ▪ Escritório de Design (executor). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração. ▪ Competitividade internacional. ▪ Sustentabilidade. ▪ Gestão do Design.
Programa Design Export Grandes Empresas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suporte em Design para grandes empresas. ▪ Fomentar a internacionalização de grandes empresas. ▪ Design estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex-Brasil (financiador). ▪ ABEDESIGN (executor). ▪ Empresa Brasileira (beneficiária). ▪ Escritório de Design (executor). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração Internacional. ▪ Gestão do Design. ▪ Visibilidade internacional. ▪ Competitividade internacional. ▪ Promoção de Exportações de grandes empresas.

Programa Design Export	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inserção de Design nas empresas. ▪ Desenvolvimento de projetos para exportação. ▪ Esclarecer aos empresários brasileiros o papel estratégico do Design. ▪ Visibilidade das empresas participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apex-Brasil (financiador). ▪ CBD (executor). ▪ Empresa Brasileira (beneficiária). ▪ Escritório de Design (executor). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colaboração Doméstica e Internacional. ▪ Gestão do Design.
-------------------------------	---	---	---

FONTE: A autora (2025).

A partir da análise do quadro acima, que aponta um resumo das iniciativas governamentais para inserção do Design no âmbito das exportações, reitera-se que o fenômeno da contribuição do Design focalizou as exportações, reafirmando o que também ocorreu no Programa Design Export. Outra contribuição presente em todas as iniciativas foi a Colaboração, seja nacional ou internacional. A mesma contribuição também ocorreu no Design Export. No entanto, a Gestão do Design ocorreu em 50% das iniciativas, caracterizando que essa contribuição não foi pretendida em programas em que não havia a participação de empresas, um importante ator que internacionaliza seus produtos.

Em relação aos atores envolvidos, constata-se que, nas seis iniciativas detalhadas, os atores participantes eram: a) do **Primeiro Setor**, representado pelo governo federal (MDIC, ApexBrasil, ABDI, SEBRAE); b) do **Segundo Setor**, representado pelas empresas privadas com fins lucrativos (empresas beneficiadas e escritórios de Design); e c) do **Terceiro Setor**, representado pelas organizações ou associações sem fins lucrativos (ABRE, ABEDESIGN, CBD). Certifica-se, então, que em um cenário nacional de iniciativas governamentais de inserção do Design no contexto das exportações, as relações se estabelecem entre esses três atores.

É importante se mencionar que a ApexBrasil é a instituição que está presente em 100% das iniciativas, o que evidencia seu protagonismo em um

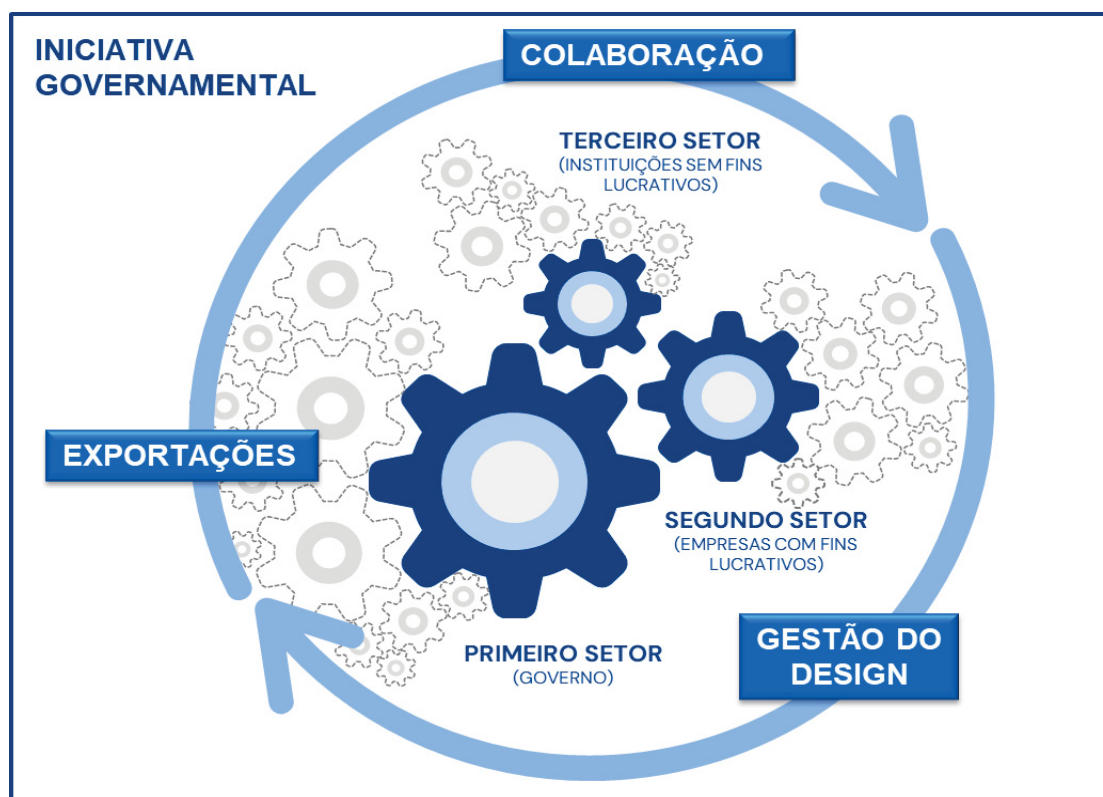
cenário de iniciativas governamentais de estímulo ao uso do Design para as exportações.

Outro ator recorrente são os escritórios de Design que ora são os beneficiários, ora são os executores das iniciativas.

Por outro lado, pode ser constatada a carência de certos atores relevantes no âmbito do sistema de iniciativas governamentais com a finalidade de beneficiar a Gestão do Design e a Colaboração em programas para exportação como: a) universidades e centros de pesquisa que poderiam ter a atribuição de sistematizar conhecimentos e processos a fim de registrar, divulgar e analisar informações; b) agências de inteligência com dados estratégicos sobre os diversos mercados destino dos produtos brasileiros, bem como informações socioculturais; c) unidade de inteligência sobre Design e exportação com cases exemplares e motivacionais, além de informações e processos a serem multiplicados; d) banco de dados com dados quantitativos e qualitativos sobre economia, oportunidades e desafios que os mercados destino apresentam; e) entidades gestoras de plataformas de colaboração e de conteúdo com o intuito de promover interação e capacitação remota para interessados no tema; f) agência de financiamento, como bancos e outras entidades de apoio financeiro, para as atividades empreendedoras de exportação; g) entidade de propriedade intelectual para estimular os registros de patente; h) embaixadas e estruturas existentes como os adidos comerciais e econômicos, conselheiros comerciais, setor de promoção comercial e representantes de agências especializadas; entre outros atores que para potencializar o estímulo à Colaboração, à Gestão do Design e às exportações brasileiras.

No quadro 18, também é possível visualizar que os três setores aparecem sempre e estão presentes nas iniciativas, porém se percebe que faltam atores importantes para que os programas de Design com foco nas exportações se estabeleçam de forma mais efetiva, conforme pode ser observado na figura a seguir.

FIGURA 26 – ESQUEMA DOS ATORES RELEVANTES NAS INICIATIVAS GOVERNAMENTAIS DE DESIGN E EXPORTAÇÃO



Fonte: A autora (2025).

A figura acima ilustra que num cenário ideal, as iniciativas governamentais devem incentivar que todos os setores estejam presentes e atuantes, porém que os atores representados em tracejado, tenham mais participação e atividades a fim de que permitam novas atribuições e com isso os programas sejam mais robustos e efetivos.

Com relação ao quadro 18, os atores aparecem junto com as suas atribuições. Ao observá-la, percebe-se que há sobreposição da função “financiador” em algumas iniciativas, justamente porque os recursos são angariados por mais de uma instituição no governo.

Com isso, as instituições acabam direcionando também as suas demandas em função dos aportes. Por exemplo, na iniciativa Programa *Design & Excellence Brazil*, houve quatro financiadores: o MDIC, a ApexBrasil, o Sebrae e a ABDI. Cada uma dessas instituições tinha interesses específicos a serem contemplados, enquanto uma apoia micro e pequenas empresas, outra olha com atenção para a modernização industrial brasileira.

Com essa análise, recomenda-se que as iniciativas governamentais tenham financiadores que almejem as mesmas metas ou que estas tenham muita proximidade.

Em se tratando de programas governamentais, as metas a serem alcançadas são importantes variáveis a serem cumpridas. Nas iniciativas relatadas, as metas em comum a todas eram a inserção do Design e promoção das exportações.

Contudo, outras contribuições percebidas foram: a) visibilidade nacional; b) visibilidade internacional; c) colaboração; d) promoção da imagem do país no exterior; e) competitividade internacional; f) posicionamento internacional; g) *networking*; h) sustentabilidade; e i) estímulo à Gestão do Design. Essa última contribuição aparece com mais ênfase no Programa Design Export, cujo aprendizado e informações está mais atualizado conforme as demandas do cenário contemporâneo.

Tais contribuições são pressupostos a serem considerados para a construção do modelo.

Os dados mostram a configuração do sistema e conclui-se que há uma evolução no perfil. Comprova-se que as iniciativas cumprem as contribuições em relação ao Design e às Exportações, porém a aparição da Colaboração em todas as iniciativas reforça os constructos da tese e fortalece seu objetivo principal que é a proposição de um modelo com diretrizes que estimulem a promoção da Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

4.2 PANORAMA GERAL DA BASE DE DADOS

Para a caracterização do Programa Design Export, a principal fonte de informação tem origem nos relatórios técnicos produzidos ao longo de suas quatro edições (2012, 2015, 2018 e 2023), conforme ilustra a figura 27, apresentada a seguir.

FIGURA 27 – RELATÓRIOS TÉCNICOS DO PROGRAMA DESIGN EXPORT



Fonte: CBD (2024)

O universo de dados e de informações extraídas desses relatórios contempla textos, gráficos, cases, infográficos, depoimentos, dados estatísticos e imagens, resultando em um total de 338 páginas à disposição da pesquisa.

Conforme apresentado no terceiro capítulo, a unidade de análise desta pesquisa são as ações de colaboração no processo de Gestão do Design, sendo a mesma observada em contextos de exportação. Além dos relatórios técnicos, citados acima, na etapa Possíveis Soluções – Pesquisa e Coleta de Dados, também se fez uso de outros dados secundários disponibilizados pelo CBD, todos produzidos ao longo das quatro edições do Programa Design Export. O quadro 21, exposto a seguir, resume as

macroinformações acerca das quatro edições do programa. Importante notar que esta disponibilização de dados secundários observa as cláusulas contratuais firmadas pelo CBD junto a seus clientes e colaboradores, o que inclui os termos firmados em acordos de confidencialidade.

QUADRO 19 – MACROINFORMAÇÕES DAS QUATRO EDIÇÕES DO PROGRAMA DESIGN EXPORT

Dados	Programa Design Export – DEX			
	Edição 1 DEX I	Edição 2 DEX II	Edição 3 DEX III	Edição 4 DEX IV
Período de execução	2012/2015	2015/2018	2018/2020	2021/2023
Seleção de empresas	Indicadas + 1 edital público empresas NE	2 editais públicos	1 edital público	2 editais públicos
Critérios de seleção das empresas	Não	Sim	Sim	Sim
Quantidade de empresas inscritas	100	533	189	320
Quantidade de empresas selecionadas	100	201	68	60
Relatório de conclusão de atividades	Sim	Sim	Sim	Sim
Projetos finais desenvolvidos	100	201	68	60
<i>Briefings</i> desenvolvidos	100	201	68	60
Escritórios de Design cadastrados	133	125	90	130

Questionário inicial	Sim	Sim	Sim	Sim
Avaliação final	Sim	Sim	Sim	Sim
Termo de Adesão	Sim	Sim	Sim	Sim
Termo de Encerramento	Não	Sim	Sim	Sim
Depoimentos	Sim	Sim	Sim	Sim
Imagens de projetos	Sim	Sim	Sim	Sim
Consultores/ Brokers	9	13	7	5
Abrangência	Sul, Sudeste e Nordeste	Nacional	Nacional	Nacional
Utilização de metodologia	Sim, Design na Prática	Sim, Design na Prática	Sim, Design na Prática	Sim, Design Export
Estados contemplados	7	17	11	9
Cidades alcançadas	60	119	41	38
Regiões alcançadas	3 regiões: Sul, Sudeste e Nordeste	5 regiões: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste	5 regiões: Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste	4 regiões: Sul, Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste
Taxa de adesão	Não	Não	Sim	Sim
Contrapartida das empresas	Não	Sim	Sim	Não
Classificação por porte de empresa	Não	Sim	Sim	Sim

Setores produtivos atendidos	21	24	22	22
Número de páginas dos relatórios técnicos	153	58	79	48

Fonte: a autora (2025)

Os dados elencados acima propiciaram a realização de uma análise preliminar sobre a dinâmica do Programa Design Export, principalmente para se enfatizar a qualidade dos dados e o panorama geral da base de tais dados no contexto da tese. No que tange à demanda das empresas pela utilização do Design em contextos de exportação, do total de 1.142 empresas interessadas, 429 foram contempladas. Apenas 37% das empresas conseguiram uma vaga para participar da iniciativa, caracterizando, portanto, uma grande demanda por Design para os negócios internacionais e pouca oferta de vagas.

Essa análise pode ser ainda melhor detalhada quando aplicada na edição mais recente do Programa – DEX IV (2021/2023), na qual, das 320 empresas inscritas, 60 conseguiram ocupar uma vaga, evidenciando que apenas 18% das empresas foram atendidas, o que equivale a se afirmar que havia 10,6 empresas para uma vaga no Programa, tornando-o desejável para as empresas brasileiras que pretendem usar o Design para iniciar as exportações ou ampliá-las.

Outro fator a ser considerado é o de que, nas três últimas edições do Programa, foram desenvolvidos regulamentos e critérios de seleção publicamente evidenciados a fim de se obter maior transparência no processo seletivo. Essa melhoria foi relevante em relação à primeira edição, na qual as empresas foram indicadas por associações setoriais.

Outro aspecto a ser considerado se relaciona à capilaridade do Programa Design Export. Na primeira edição, foram contempladas três regiões, sendo sete Estados e 60 cidades. Na segunda e terceira edições, foram contempladas as cinco regiões brasileiras, sendo 17 Estados e 119

idades; e 11 estados e 41 cidades na terceira edição. Por fim, na última edição, participaram empresas de quatro regiões brasileiras, sendo nove Estados e cidades. Nas três últimas edições, a partir de editais de seleção, todas as empresas brasileiras tiveram oportunidade de participar, demonstrando a democratização ao acesso das empresas independentemente da sua localização geográfica. Quanto à abrangência, o Programa demonstrou significativa participação de setores produtivos. Segundo o IBGE (2025), os setores da indústria de transformação no Brasil estão classificados de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) e são divididos em 23 setores principais. No Programa Design Export, participaram empresas de mais de 20 setores industriais brasileiros, desde o setor moveleiro ao setor calçadista; do setor de alimentos e bebidas ao médico-hospitalar, que puderam vivenciar o uso do Design em projetos para exportação, evidenciando a transversalidade do Design nos negócios.

Em relação aos procedimentos formais no Programa Design Export, é possível se observar algumas ações burocráticas necessárias para o bom andamento da iniciativa, como assinaturas de documentos, como o Termo de Adesão, Termo de Encerramento, pagamento de Taxa de Adesão; comprometimento com contrapartida; desenvolvimento de *briefings*, resposta a questionários, entre outros. Essas formalidades e esses números são indicadores que permitem que as empresas se envolvam e se comprometam com a qualidade do Programa e com sua execução. Nesse quesito, aparecem atores importantes no processo, que são os consultores/*brokers* e os escritórios de Design que desenvolveram os projetos. Essas informações iniciam a parametrização da colaboração entre os atores durante a execução da iniciativa. Por exemplo, a quantidade de consultores nas edições do Programa e a quantidade de escritórios de Design cadastrados em busca de negócios evidenciam a procura pela Gestão do Design que o Programa exige em função dos participantes.

Todas essas informações secundárias analisadas, mostram a amplitude do Programa e o qualificam para a busca de mais dados

secundários, que atrela os constructos Colaboração, Design para exportação e Gestão do Design.

Em relação ao procedimento metodológico executado, que procurou analisar os processos que aconteceram também na cena social, além de dados disponibilizados pelo CBD, dados obtidos nas redes sociais, foram combinados aspectos investigativos indutivos e dedutivos. Esse processo consistiu em um método de comparação no qual a pesquisadora recolheu e codificou os dados, conforme detalhado no terceiro capítulo da tese.

Somam-se às informações contidas no quadro 21, apresentado acima, os 296 dados coletados, conforme apontam o quadro 19 (Resumo quantitativo dos dados analisados), apresentado no terceiro capítulo deste estudo. Ressalta-se que os dados coletados foram organizados em uma base de dados, sendo que cada fragmento/unidade de dado/informação foi devidamente codificada, estando disponível para consulta no *link*: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1VMWL1eIpDApXGoDDqwOI14CKq8u_X7fExHPi8LThMUc/edit?gid=1071246461#gid=1071246461.

Dos 296 registros coletados, 25 estão na categoria “áudios”; 97 estão na categoria “imagens” com registros de vídeos, fotos, desenhos e croquis; 121 estão categorizados como “documentos”, nos quais pode-se observar *e-mails*, *briefings* e atas; e 53 registros de redes sociais. Como exemplo, pode-se mencionar um registro da categoria “áudios”, cujo código é “AUD_16_A_2022”, que se trata do depoimento de um empresário na edição IV do Programa Design Export, que declara: **"Conciliar as ideias dos integrantes das equipes internas e externas é uma necessidade no processo de desenvolvimento."** Esse registro coletado foi fragmentado e posteriormente foi categorizado pelos pesquisadores simultaneamente. Após a categorização, a pesquisadora analisou se havia consenso ou não. Após essa etapa, o registro recebeu uma codificação final que compôs determinada clusterização a fim de se identificar os grandes grupos temáticos emergentes. Sua clusterização ficou enquadrada como **“complementaridade de ideias”**. Houve a incorporação desse código a outros para a confecção de infográficos e posterior análise para, enfim, ser confrontado aos achados da teoria,

buscando-se a identificação de eventuais convergências, divergências e lacunas.

Os constructos Colaboração, Design para exportação e Gestão do Design foram denominadas “dimensões”. A partir da totalidade dos dados coletados, foi possível se realizar uma primeira análise sobre a recorrência dos enquadramentos. Dos dados coletados, 42% se referem às práticas que envolvem o constructo Design para exportação, seguido de Gestão do Design com 34% dos trechos coletados, e 25% dos dados analisados se referem à Colaboração.

4.2.1 Análise da Dimensão Colaboração

Ao se analisar a dimensão Colaboração, são observadas as práticas ocorridas ao longo das quatro edições do programa Design Export sob à luz do referencial teórico.

4.2.1.1 Práticas de Colaboração observadas ao longo das quatro edições do Programa Design Export analisadas à luz dos referenciais teóricos

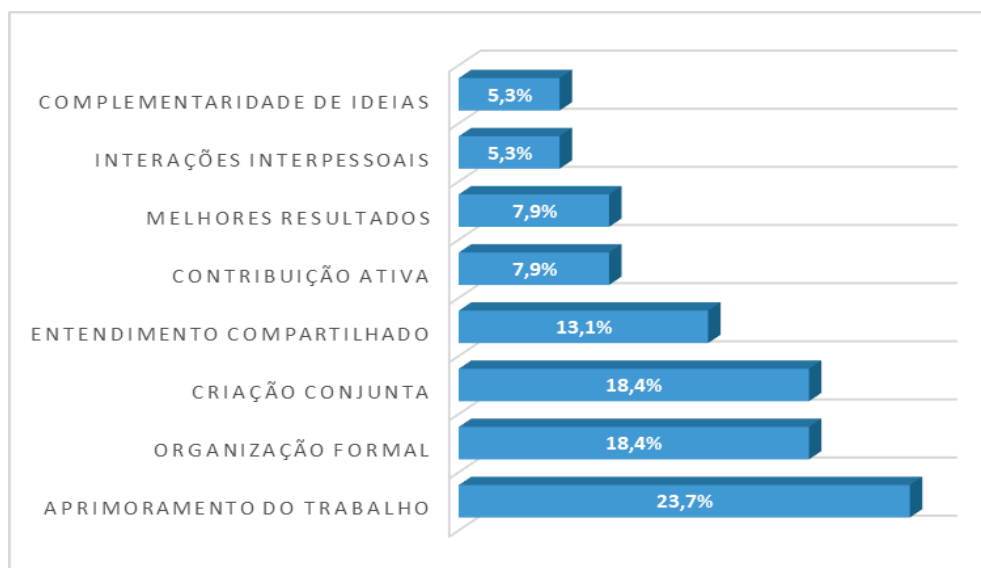
A codificação dos 296 trechos de dados (vide quadro 19 – Resumo quantitativo dos dados analisados), seguindo a abordagem descrita no terceiro capítulo, nas seções 3.6.2 Etapa de possíveis soluções: Protocolo de Codificação e 3.6.3 Etapa possíveis soluções: Análise dos Dados, revela que, na dimensão Colaboração, surgiram oito categorias. Estas categorias se alinham com postulados encontrados na literatura, conforme descrito a seguir:

- a) **Aprimoramento do trabalho:** a melhoria contínua dos processos e dos métodos colaborativos se reflete no aumento da eficiência e da qualidade do Design, resultando em soluções mais eficazes (CROSS, 2011).
- b) **Organização formal:** a estruturação e a coordenação das atividades colaborativas, por meio de processos claros e papéis definidos, asseguram alinhamento e produtividade no Design (BROWN, 2009).

- c) Criação **conjunta ou cocriação**: surge da interação entre diferentes partes interessadas, que contribuem com ideias e competências variadas para a geração de soluções inovadoras (SANDERS; STAPPERS, 2008).
- d) **Entendimento compartilhado**: um entendimento comum entre os participantes é essencial para se alinhar expectativas e reduzir ambiguidades, fortalecendo, assim, a eficácia colaborativa (BUCCIARELLI, 1994).
- e) **Contribuição ativa**: a colaboração requer uma participação engajada e proativa, em que todos os envolvidos oferecem suas habilidades e conhecimentos de maneira efetiva (DÉTIENNE, 2006).
- g) **Melhores resultados**: a colaboração é reconhecida por gerar soluções mais inovadoras e alinhadas às necessidades dos usuários, promovendo maior impacto e eficiência (KOLKO, 2011).
- h) **Interação interpessoais**: a qualidade das interações entre os membros da equipe, incluindo comunicação e confiança, é fundamental para a colaboração no Design (TUCKER, 2009).
- i) **Complementaridade de ideias**: a integração de perspectivas e competências diversas enriquece o processo criativo, resultando em soluções mais completas e originais (NORMAN; VERSTEEG, 2016).

As categorias “aprimoramento do trabalho”, “organização formal” e “criação conjunta” foram as mais recorrentes nos trechos observados. As demais categorias não se destacaram com a mesma intensidade, demonstrando pouca percepção sobre esses itens no trabalho colaborativo das ações de Design para exportação.

FIGURA 28 – CATEGORIAS EMERGENTES DA DIMENSÃO COLABORAÇÃO E RESPECTIVAS PORCENTAGENS



FONTE: A autora (2025).

Conforme mostra a figura acima, na dimensão Colaboração, a categoria predominante foi “Aprimoramento do trabalho” com 23,7%. Ao explicar essa categoria, Cross (2011) aborda a melhoria contínua de processos e aponta que esta pode também estar associada ao perfil da equipe atuante no processo de Design, particularmente por meio da maior profissionalização das atividades a serem executadas, conforme evidencia um dos respondentes quando afirma que “... a utilização de uma equipe profissional trouxe mais qualidade ao trabalho criativo a ser desenvolvido para a empresa” (AUD_23_B_2023). Dessa forma, esse resultado se alinha com a proposição de Heemann *et al.* (2008) ao sugerirem que é necessária a busca por novas formas de se aprimorar o trabalho do Design e do *designer*, sendo a Colaboração uma dessas estratégias. Portanto, a Colaboração, quando fomentada por meio de um programa governamental de caráter nacional, permite a aceleração do processo de aprendizado entre regiões e cidades brasileiras. Com isso, a Colaboração propicia a ampla troca de experiências e de conhecimentos, estimulando o nivelamento de competências em Gestão do Design.

Nesse caso, destaca-se que a prática se conecta à teoria — e vice-versa —, demonstrando que o aprimoramento do trabalho é uma evidência

importante a ser considerada na construção do modelo. Portanto, esse encaminhamento gera o seguinte *insight*:

Promover trocas inter-regionais e interorganizacionais com diferentes níveis de maturidade em relação à colaboração, à gestão do design e design para exportação.

Também na figura 28, na dimensão Colaboração, as categorias “Organização Formal” e “Criação conjunta”, ambas com 18,4%, sendo seguidas de “Aprimoramento do trabalho” (23,7%). Por organização formal, entende-se a utilização de processos e responsabilidades claras durante a estruturação e a coordenação de atividades colaborativas. Segundo Brown (2009), é possível se garantir mais alinhamento e produtividade se adotando uma organização formal das atividades. A título de ilustração, na coleta de dados e posterior codificação, um dos depoimentos aponta que “... é preciso equalizar expectativas e identificar pontos de controle para possibilidades de ajustes” (AUD_38_C_2021), quando tratava de validação de cronograma de trabalho, visto que a concepção do projeto precisava estar organizada para que todos pudessem acompanhar. Portanto, corroborando as proposições de Pimentel e Fucks (2012), a prática da Colaboração depende da implantação de uma organização formal a fim de alinhar expectativas e direcionar equipes para que alcancem maior efetividade. Processos de Design assistemáticos e sem uma base formal, realizados de forma excessivamente orgânica, resultam na dificuldade em se planejar e monitorar o alcance de objetivos de, dessa forma, tornam mais complexos e difusos os esforços voltados à promoção da colaboração. Porém, a dinâmica do trabalho criativo não deve ser tão rígida, permitindo que haja uma organização formal com registros, documentos, delimitação de responsabilidades e cronogramas, porém sem deixar o processo inflexível.

Nesse caso, constata-se que a prática também se conecta à teoria e vice-versa, demonstrando que a organização formal pode ser uma ação produtiva e necessária, porém sem rigidez. Essa é uma evidência a ser considerada na construção do modelo, que permite a seguinte sugestão de *insight*:

Promover a sistematização das atividades, visando a obtenção de registros e métricas, mantendo, contudo, a flexibilidade do processo.

A realização de um processo de “criação conjunta”, foi outra importante categoria constatada sobre o trabalho colaborativo na Gestão do Design apontada na pesquisa. A criação conjunta é entendida como o ato de realizar uma tarefa de forma colaborativa entre vários atores. Segundo Sanders e Stappers (2008), essas contribuições, vindas de diversas competências, podem gerar soluções inovadoras, justamente o que programas governamentais desejam despertar nas indústrias voltadas para exportação. Tal entendimento é ilustrado pelo trecho coletado nas redes sociais “[...] foi importante o momento de compartilhar conhecimentos para que as equipes se integrassem e pudessem colaborar para o mesmo objetivo.” (RSO_41_A_2023). Ou ainda “O gestor promove interconexões entre fornecedores no ato do desenvolvimento, facilitando a colaboração.” (AUD_36_A_2022). Realizar a criação, de forma conjunta, entre os *stakeholders* envolvidos no processo de Design é aspecto também apontado por Hargrove (1998), que inclui também a etapa de descobrimento como requerendo ser realizada de forma necessariamente colaborativa e pode ser identificado a partir de relatos como “[...] a equipe externa de design trabalhou em sinergia com a equipe interna de desenvolvimento sem ruídos ou contratemplos.” (RSO_42_A_2023). A abordagem trata das relações entre pessoas com o mesmo objetivo, mas, em determinado momento, podem estar geograficamente, culturalmente ou tecnicamente distantes e precisam de uma articulação ou ajuda para o processo de criação ser efetivo. Nesse caso, é possível se entender a importância do papel do gestor do Design no processo.

A prática, identificada por meio dos trechos, corrobora com a teoria que respalda tanto a necessidade quanto os benefícios de se promover a criação conjunta ou cocriação, oportunizando mais uma sugestão de *insight* para a construção do modelo:

Incentivar uma integração colaborativa estratégica entre todos os participantes do desafio de inserção do design

para exportação, desde atividades administrativas, técnicas, operacionais, gerenciais e estratégicas.

A categoria “entendimento compartilhado” correspondeu a 13,1% e pode ser ilustrada com o trecho “[...] *em processo de colaboração as informações precisam ser compartilhadas mutuamente, atingindo melhor a consciência das pessoas da equipe.*” (AUD_8_A_2021). Nesse contexto, tratam-se de todos os participantes terem o mesmo entendimento sobre determinado assunto. Para Bucciarelli (1994), quando há esse entendimento compartilhado, há o fortalecimento da eficácia colaborativa. Na medida em que os esforços precisam estar em sinergia entre os participantes do desenvolvimento das soluções, constata-se que é preciso também se promover o entendimento compartilhado em esferas maiores nos programas, como gestores públicos, entidades financiadoras, executoras e beneficiárias.

A atribuição dessa categoria, que se estabelece na prática, é corroborada pela teoria e incita o seguinte *insight*:

Criação de uma base de dados para promover, coletar, analisar, interpretar, armazenar e gerenciar informações de inteligência a respeito da Gestão do Design voltada à gestão do conhecimento para que o entendimento compartilhado colabore com o alinhamento de expectativas, redução de ambiguidades e direcionamento estratégico.

As categorias “Contribuição Ativa” e “Melhores Resultados” aparecem em 7,9% dos trechos coletados. Exemplos de trechos como “o processo de colaboração incentiva a participação do grupo nas decisões.” (AUD_4_B_2022) e “Quando a empresa instiga a colaboração, acontece a integração e automaticamente há mais velocidade nas trocas.” (AUD_11_C_2023) refletem o quanto essas categorias podem impactar o processo. Além disso, o ato de colaborar traz essas duas vertentes e se constata que fazem parte da intenção de que a colaboração na Gestão do Design pode ser melhor implementada.

Por fim, a identificação de duas categorias que representam 5,31% dos trechos, foram a “Complementaridade de Ideias” e as “Interações Interpessoais”, mostram-se relevantes para o processo colaborativo, mesmo não aparecendo de forma predominante na análise. Além disso, a pesquisa salientou como a colaboração se faz presente no processo de desenvolvimento de forma intuitiva, pois muitos atores fazem parte dessa jornada. Ressalta-se que é necessário se identificar no Gestor de Design as competências de colaboração para que esse processo de desenvolvimento se torne mais eficaz.

Do que se entende por Colaboração na Gestão do Design, a teoria aborda relações duradouras e com forte compromisso comum (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008) nas quais os atores, mesmo pertencendo a disciplinas variadas, podem compartilhar conhecimentos a fim de construir um entendimento compartilhado (DU *et al.*, 2012). A esse contexto, Détienne (2006) atribui algumas heurísticas para um protocolo de implementação da Colaboração na Gestão do Design. Heurísticas essas que são contrapostas com a prática observada na coleta de dados.

QUADRO 20 – VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA – DIMENSÃO COLABORAÇÃO

Heurísticas para estimular a Colaboração na Gestão do Design (Détienne, 2006)	Categorias elencadas na prática sobre a Colaboração na Gestão do Design no Programa Design Export	Validação da teoria com a prática na dimensão “Colaboração”
Comunicação aberta e transparente;	Entendimento compartilhado;	A teoria atende plenamente à prática
Definição clara de papéis e responsabilidades;	Organização formal;	A teoria atende plenamente à prática
Diversidade e Inclusão;	Complementaridade de ideias;	A teoria atende plenamente à prática
Uso de ferramentas e processos colaborativos;	Criação conjunta;	A teoria atende plenamente à prática

	Melhores resultados;	
Cultura de confiança e respeito;	Contribuição ativa; Interação interpessoais;	A teoria atende plenamente à prática
	Aprimoramento do trabalho;	Há lacuna entre teoria e prática

FONTE: A autora (2025).

Em relação à Colaboração na Gestão do Design, a teoria atende a prática, pois os pressupostos teóricos são compatíveis e adequados ao contexto prático. Os conceitos teóricos se alinham diretamente às necessidades que o Programa Design Export evidenciou, tanto no que diz respeito aos contextos quanto às demandas identificadas na prática. Observa-se, porém, que embora os termos apresentem diferença nominal, eles mantêm muita proximidade de significado.

Identificou-se uma lacuna entre a teoria e a prática no que tange a categoria “Aprimoramento do Trabalho”, que não foi identificada na teoria e chama a atenção por ter sido a expressão mais predominante nas análises. Portanto, este aspecto prático não foi contemplado pela teoria, exigindo sua complementação. Para a construção do modelo, esta análise aponta a necessidade de ajuste na base teórica.

4.2.2 Análise da Dimensão “Gestão do Design”

Ao se analisar a dimensão Gestão do Design, são observadas as práticas ocorridas ao longo das quatro edições do programa Design Export sob à luz do referencial teórico.

4.2.2.1 Práticas de Gestão do Design observadas ao longo das quatro edições do Programa Design Export analisadas à luz dos referenciais teóricos

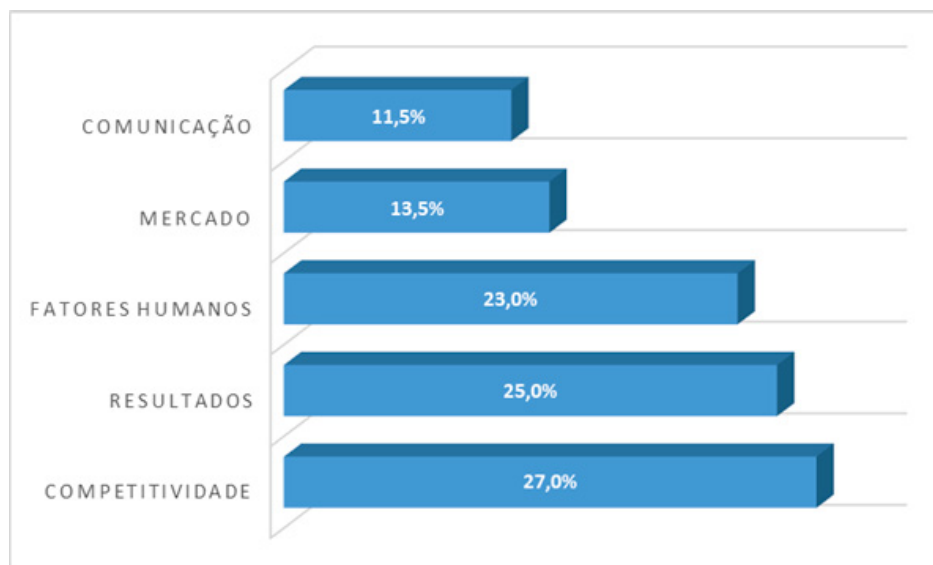
A codificação dos 296 trechos de dados (vide quadro 19 – Resumo quantitativo dos dados analisados), seguindo a abordagem descrita no

terceiro capítulo, nas seções 3.6.2 Etapa de possíveis soluções: Protocolo de Codificação e 3.6.3 Etapa possíveis soluções: Análise dos Dados, revela que surgiram cinco categorias na dimensão Gestão do Design. Estas categorias encontram respaldo em proposições encontradas na revisão da literatura, conforme descrito a seguir:

- a) **Competitividade:** capacidade de uma organização em criar e manter vantagens competitivas por meio da diferenciação de seus produtos ou serviços, promovendo inovação e aumento de valor agregado e gerando soluções que destacam a empresa em cenários globais (MOZOTA, 2003).
- b) **Resultados:** impactos observados após a aplicação de práticas de Design quando integradas à estratégia organizacional, como aumento na eficiência produtiva, fortalecimento da identidade da marca e satisfação dos *stakeholders* e criação de valor econômico, cultural e social (CELASCHI; DESERTI, 2007).
- c) **Fatores Humanos:** características, necessidades e limitações das pessoas que interagem com produtos, serviços ou sistemas. Aspectos a serem considerados no desenvolvimento de projetos a fim de que sejam garantidas eficiência, segurança e satisfação (NORMAN, 2013).
- d) **Mercado:** ambiente onde produtos ou serviços competem para atender as necessidades dos consumidores e as tendências emergentes. É preciso se compreender profundamente o mercado, as dinâmicas setoriais e comportamentais para se inovar para atender as expectativas dos usuários (VERGANTI, 2009).
- e) **Comunicação:** capacidade de transmitir, de forma clara e eficaz, os valores e diferenciais de uma empresa. Potencializa a compreensão das mensagens e fortalece a conexão com o seu público-alvo (BUCHANAN, 2001),

As categorias “competitividade”, “resultados” e “fatores humanos” foram as mais recorrentes nos trechos observados. As demais categorias não se destacaram com a mesma intensidade, demonstrando pouca percepção sobre estes itens na Gestão do Design quanto às ações de Design para exportação.

FIGURA 29: CATEGORIAS EMERGENTES DA DIMENSÃO GESTÃO DO DESIGN E RESPECTIVAS PORCENTAGENS



FONTE: A autora (2025).

Conforme mostra a figura acima, na dimensão Gestão do Design, a categoria predominante foi “competitividade” com 27%. segundo Wolf (2010), a competitividade contribui de forma estratégica aliando componentes como criatividade no processo de desenvolvimento como pode ser observado neste dado coletado: “[...] identificar e incorporar especialistas para ações pontuais e com isso consegue atingir objetivos difíceis em tempos mais reduzidos.” (AUD_84_A_2022). Para Mozota (2003), competitividade na Gestão do Design conecta os objetivos organizacionais às necessidades do mercado, gerando soluções que destacam a empresa em cenários globais. Essa afirmação corroborada com o depoimento de um empresário que afirma que “ao organizar o processo de desenvolvimento, a Gestão do Design prevê insumos e equipes a fim de encontrar possibilidade de soluções para nichos ainda não explorados, com a mesma estrutura da empresa acarretando em maior amplitude nos negócios.” (AUD_94_B_2021). Portanto, percebe-se que

ser competitivo na Gestão do Design com foco nas exportações é uma equação que precisa contemplar a efetividade de recursos, visão estratégica para projetar cenários e ambientes adequados e habilidade das equipes em atuar em tempos menores, exigindo delas agilidade.

Nesse caso, constata-se que a prática se conecta à teoria e vice-versa, demonstrando que a competitividade é uma evidência importante a ser considerada na construção do modelo, contribuindo com o seguinte *insight*:

Instituir mecanismo que exija a utilização de ferramenta estratégica para estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de produtos ou serviços voltados para mercados internacionais, com preocupação com o mercado alvo; normas e regulamentações; otimização de recursos e diferenciação.

Reforçando os objetivos dos negócios, a categoria “busca por resultados” também apareceu de forma expressiva em 25% dos trechos coletados e analisados, que se denominou apenas “resultados”. Por exemplo, o trecho “[...] os processos são instituídos para haver maior rigor de prazos e controles de riscos.” (AUD_58_A_2021). Essa afirmação é corroborada por Wolf (1998), que defende que processos são importantes na coordenação de tantas atividades. Outro trecho que aborda a questão de se estabelecerem metas declara que: “A gestão pressupõe cumprimento de metas a partir das demandas da empresa e de outros gestores.” (AUD_60_C_2022) . Segundo Silva (2018), a Gestão do Design é a capacidade de coordenação criativa de ferramentas e recursos. Por fim, no seguinte trecho, tem-se que “[...] em empresas grandes, deve haver uma definição de prioridades a fim de se estabelecer cronograma e elencar os principais desafios a serem alcançados” (AUD_59_B_2023). Para Gorb (1990), essa integração é essencial para o alcance de resultados. Ao se analisar esses dados, percebe-se a importância de se entender bem os objetivos a serem alcançados pela empresa e que tal clareza de objetivos precisa estar alinhada com todos os envolvidos, sejam equipes técnicas, sejam equipes executivas. Essas questões norteiam a seguinte sugestão de *insight*:

Busca de um modelo de gestão do design que possibilite alcançar proposições alinhadas à estratégia, estrutura executiva e estrutura das organizações parceiras.

Na coleta e na análise dos dados foram apontadas informações que remetem à categoria “fatores humanos”, que representa 23%. Alguns trechos coletados exemplificam demandas sobre esse tema: “*A liderança na gestão do design integra os participantes de forma harmônica.*” (AUD_50_B_2022). “[...] *quando há gestão, há maior integração da equipe de projeto.*” (AUD_51_A_2023). “[...] *a capacidade de dar feedback baseado em critérios não subjetivos na prática do desenvolvimento é uma habilidade importante e necessária a um bom gestor.*” (AUD_71_C_2023). Todos esses trechos mostram relevante preocupação com o envolvimento entre departamentos das empresas com as ações multidisciplinares e com a integração (QUADRANTE, 2001). Somam-se a isso, o desempenho das equipes (BEST, 2006) e as necessidades do consumidor (COOPER; PRESS, 2000) para que os fatores humanos sejam considerados sob a óptica dos gestores durante o processo de desenvolvimento. Ressalta-se que essa categoria integra o *insight*, proposto acima, na categoria “resultado”.

Quanto à categoria “mercado”, que apresenta 13,5% de representatividade, encontram-se afirmações como “[...] *é necessário identificar as barreiras e obstáculos que o mercado internacional impõe para que o projeto se enquadre de acordo com as demandas da empresa e dos consumidores, minimizando riscos*” (AUD_76_B_2022). Isso demonstra que ainda é necessária a busca por oportunidades e que a empresa alcance a competitividade internacional (BAXTER, 1998). Essa categoria corrobora com a categoria “competitividade” e com o *insight* sugerido, pois demanda a mesma abordagem sobre se identificar diretrizes para o desenvolvimento de produtos ou serviços voltados para mercados internacionais com preocupação com o mercado alvo, normas e regulamentações, otimização de recursos e diferenciação.

Em relação à última categoria apresentada na dimensão Gestão do Design, a “comunicação” tem 11,5% dos dados coletados e requer maior atenção nas trocas e nas compreensões internas para que o processo de

desenvolvimento seja mais ágil, como pode ser observado no trecho “[...] com uma atuação estratégica, o gestor de design integra áreas da empresa que muitas vezes não se conectam facilmente.” (AUD_78_C_2021) Segundo Hargrove (1998), a comunicação clara e contínua entre as equipes internas e externas de Design é crucial para se alinhar expectativas, compartilhar conhecimentos e se evitar ruídos que possam comprometer a qualidade do projeto. A partir dessa análise, confirma-se a sugestão do mesmo *insight* apresentado na dimensão “Colaboração”:

Incentivar uma integração colaborativa estratégica entre todos os participantes do desafio de inserção do design para exportação, tanto na perspectiva interorganizacional como intraorganizacional, envolvendo neste último caso desde atividades administrativas, técnicas, operacionais, gerenciais e estratégicas.

Os dados mostram que a troca de informações entre os participantes do processo de desenvolvimento, além de permitir, em tempo real, uma maior adaptabilidade às demandas específicas dos mercados externos, é compreendido como fator que contribui diretamente no sucesso de projetos com foco nas exportações. Dessa forma, na Gestão do Design, a comunicação entre os *stakeholders* do processo de Design não apenas otimiza o fluxo de trabalho, mas também potencializa os resultados estratégicos no cenário internacional.

No contexto da tese, a abordagem sobre Gestão do Design ganha protagonismo a partir do objetivo a ser cumprido. Portanto, recorre-se à fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo, seção 2.6, que aborda a discussão sobre os modelos de Gestão do Design. O modelo de planejamento estruturado do Instituto de Tecnologia de Illinois (QUARANTE, 1992), foi o que apresentou recursos para o desenvolvimento e a implementação de soluções inovadoras para o mercado externo.

Os procedimentos do referido modelo podem ser contrapostos com a prática da Gestão do Design, observada na coleta de dados.

QUADRO 21 – VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA – DIMENSÃO
GESTÃO DO DESIGN

Procedimentos do Modelo de Planejamento Estruturado (QUARANTE, 1992)	Categorias elencadas na prática sobre a Gestão do Design no Programa Design Export (a autora, 2025)	Validação da teoria com a prática na dimensão “Gestão do Design”
Alinhamento estratégico	Mercado	A teoria atende plenamente à prática
Tomada de decisão baseada em diagnóstico	Mercado	A teoria atende plenamente à prática
Visão de ciclo de vida	Competitividade	A teoria atende plenamente à prática
Integração multidisciplinar	Fatores humanos	A teoria atende plenamente à prática
Foco no usuário	Fatores humanos	A teoria atende plenamente à prática
Comunicação	Comunicação	A teoria atende plenamente à prática
Sustentabilidade		Há lacuna entre teoria e prática
Inovação estruturada	Resultados	A teoria atende plenamente à prática

FONTE: A autora (2025).

Em relação à Gestão do Design, a teoria atende a prática (assim como a prática se alinha à teoria) em que os pressupostos teóricos são compatíveis e adequados ao contexto prático. Os conceitos teóricos se alinham diretamente às necessidades que o Programa Design Export evidenciou, tanto nos contextos quanto nas demandas identificadas na prática. Porém, observa-se que os termos apresentam diferença nominal, mas com muita proximidade de significado.

Identificou-se a existência de uma lacuna entre a teoria e a prática no que tange a procedimentos quanto à sustentabilidade. Não foi encontrado na

prática uma categoria equivalente sobre sustentabilidade na Gestão do Design no Programa Design Export. Portanto, isso foi identificado na teoria e não constou na prática, exigindo, portanto, sua complementação. No que tange à construção do modelo, essa análise aponta a necessidade de ajustes em relação à prática.

4.2.3 Análise da Dimensão “Design para Exportação”

Ao se analisar a dimensão Design para Exportação, são observadas as práticas ocorridas ao longo das quatro edições do programa Design Export sob à luz do referencial teórico.

4.2.3.1 Práticas de Design para Exportação na Gestão do Design observadas ao longo das quatro edições do Programa Design Export analisadas à luz dos referenciais teóricos

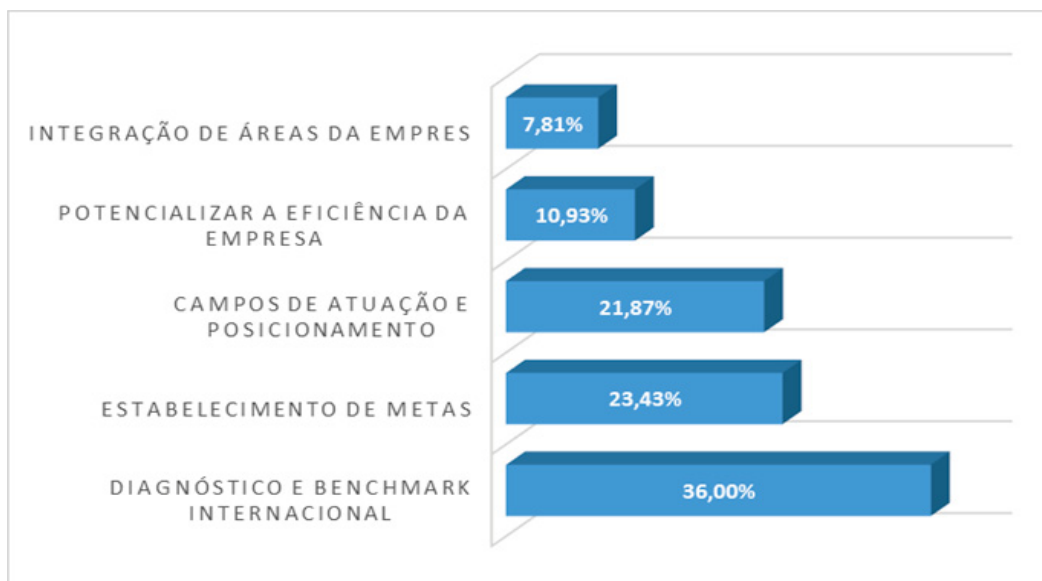
A codificação dos 296 trechos de dados (vide Quadro 19, Resumo quantitativo dos dados analisados), seguindo a abordagem descrita no terceiro capítulo, nas seções 3.6.2 Etapa de possíveis soluções: Protocolo de Codificação e 3.6.3 Etapa de possíveis soluções: Análise dos Dados, revela que, na dimensão “Design para Exportação”, surgiram cinco categorias. Assim como nas outras dimensões aqui também as categorias identificadas se alinham com postulados encontrados na literatura, conforme descrito a seguir:

- a) **Diagnóstico e *benchmark* internacional:** avaliação da situação atual da empresa em termos de Design, estratégias de exportação com desempenho competitivo, comparação das práticas e dos resultados da empresa com concorrentes globais (CAMP, 1989).
- b) **Estabelecimento de metas de exportação:** definição de objetivos claros e mensuráveis, alinhados às estratégias da empresa, como aumento das exportações, desenvolvimento de novos produtos específicos para mercados externos, redução de custo, entre outros (KAPLAN; NORTON, 1996).

- c) **Campos de atuação e posicionamento internacional:** definição de mercados internacionais, segmentos e de nichos nos quais a empresa deseja atuar e o estabelecimento da forma que ela será percebida nesses mercados externos (PORTER, 1985).
- d) **Potencialização da eficiência da empresa no mercado externo:** adoção de práticas e ferramentas que otimizem os processos internos, reduzam desperdícios e aumentem a produtividade (WOMACK; JONES, 1996).
- e) **Integração de áreas da empresa:** articulação de diferentes departamentos (como marketing, operações, P&D e vendas) para garantir que o Design seja tratado como elemento estratégico. Algumas ações são comunicação interdepartamental e colaboração multidisciplinar (BROWN, 2009).

As categorias “diagnóstico e *benchmark* internacional”, “estabelecimento de metas” e “campos de atuação e posicionamento” foram as mais recorrentes nos trechos observados nessa dimensão. As demais categorias não se destacaram com a mesma intensidade, demonstrando pouca percepção sobre esses itens no Design para exportação na Gestão do Design, conforme pode ser observado na figura a seguir.

FIGURA 30 – CATEGORIAS EMERGENTES DA DIMENSÃO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO E RESPECTIVAS PORCENTAGENS



FONTE: A autora (2025).

Conforme mostra a figura acima, na dimensão Design para Exportação, a categoria predominante foi “Diagnóstico e Benchmark internacional” com 36%. Segundo Mariotto (2013), a indústria vem procurando novas formas de diferenciação para evitar produtos similares. Um trecho coletado que exemplifica esta afirmação é: “[...] os designers externos às empresas precisam estudar tendências para compreender as possibilidades de soluções que os mercados exigem e que muitas vezes não estão explícitas.” (AUD_110_B_2022). Outro trecho que corrobora com esta afirmação é: “ as referências das empresas e dos designers externos extrapolam fronteiras, pois precisam estar atentos às novas exigências, materiais e legislações em tempo real ao desenvolvimento.” (AUD_115_A_2020). Também são percebidos relatos sobre a dificuldade de se obter informações para o *benchmark* internacional, como pode observado no trecho: “[...] a empresa tem dificuldade em conhecer o mercado alvo e seus concorrentes diretos no exterior” (AUD_158_C_2023). Portanto, essa demanda se mostra relevante para ser considerada no processo de construção do modelo. A partir dessa análise, confirma-se a sugestão do mesmo *insight* apresentado na dimensão “Gestão do Design”:

Instituir mecanismo que exija a utilização de ferramenta estratégica para o estabelecimento de diretrizes para o desenvolvimento de produtos ou serviços voltados para mercados internacionais com preocupação com o mercado-alvo, normas e regulamentações, otimização de recursos e diferenciação.

Outra categoria emergente foi o “estabelecimento de metas” para o alcance da vantagem competitiva internacional com 23,4%. Aspecto esse presente nesse trecho de relato: “Para que as empresas tenham menor dependência econômica mediante crises internas, a busca por mercados internacionais se faz uma estratégia interessante para determinados segmentos produtivos.” (AUD_104_C_2021). Assim como neste: “Existe a busca pelo equilíbrio técnico, financeiro e logístico por parte dos designers

uma vez que para exportação, somam-se alguns fatores para a formação de preço.” (AUD_126_B_2023).

Observa-se que esses trechos coletados apoiam a literatura quando Oviatt e Macdougall (2000) afirmam que exportar compreende um comportamento proativo, inovador e de risco que cruza fronteiras nacionais e visa criar valor. Com relação aos riscos e à criação de valor, é preciso se compreender que são intrínsecos à gestão e principalmente às estratégias das empresas. Portanto, a categoria “estabelecimento de metas”, é considerada relevante e pode ser atribuída ao mesmo *insight* apresentado na dimensão “Gestão do Design”:

Instituir mecanismo que facilite a utilização de ferramenta estratégica para estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de produtos ou serviços voltados para mercados internacionais com preocupação com o mercado-alvo, normas e regulamentações, otimização de recursos e diferenciação.

A categoria “campos de atuação e posicionamento” emergiu na dimensão “Design para Exportação” com 21,8%. Portanto, é preciso se conhecer e estipular os campos de atuação para que o posicionamento da empresa seja efetivo, pois são demanda que podem ser conferidas no trecho: *“A visibilidade nacional pode ser alcançada quando a empresa também mostra a competitividade em novos mercados externos. Esta consequência é colateral ao desenvolvimento mais focado em mercados externos, deixando os processos mais eficientes.” (AUD_102_A_2022).* Ao decidir atuar além de suas fronteiras, a empresa precisa adotar posturas e direcionamentos globais.

Segundo Rocha *et al.* (2019), empresas com maior probabilidade de aderirem às práticas internacionais se mostram mais inovadoras e com atitudes favoráveis à inovação, o que induz o pensamento a acreditar que são empresas com campo de atuação mais ampliado e, por conseguinte, a um posicionamento mais direcionado. Contudo, há aspectos percebidos na prática que discordam da postura de algumas empresas, como: *“[...] algumas empresas precisam melhorar seu posicionamento antes de buscar soluções*

para mercados internacionais.” (AUD_123_C_2022). Essa constatação só reforça a relevância dessa categoria na construção do modelo, pois permite se colocar um alerta nessa demanda quanto a se entender os possíveis campos de atuação e se buscar conhecer o posicionamento da empresa frente aos concorrentes e ao mercado. Da mesma forma que as categorias anteriores, “diagnóstico e *benchmark* internacional” e “estabelecimento de metas”, a categoria “campos de atuação e posicionamento” pode ser atribuída ao mesmo *insight* apresentado na dimensão “Gestão do Design”:

Instituir mecanismo que facilite a utilização de ferramenta estratégica para estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de produtos ou serviços voltados para mercados internacionais com preocupação com o mercado-alvo, normas e regulamentações, otimização de recursos e diferenciação.

A categoria “potencializar a eficiência da empresa” representou 10,9% da dimensão “Design para Exportação” e se fortalece com os seguintes trechos: “[...] *a velocidade de desenvolvimento e atualização de processos com equipe comercial participando ativamente pode deixar o processo mais integrado, colaborativo e assertivo para o mercado a que se destinam as soluções.*” (AUD_99_C_2021). Realmente, potencializar a eficiência de uma empresa é um desafio grande, porém o Design possibilita o incremento dessa capacidade inovativa (LOBO, 2027). Ao desafio da eficiência, podem ser somados os requisitos técnicos do desenvolvimento de projetos para exportação e a plena eficácia do produto. Preocupação que pode ser contemplada no seguinte trecho: “[...] *a competitividade é uma busca constante das empresas internacionalizadas, uma vez que não podem oferecer soluções que tragam prejuízos, ou demandem manutenção.*” (AUD_113_B_2022). Contudo, é possível se atingir os desafios projetuais, a confiança e os argumentos das empresas ficam fortalecidos, como pode ser observado a seguir: “*Aumento da confiança mediante a entrega do produto ou serviço para outro mercado.*” (AUD_147_B_2022). Contudo, essa categoria soma-se às demais da dimensão “Design para Exportação”, colaborando e

corroborando com o mesmo *insight* apresentado na dimensão “Gestão do Design” :

Instituir mecanismo que facilite a utilização de ferramenta estratégica para estabelecer diretrizes para o desenvolvimento de produtos ou serviços voltados para mercados internacionais com preocupação com o mercado-alvo, normas e regulamentações, otimização de recursos e diferenciação.

Por fim, a categoria “integração das áreas da empresa”, que representou 7,8% na dimensão “Design para exportação” se mostra uma atividade complementar, porém de bastante relevância, uma vez que é essa ação que pode acelerar a busca por oportunidades internacionais vindas de *feedbacks* da equipe comercial ou de outros fornecedores. Selecionou-se o seguinte trecho para análise: *“A sustentabilidade é tida como um atributo essencial e um diferencial na argumentação das equipes comerciais e de desenvolvimento nos projetos desenvolvidos para exportação em função do rigor maior em mercados desenvolvidos.”* (AUD_116_B_2023). Esse trecho apresenta a incorporação de áreas ou departamentos que, em um primeiro momento, não demandaram da equipe de desenvolvimento, porém foi agregado o valor no projeto de exportação. Essa ampliação vem ao encontro do que Thackara (2006) já preconizava, pois, para ele, essa abordagem pode ir além da estética, priorizando soluções que reduzem impactos negativos, promovam a economia circular ou gerem valor duradouro para as empresas.

Outra busca de valor para as empresas pode ser constatada no trecho: *“[...] a busca de certificações tem se mostrado muito relevante para as empresas que buscam mercados externos. As certificações vão desde selos de procedência e de boas práticas sociais e ambientais até selos de Design.”* (AUD_117_C_2021), assim como no trecho: *“[...] as exportações promovem o fortalecimento da produção nacional como efeito colateral.”* (AUD_127_C_2022), que constata os efeitos positivos de se exportar além do aspecto econômico vindo de outros países. A categoria “interação das áreas

da empresa” na dimensão “Design para Exportação” direciona para a sugestão de se reforçar o *insight* sugerido na dimensão “Colaboração”:

Incentivar uma integração colaborativa estratégica entre todos os participantes do desafio de inserção do Design para exportação, principalmente aspectos de sustentabilidade, em atividades administrativas, técnicas, operacionais, gerenciais e estratégicas.

Nesse momento, é possível se recorrer à abordagem sobre Design para exportação na fundamentação teórica apresentada no segundo capítulo, seção 2.3.2, que aborda a contribuição da Gestão do Design nas exportações. Nesse sentido, Merino (2002) propõe atividades de Gestão do Design no âmbito das exportações que podem ser contrapostas com a prática do Design para exportação, observada na coleta de dados.

QUADRO 22 – VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA – DIMENSÃO
DESIGN PARA EXPORTAÇÃO

Atividades de Gestão do Design para Exportação (MERINO, 2002)	Categorias elencadas na prática do Design para Exportação no Programa Design Export	Validação da teoria com a prática na dimensão “Design para Exportação”
Diagnóstico da empresa	Diagnóstico e Benchmark Internacional	Replicação teórica identificada (YIN,2028)
Definição de atuação futura	Campos de atuação e posicionamento	Replicação teórica identificada (YIN,2028)
Estabelecimento de metas	Estabelecimento de metas	Replicação teórica identificada (YIN,2028)
Integração	Integração das áreas da empresa	Replicação teórica identificada (YIN,2028)
Cultura do Design	Potencializar a eficiência da empresa	Replicação teórica identificada (YIN,2028)

FONTE: A autora (2025).

Em relação ao Design para Exportação, a teoria atende plenamente à prática em que os pressupostos teóricos são compatíveis e adequados ao contexto prático. Os conceitos teóricos se alinham diretamente às necessidades evidenciadas pelo Programa Design Export, tanto nos contextos considerados quanto nas demandas identificadas na prática. Observa-se que os termos possuem pequena diferença nominal e muita proximidade de significado. Para a construção do modelo, essa análise aponta a necessidade de se manter a combinação entre teoria e prática.

As zonas de interface conceitual dos constructos aliadas às validações da teoria com as práticas de Colaboração, Gestão do Design e Design para exportação podem ser conferidas na figura apresentada a seguir.

FIGURA 31 – ZONAS DE INTERFACE CONCEITUAL DOS CONSTRUCTOS COM VALIDAÇÃO DA TEORIA COM A PRÁTICA EM CADA UM DOS CONSTRUCTOS



FONTE: A autora (2025)

A consolidação das zonas de interface conceitual dos constructos e suas respectivas validações da teoria com a prática resultam em um arcabouço de procedimentos que serão considerados para a construção do modelo com diretrizes que estimulem a promoção da Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

4.3 DIRETRIZES PARA A COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN EM PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO

Após a determinação das zonas de interface conceitual entre os constructos “Gestão do Design”, da “Colaboração” e de “Design para exportação”, relacionada com o primeiro objetivo específico da presente tese de doutorado, faz-se necessária a proposição de diretrizes para a conexão dos constructos citados a fim de se estabelecer o **objetivo específico 2**.

A partir da integração da revisão do estado da arte com evidências empíricas de boas práticas observadas no Programa Design Export, foi possível se estabelecer um quadro com o resumo das diretrizes vindas dos *insights* gerados, apresentados nas seções 4.1 e 4.2, com as análises desenvolvidas.

Em relação aos procedimentos para se estimular a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação, é fundamental o estabelecimento das seguintes diretrizes:

➤ **Diretriz 1 – Validar existência de ambiente político favorável**

Um ambiente político favorável é aquele em que há estabilidade, alinhamento estratégico de acordo com as prioridades governamentais, apoio legal e financeiro, capacidade administrativa e engajamento de *stakeholders*. Para a inserção de um programa governamental, é fundamental se considerar esses fatores e se criar uma estratégia de implementação que fortaleça a legitimidade e a eficácia da iniciativa. Para um

programa de estímulo à Colaboração na Gestão do Design com foco em exportações é fundamental que esse “ambiente político”:

- tenha estabilidade, previsibilidade e incentivos que facilitem a inserção das empresas nacionais no mercado global;
- envolva políticas públicas, regulação eficiente e cooperação internacional para a promoção do comércio exterior; e
- promova práticas sustentáveis e responsabilidade social.

➤ **Diretriz 2 – Envolver múltiplos *stakeholders***

A inclusão de um maior número de atores e de *stakeholders* no processo visa fortalecer a Colaboração, enriquecer as abordagens e promover soluções mais inovadoras e alinhadas às demandas do contexto. O envolvimento de múltiplos *stakeholders* em programas governamentais para a inserção do Design no Brasil é essencial devido à complexidade socioeconômica e cultural do país e à necessidade de se promover a eficiência, a legitimidade e o impacto das iniciativas públicas. A análise das iniciativas governamentais de estímulo ao Design e principalmente o olhar sobre o Programa Design Export evidenciaram a necessidade da participação de atores do primeiro, segundo e terceiro setores. Para uma maior eficácia, justificam-se os principais motivos desse chamamento:

- diversidade de perspectivas e de conhecimentos dos atores para obtenção de realidades e demandas distintas;

- aumento da legitimidade e da aceitação para facilitação da implementação, redução das resistências e promoção do senso de pertencimento;
- promoção da transparência, de modo a se aumentar a visibilidade e a fiscalização dos recursos públicos para fortalecimento da confiança;
- alinhamento de recursos e competências para a maximização de resultados por meio da sinergia entre governo, setor privado, academia e organizações sociais;
- atuação em rede e com capilaridade para que seja garantida a democratização do acesso;
- fomento à inovação e ao Design para a promoção da integração do conhecimento técnico e das novas tecnologias;
- resolução de conflitos e construção de consenso como intuito de se evitar decisões polarizadas e não inclusivas;
- adaptação às demandas locais ou demandas setoriais de forma se ampliar a eficácia e a relevância das políticas públicas;
- sustentabilidade dos programas, o que assegura que os interesses de longo prazo sejam considerados, principalmente em cenários de mudanças políticas.

➤ **Diretriz 3 – Equilibrar oferta e demanda**

O equilíbrio entre a oferta de vagas para empresas em um programa governamental que estimule a Colaboração na Gestão do Design com foco nas Exportações é de extrema importância para que sua eficácia seja garantida. No contexto brasileiro, que apresenta números continentais de empresas, as demandas são proporcionais e conseqüentemente não há recursos para

a totalidade. No entanto, faz-se necessário entender a relação entre oferta e procura para se buscar o equilíbrio. Alguns fatores contribuem para se estabelecerem argumentos para tal busca:

- garantia da qualidade do atendimento sem o comprometimento da qualidade do suporte personalizado ofertado, o que aumenta as chances de sucesso na adoção no futuro do Design estratégico para exportação;
- alinhamento dos recursos para que sejam plenamente utilizados, fator esse que otimiza o investimento público;
- maximização do alcance e do impacto, dimensionando-os adequadamente para a geração de competitividade nacional sem que os objetivos do projeto sejam comprometidos;
- promoção da sustentabilidade do programa com proporcionalidade, em que a baixa adesão pode desmotivar futuros investimentos, superdemanda e gerar frustrações entre as empresas não atendidas;
- atendimento de diversos perfis de empresas para se chegar ao entendimento das diferentes necessidades e maturidades no uso do Design;
- planejamento e gestão eficientes de modo que sejam garantidos cumprimento de prazo e orçamento;
- mitigação das frustrações e dos conflitos, pois o equilíbrio reduz atritos e aumenta a satisfação das partes interessadas, promovendo, assim, uma percepção positiva sobre o programa.

➤ **Diretriz 4 – Promover capacitação**

A capacitação como aprimoramento do trabalho torna-se elemento indispensável em programas que promovem a Colaboração na Gestão do Design com foco em exportação. Ela não apenas prepara empresas e equipes para os desafios do mercado internacional, mas também fomenta a inovação, a melhora da competitividade e fortalece as relações entre os *stakeholders* envolvidos. Portanto, o investimento em capacitação é um passo estratégico para se garantir que os programas de estímulo à colaboração no Design alcancem resultados significativos e sustentáveis no cenário global. Para se promover e justificar a capacitação nos programas, é importante se considerar que haja:

- desenvolvimento de competências técnicas e estratégicas sobre exportação;
- promoção da colaboração efetiva para a melhoria de habilidades interpessoais, comunicação, resolução de conflitos e do trabalho em equipe, o que leva a conquista de sinergia entre os envolvidos;
- alinhamento de objetivos entre *stakeholders* para a busca de metas de modo a se garantir que todos os atores compreendam e contribuam, de maneira coesa, para que os resultados esperados sejam atingidos;
- adaptação ao contexto internacional para que sejam entendidas as diferenças culturais, as exigências regulatórias e as preferências de consumo, aumentando-se as chances de sucesso ao se exportar;
- fomento à inovação colaborativa para se integrar diferentes perspectivas no desenvolvimento de projetos para exportação;

- entendimento das questões de sustentabilidade e de responsabilidade social exigidas por legislações;
- percepção sobre a competitividade global da empresa e do programa para que seja aumentado o valor percebido tanto pelas empresas quanto pelos *stakeholders*.

➤ **Diretriz 5 – Realizar sistematização**

Ao se sistematizar informações em programas de estímulo à Colaboração na Gestão do Design com foco em Exportações, pode-se garantir organização, eficiência e impacto estratégico da iniciativa governamental. Essa ação tende a facilitar a execução das etapas do programa promovendo inovação e informações para uma base sólida a fim de que respaldem decisões e ajustes. Investir-se na sistematização é, portanto, um passo essencial para se maximizar os resultados e a sustentabilidade dos programas. Ao se buscar a sistematização, há conseqüentemente a padronização de dados, de experiências e de resultados, o que permite que sejam utilizados de forma mais eficiente e estratégica. Acredita-se que, ao se sistematizar um programa, há:

- facilidade de comunicação entre *stakeholders*, permitindo-se acesso rápido e claro às informações necessárias, facilitando-se a troca de ideias e promovendo-se uma comunicação alinhada;
- alinhamento estratégico, garantindo-se que as informações sejam consistentes ao longo do processo;
- aumento da eficiência operacional, de modo a se reunir informações e acesso rápido, economizando-se tempo e recursos e se aumentando a produtividade das equipes.

- subsídios para a tomada de decisão baseada em dados com agilidade e confiança nas informações;
- documentação para compartilhamento de conhecimentos com o objetivo de se gerar aprendizados e uma base de conhecimentos, que poderá ser consultada e utilizada em futuros projetos, promovendo, assim, a melhoria contínua;
- aumento da transparência e da responsabilidade, por meio da construção de um canal de confiança entre os *stakeholders*, clareza sobre as responsabilidades de cada parte envolvida, além de se facilitar auditorias e avaliações;
- facilidade em se avaliar e monitorar, justificando-se o impacto do programa e se identificando áreas de melhoria;
- escalabilidade e replicabilidade, o que permite a expansão geográfica, setorial ou com destinos internacionais direcionados a partir de informações organizadas e documentadas.
- criação de casos de sucesso, que podem servir de motivação para outros programas e serem facilmente adaptados, permitindo que o programa cresça e atinja novos públicos.

➤ **Diretriz 6 – Estimular inteligência em Design para exportação**

A criação de um centro de inteligência em Design para exportação cria uma base de dados para se promover, coletar, analisar, interpretar, armazenar e se gerenciar informações de inteligência a respeito da Gestão do Design voltada à Gestão do Conhecimento no contexto governamental para exportação. Essa ação pode consolidar o Brasil como um *player* competitivo no

mercado internacional ao centralizar informações estratégicas sobre empresas, projetos e mercados, promovendo, assim, a integração, a inovação e a colaboração necessárias para o sucesso das iniciativas exportadoras. Além disso, contribui para a criação de políticas públicas mais eficazes e para o fortalecimento da identidade do Design brasileiro no cenário global, garantindo resultados sustentáveis e de longo prazo. Algumas atribuições relevantes para a justificativa dessa diretriz são:

- centralização de informações estratégicas para o processo de Gestão e de Design para exportação, o que facilita o acesso a informações confiáveis e permite que as empresas tomem decisões mais assertivas e adaptem seus projetos às demandas globais;
- apoio à tomada de decisão estratégica, de modo a oferecer análises detalhadas de mercados internacionais, como mapeamento de oportunidades, identificação de concorrentes e tendências emergentes no Design. Fatores esses que maximizam as chances de sucesso;
- promoção da colaboração e da integração entre diferentes *stakeholders* (empresas, *designers*, instituições públicas e privadas, universidades, associações) para a criação de soluções inovadoras e competitivas globalmente;
- monitoramento de mercados internacionais com informações sobre preferências do consumidor, regulamentações e concorrência com monitoramento contínuo de tendências em Design e comércio exterior;
- capacitação e difusão de conhecimento técnico e estratégico para atuação em mercados internacionais

com possibilidades de treinamentos, *workshops* e guias sobre Gestão do Design e regulamentações internacionais a fim de que seja dado suporte aos desafios da exportação e que as oportunidades sejam exploradas de forma eficaz;

- suporte a políticas públicas a partir do fornecimento de informações estratégicas ao governo para o desenvolvimento de políticas públicas que incentivem o Design como diferencial competitivo, beneficiando-se o ecossistema exportador;
- foco na sustentabilidade, que é uma exigência crescente nos mercados internacionais;
- resultados sustentáveis e de longo prazo, dando-se suporte constante às empresas, promovendo-se melhorias contínuas em seus processos e suas estratégias, gerando-se impactos positivos para o setor produtivo e para a economia nacional.

➤ **Diretriz 7 – Implantar um processo de Gestão do Design para Exportação**

A criação de um processo de implantação da Gestão do Design para exportação preconiza a organização, o direcionamento e otimiza os esforços de empresas que desejam inserir o Design em seus negócios para a conquista de mercados internacionais. Esse modelo deve servir como um guia estratégico, estruturado em etapas para auxiliar a condução do processo de desenvolvimento de projetos para exportação entre escritórios de Design e empresas. A seguir, detalha-se a importância desse modelo:

- organização do processo de desenvolvimento de projetos com foco no mercado internacional para que

seja propiciada clareza sobre as etapas necessárias, de modo a se alinhar o Design aos objetivos de exportação. O processo deve evitar improvisações, redução de erros e otimização de recursos;

- competitividade internacional das empresas que utilizam o Design as diferencia pela presença de produtos desenvolvidos para os mercados globais com agregação de valor e busca de atendimento às expectativas de consumidores internacionais;
- adaptação às exigências culturais e regulatórias demandadas pelos mercados externos, tanto em termos culturais quanto legais. O processo deve orientar as empresas e os escritórios de Design a adaptarem seus produtos e embalagens de forma eficaz;
- foco na inovação e na sustentabilidade na busca pelo incentivo das práticas inovadoras e sustentáveis de Design inovadoras e sustentáveis, que são altamente valorizadas em mercados internacionais e ajudam na construção de uma imagem positiva da marca;
- facilitação da colaboração multisetorial para que seja promovida a integração de diferentes áreas da empresa (Design, marketing, logística, P&D) e para que seja facilitada a interação com *stakeholders* externos, como fornecedores e distribuidores.

As sete diretrizes apresentadas contemplam a revisão do estado da arte com evidências empíricas de boas práticas observadas no Programa Design Export e, a partir delas, é possível se propor um modelo para se estimular a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

4.4 MODELO PARA A COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN EM PROGRAMAS ORIENTADOS À EXPORTAÇÃO

Enquanto **método**, as diretrizes para colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação, é um conjunto estruturado de procedimentos ou passos que orientam a realização de uma tarefa ou a solução de um problema. Sendo que **modelo** é uma representação simplificada ou idealizada de um fenômeno, conceito ou de um sistema que serve para descrever, explicar ou prever eventos no mundo real. Para Bunge (1974), "um modelo é uma construção teórica que, por meio de simplificações, aproxima a realidade a fim de facilitar a sua compreensão ou a sua previsão".

Na presente tese de doutorado, formulou-se um modelo para o atingimento do objetivo geral que é o de se **propor um modelo de gestão do design com ênfase na colaboração para programas orientados à exportação**.

4.4.1 Proposição para o modelo: M.A.D.E. (Modelo Analítico de Design para Exportação)

No contexto da tese, a proposição de um modelo se torna evidente, pois pressupõe a facilitação do entendimento de diretrizes que estimulem a promoção da colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

A escolha do nome **M.A.D.E. (Modelo Analítico de Design para Exportação)** apresenta conexão simbólica e estratégica com a palavra, em inglês, "**made**", que significa "**feito**". Essa relação reforça conceitos-chave, relacionados no decorrer desta tese de doutorado, que dizem respeito ao Design, à gestão e à exportação, conectando o modelo ao propósito de se criar algo valioso, tangível e competitivo para o mercado global.

A palavra "**made**" é frequentemente associada a expressões como "**made in Brazil**" ou "**made in Italy**", representando a origem e a qualidade de um produto. Essa é a intenção de assim se nominar o modelo, destacando-se

o uso do Design em programas orientados à exportação como elemento central para se agregar valor ao que é produzido no Brasil alinhados às demandas do mercado internacional. O modelo pode ser utilizado como uma ferramenta para se fortalecer a reputação do Brasil como um país capaz de oferecer programas estratégicos para a economia com produtos bem-feitos, inovadores e alinhados às exigências internacionais.

Ao longo da pesquisa foi possível observar que os programas governamentais adotam símbolos que marcam a sua aplicação, bem como identificam as iniciativas. Neste sentido, propõem-se a utilização de uma marca que caracterize o modelo M.A.D.E. a fim de que se possa identificar a sua utilização em futuros programas como uma chancela de processo estruturado. A marca desenvolvida pode ser observada a seguir:

FIGURA 32 – MARCA DO MODELO M.A.D.E.



FONTE: A autora (2025).

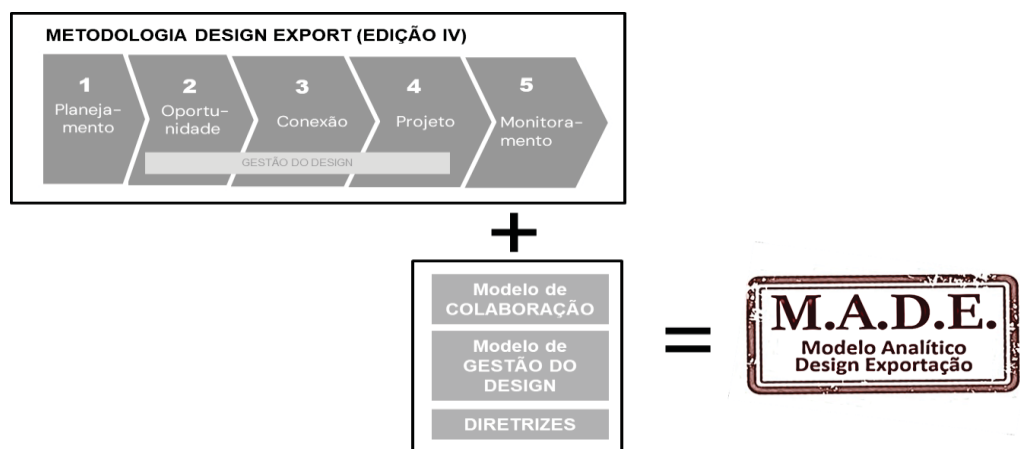
A inclusão da palavra “analítico” no nome M.A.D.E. ressalta a essência do modelo como uma ferramenta estratégica fundamentada em dados, reflexões e em análises estruturadas. Essa abordagem organiza e sistematiza o processo de Design para exportação e assegura que cada decisão seja embasada e orientada de modo a maximizar o impacto no mercado internacional. O caráter analítico diferencia o modelo como uma solução para estimular a Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação de forma confiável e voltada para resultados escaláveis.

Esclarece-se que a figura 32 ilustra a marca representativa para o M.A.D.E. (Modelo Analítico de Design para Exportação). O formato de carimbo e o desgaste estão associados à autenticidade e ao uso frequente com a intenção de remeter a conceitos de exportação, autenticação e validação, reforçando a conexão da marca com os processos de comércio

exterior. As letras em caixa alta (M.A.D.E.) comunicam solidez, clareza e importância. A escolha de uma fonte serifada confere seriedade e profissionalismo à marca. O acrônimo cria uma associação direta com o objetivo estratégico do modelo.

O modelo M.A.D.E. será apresentado e descrito a seguir com relação à sua construção gradativa e seu referencial obtido tanto da pesquisa e fundamentação teórica quanto da análise da prática das edições do Programa Design Export com a Colaboração sendo evidenciada no processo.

FIGURA 33 – ESTRUTURA CONSTRUTIVA DO MODELO M.A.D.E.



FONTE: A autora (2025).

O Modelo M.A.D.E. tem a sua construção baseada no aperfeiçoamento da Metodologia Design Export, a integração das diretrizes identificadas na revisão da literatura e na pesquisa de campo da tese, incluindo as 7 diretrizes elencadas na seção 4.3 deste capítulo. Portanto, a figura 32 ilustra, de forma esquemática, como se deu a construção do M.A.D.E.

A partir da revisão de literatura (capítulo 2) constatou-se que o modelo de Gestão do Design – Modelo de Planejamento Estruturado, conforme Quarante (1992) e Martins e Merino (2011), era o que mais se alinhava com a demanda de se buscar um modelo ideal de Gestão do Design para o contexto das exportações. Reconhece-se que a estrutura do referido modelo contempla a realidade das empresas brasileiras no que tange à expectativa de exportar. Nessas estruturas, percebe-se que há uma concentração hierárquica na tomada de decisão concentrada em poucas pessoas. Dessa

maneira, esse modelo de Gestão do Design permite que as empresas possam incorporar a estratégia de exportação em suas estruturas administrativas, como pode ser observado no quadro apresentado abaixo. Nessas estruturas já existentes, ao serem incorporadas à atividade de exportação, percebe-se que há a oportunidade de se agregar um responsável pela atividade exportadora e, com isso, deve-se direcionar uma dedicação especial às informações procedentes de fora da empresa exclusivamente para essa atividade.

Nesse contexto, o responsável pela exportação se une a outras áreas da empresa, como fabricação, pesquisa e desenvolvimento, imagem da empresa e marketing. Portanto, nessa proposição, a pessoa responsável por exportação contribui e se alinha com as outras áreas para a concepção de soluções. Na figura 33, pode-se observar a incorporação visual dessa atividade no modelo de Gestão do Design apresentado.

FIGURA 34 – ADAPTAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRUTURADO DE GESTÃO DO DESIGN COM INSERÇÃO DE ÁREAS DE EXPORTAÇÃO



FONTE: A autora (2025), adaptada de Quarante (1992) e Martins e Merino (2011).

Outro incremento que o modelo de Gestão do Design Planejamento Estruturado recebeu foram as “demandas de exportação”, que são mais atributos que se somam a outros já estipulados em relação às informações internas procedentes da empresa. Quanto às demandas de exportação, esclarece-se que estas foram tratadas de forma adicional a outras demandas da empresa, como investigações bibliográficas e sobre soluções em uso, requisitos ergonômicos, psicológicos, pesquisas com usuários, entre outras.

Na figura 35, exposta a seguir, pode-se observar o modelo de Planejamento Estruturado para Exportação.

FIGURA 35 – MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRUTURADO DE GESTÃO DO DESIGN PARA EXPORTAÇÃO

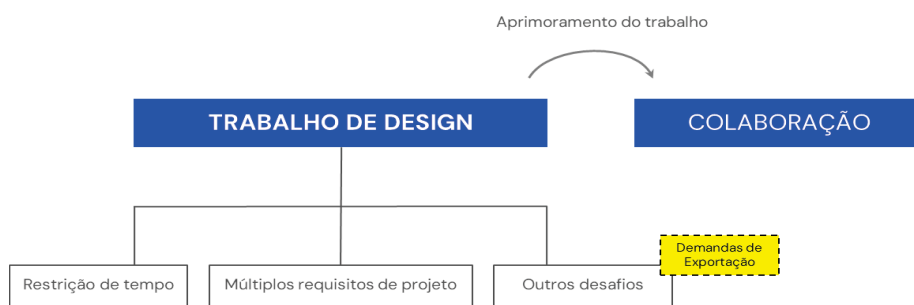


FONTE: A autora (2025).

Além da incorporação das áreas de exportação no modelo de Gestão do Design, foi necessário se buscar um modelo ideal de Colaboração. Ao se

incorporar a estratégia de Colaboração, a prática demonstrou que as ações se estabelecessem de forma coesa e com efetividade se esta for implementada. A esse contexto foi vinculado o Modelo de Colaboração (HEEMANN *et al.*, 2008), que prioriza o aprimoramento do trabalho do Design, visto que, para projetos com foco em exportação, tanto a literatura quanto a prática evidenciaram que essa demanda é latente e traz resultados efetivos para o projeto.

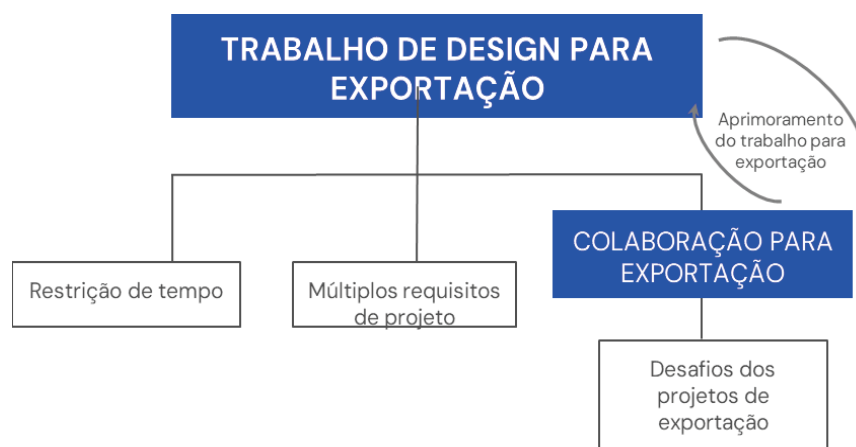
FIGURA 35 – MODELO DE COLABORAÇÃO



FONTE: A autora (2025), adaptada de Heemann *et al.* (2008)

No entanto, foi necessário ajuste em relação ao Modelo de Colaboração, o que evidenciou que, nos projetos para exportação, há um desafio muito direcionado que é a busca pela Colaboração, que ultrapassa os desafios de exportação.

FIGURA 37 – MODELO DE COLABORAÇÃO PARA EXPORTAÇÃO

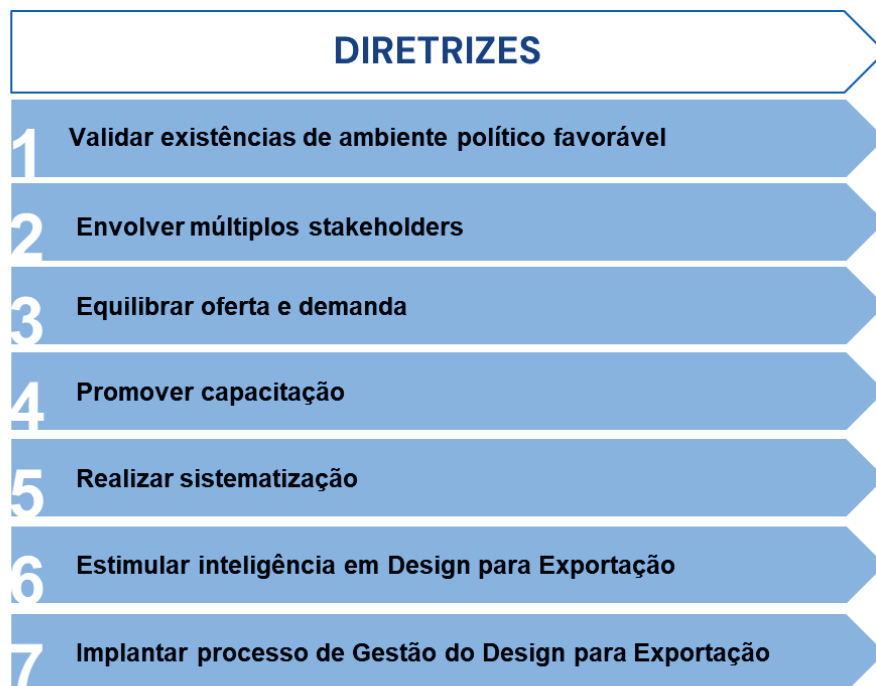


Fonte: a autora (2025)

A figura acima ilustra o Modelo de Colaboração para Exportação que contempla os desafios de restrição de tempo do projeto, os múltiplos requisitos que o projeto deve contemplar e dá destaque para os desafios que os projetos demandam para exportação que possuem suas especificidades. Nesse modelo, a Colaboração se faz necessária com mais ênfase durante o aprimoramento do trabalho.

Para a formulação do M.A.D.E., ainda foi necessário se incorporar as sete diretrizes emergentes da pesquisa. Tais diretrizes são:

FIGURA 38 – SÍNTESE DAS DIRETRIZES



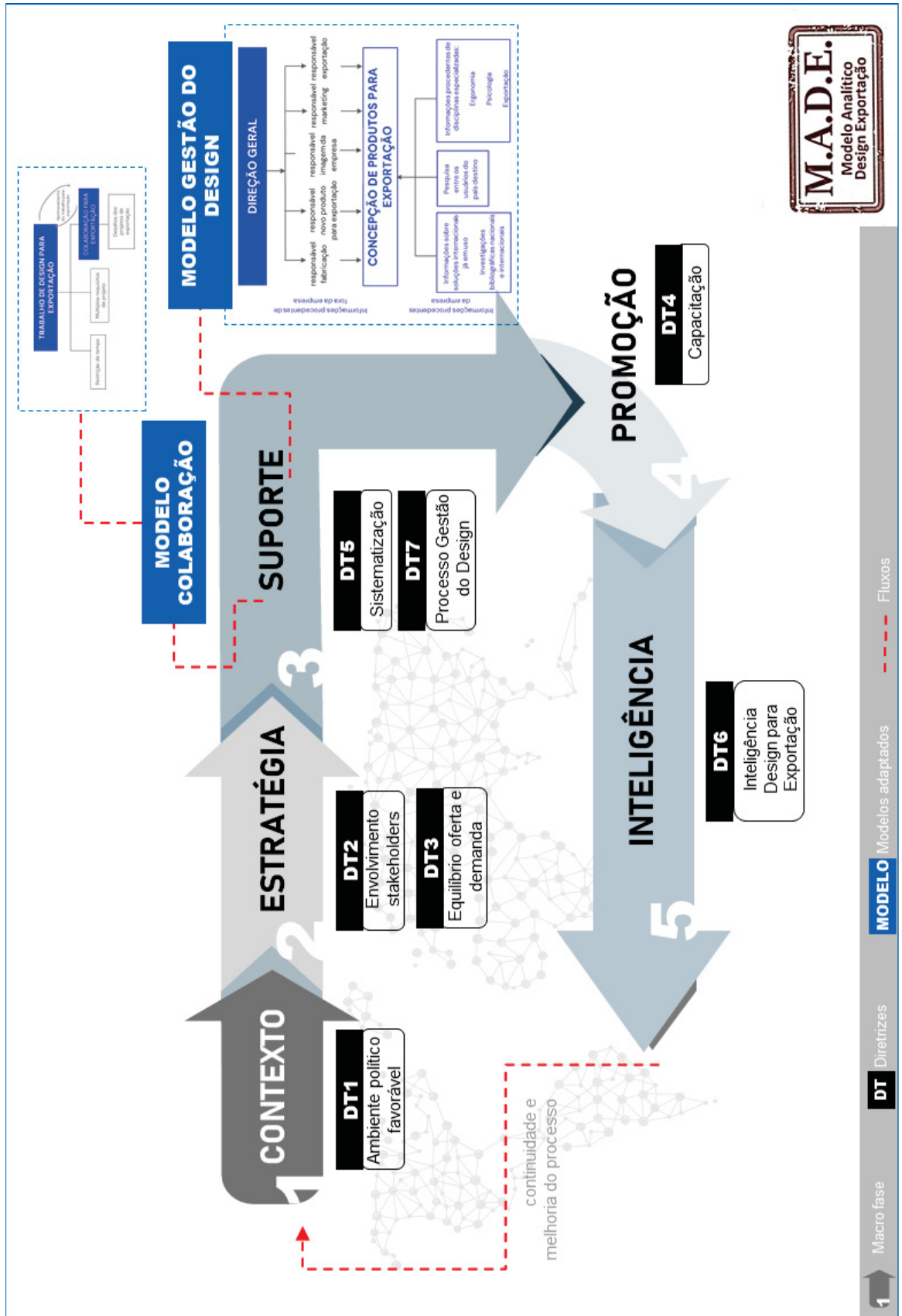
Fonte: A autora (2025).

Também é preciso se pontuar que o modelo M.A.D.E. (Modelo Analítico de Design para Exportação) está dividido em cinco macrofases, que são: 1) contexto, 2) estratégia, 3) suporte, 4) promoção e 5) inteligência.

O M.A.D.E. é um modelo linear, no entanto, após a sua última macrofase (inteligência), outros programas podem ser estruturados a partir das informações e dos aprendizados realizados.

O modelo proposto está visualmente estruturado na figura 39, apresentada a seguir.

FIGURA 39 – ESQUEMA VISUAL DO MODELO M.A.D.E.



FONTE: A autora (2025).

Verifica-se que a construção do modelo M.A.D.E. estabelece que sejam incorporados ao modelo um modelo de colaboração, um modelo de gestão do Design entre as sete diretrizes obtidas das validações da teoria com a prática.

No que diz respeito às macrofases e suas respectivas contribuições para o processo de construção de um modelo que auxiliará a construção de programas governamentais, estas podem ser conferidas a seguir.

⌘ **Macrofase 1/ MF1 – DIAGNÓSTICO DO CONTEXTO**

Macrofase cujo foco é o entendimento do cenário interno e externo do país, principalmente entender se o ambiente político está favorável para a proposição de aplicação de um programa de incentivo ao Design e à Gestão do Design para exportação. Nessa macrofase, devem ser observados critérios de estabilidade da economia, conhecimento sobre as prioridades governamentais, vislumbre dos apoios legais, institucionais e financeiros, capacidade administrativa e engajamento de *stakeholders* nas diversas esferas. As fases dessa macrofase são:

MF1A – Diagnóstico País e Mundo: elaborado pela instituição proponente ou outra instituição da esfera governamental com levantamento de informações sobre o contexto mundial, o cenário econômico do país, suas relações internacionais, métricas da diplomacia internacional, acordos internacionais e prioridades da política externa, que são estabelecidas pelo Presidente da República para o mandato, entre outros fatores econômicos que se tornem argumentos de defesa e de justificativa para a proposição de um programa. Nesse contexto ainda ampliado, é

relevante se buscar informações sobre ações semelhantes de inserção do Design e Gestão do Design para exportações em outros países.

MF1B – Diagnóstico Interno: elaborado pela instituição proponente com informações internas a partir do levantamento das capacidades internas, da análise de recursos, competências e principalmente vocação e missão da instituição governamental para inovação, do Design, da competitividade e da gestão e/ou exportações.

MF1C – Análise do cenário (DT1): para cruzamento das informações externas e internas, é necessário se avaliar se há um ambiente favorável, tanto no cenário global quanto local, para se planejar a elaboração de um programa que estimule a colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

⌘ **Macrofase 2/ MF2 – DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DO PROGRAMA**

Macrofase destinada à definição de objetivos e diretrizes estratégicas para que a instituição proponente alinhe a construção do programa a partir da relação do Design às metas a serem determinadas. Por exemplo: aumento das exportações do país, diminuição do *déficit* na balança comercial exportadora, estímulo à inovação e ao Design, melhora da posição do país no *ranking* de competitividade, estímulo às empresas quanto à sustentabilidade, entre outros. As fases dessa macrofase são:

MF2A – Planejamento estratégico: elaborado pela instituição proponente a fim de estipular os

inputs e *outputs* que um programa que estimula a colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação pode impactar tanto no cenário do país quanto na atuação da instituição.

MF2B – Envolver múltiplos *stakeholders* (DT2):

a ser vislumbrado pela instituição proponente visando fortalecer a colaboração e promover a eficiência, a legitimidade e o impacto da iniciativa pública. Envolver atores do primeiro, segundo e do terceiro setores para maior diversidade de perspectivas, aumento da legitimidade, aceitação, redução de resistência, aumento da visibilidade, confiança, alinhamento e ampliação de recursos e competências para maximizar resultados por meio da sinergia entre governo, setor privado, academia e organizações sociais.

MF2C – Equilibrar oferta e demanda (DT3):

para a garantia da eficácia do programa. A instituição proponente deve entender a relação entre oferta de vagas e a procura das empresas para, assim, buscar equilíbrio. Além disso, deve garantir a qualidade do atendimento sem comprometer a qualidade do suporte personalizado disponibilizado, alinhamento dos recursos com o intuito de otimizar o investimento público, maximizar o alcance e o impacto do programa, promover a sustentabilidade técnica e financeira, democratizar o acesso às empresas e rigidez no planejamento e na gestão para cumprimento de prazo e orçamento.

⌘ **Macrofase 3/ MF3 – SUPORTE PARA AS EMPRESAS**

Macrofase que preconiza a implantação do programa com o envolvimento de uma estrutura desenvolvida para dar o “suporte” às empresas que iniciam a jornada de inserção do Design para o desenvolvimento de projetos direcionados para exportação. Essa macrofase é caracterizada pela entrada das empresas a serem beneficiadas no programa, bem como os escritórios de Design que são os executores dos projetos para exportação; dois importantes atores do processo. Portanto, essa macrofase é a mais longa do programa e é nela que é necessário o emprego de ferramentas, recursos, ações e práticas que facilitem a Colaboração e a Gestão do Design. As fases dessa macrofase são:

MF3A – Realizar sistematização (DT5): implementação de um mecanismo que garanta a organização das informações, que reúna e permita a consulta, em tempo real, do trabalho que está sendo executado. A implantação de um sistema oportuniza que a instituição proponente tenha acesso aos dados, seja para reportar aos dirigentes, seja para fazer alguma mudança estratégica a fim de respaldar decisões e ajustes. Ao se buscar a sistematização, há padronização de dados, facilidade de comunicação, aumento da eficiência operacional, subsídios para tomada de decisão, documentação para compartilhamento de conhecimento, aumento da transparência e da responsabilidade, facilidade em se avaliar e monitorar melhorias e escalabilidade e replicabilidade.

MF3B – Modelo de Gestão do Design para Exportação (DT7): requer a utilização de um processo estruturado de organização, direcionamento e de otimização dos esforços. Esse conjunto de fatores são essenciais para que empresas, escritórios de Design, consultoria especializada e *stakeholders* possam

conhecer todas as etapas que irão percorrer. Esse modelo servirá como um guia estratégico, estruturado em etapas, cuja função é auxiliar a condução do processo de desenvolvimento de projetos voltados para exportação. Os pressupostos para se utilizar o Modelo de Gestão do Design para Exportação são a possibilidade de evitar improvisações, a redução de erros e a otimização de recursos. Esse modelo prevê a utilização de ferramentas conhecidas nos processos de Design e de Gestão, e são distribuídas a seguir:

- **Etapa 1:** diagnóstico da empresa em relação à exportação.
- **Etapa 2:** elaboração de *briefing* para mercados internacionais.
- **Etapa 3:** busca e definição de profissionais de Design do mercado.
- **Etapa 4:** desenvolvimento de projeto para exportação.
- **Etapa 5:** relatório de impacto do projeto nas empresas.

Na primeira etapa, são consideradas as demandas de informações de fora da empresa, conforme sugere o Modelo de Planejamento Estruturado de Gestão do Design para Exportação (Figura 34 – Modelo de Planejamento Estruturado de Gestão do Design para Exportação) com destaque para as demandas do responsável pelas exportações e para as informações de dentro da empresa com destaque para as demandas de exportação.

MF3C – Modelo de Colaboração para Exportação: requer a utilização de um processo estruturado para promover a Colaboração durante o desenvolvimento do projeto para exportação entre todos os atores. São consideradas ações para esse modelo, as demandas sugeridas no Modelo de Colaboração (Figura 36 – Modelo de Colaboração para Exportação) com destaque para a colaboração com o intuito de se aprimorar o trabalho, nesse caso, o desenvolvimento de

projeto para exportação. Recomenda-se a utilização de ferramentas e de plataformas digitais de mercado para se promover e facilitar a colaboração, como Trello, Miro ou Asana.

⌘ **Macrofase 4/ MF4 – PROMOÇÃO**

Macrofase relacionada a ações de divulgação, como a criação de estratégias para divulgação dos produtos desenvolvidos e seus diferenciais em relação aos concorrentes e aos atributos culturais incorporados no desenvolvimento, o destaque das empresas em determinados mercados, o posicionamento do país como responsável por estimular a colaboração e o uso do Design em projetos para o mercado internacional. Além de divulgação, acredita-se que a macrofase “Promoção” também deve ser responsável por estimular a participação das empresas, por meio dos produtos desenvolvidos para exportação, para participação em feiras, rodadas de negócios, missões empresariais internacionais, gestão de relacionamento e capacitações. As fases dessa macrofase são:

MF4A – Divulgação: comunicação técnica e comercial sobre os projetos desenvolvidos para que os resultados e os aprendizados se multipliquem e motivem ainda mais empresas a utilizarem o Design como ferramenta para agregar valor e atingir novos mercados. Esse processo de divulgação pode estar vinculado à elaboração de *cases* de sucesso, participação em eventos de conteúdo, instrumentalização por meio de cartilhas e de materiais gráficos desenvolvidos pelo governo, instituição de exemplos marcantes para ilustrar setores, portes de empresa, maturidades diferentes em relação à exportação ou ainda algum detalhe do processo

desenvolvido a fim de ratificar que o Design pode e deve ser aplicado em todos esses contextos.

MF4B – Visibilidade: promoção da participação das empresas e dos escritórios de Design em feiras, rodadas de negócios, eventos de conteúdo e missões empresariais internacionais. A participação desses atores em tais ações concretiza uma ação de política pública e dá crédito aos envolvidos, multiplicando as oportunidades de novos reconhecimentos. Ativando a visibilidade dos envolvidos, novas abordagens sobre o uso do Design podem ser incorporadas ao vocabulário dos empresários. Outra forma de as empresas alcançarem mais visibilidade, é incentivá-las a participar de premiações nacionais e internacionais de Design e de inovação, de modo que elas busquem reconhecimento da sociedade e de compradores para os selos e chancelas conquistadas.

MF4C – Gestão de Relacionamento: promover o estabelecimento de parcerias comerciais e fortalecimento de redes de contato. A realização de reuniões colaborativas com entidades, compradores, distribuidores e parceiros para alinhamento de expectativas pode promover uma rede com mais atores e interesses diversificados.

MF4D – Capacitação (DT4): desenvolvimento de competências técnicas e interculturais para atuação em mercados externos pode auxiliar a relevância do programa. Conhecer profundamente os desafios do mercado internacional, fomenta a inovação, melhora a competitividade e fortalece as relações entre os *stakeholders* envolvidos e promove a capacitação dos

envolvidos. Capacitação é um passo estratégico para A garantia de que os programas de estímulo à colaboração no Design alcancem resultados significativos e sustentáveis no cenário global. Para isso, estima-se que haja o desenvolvimento de competências técnicas e estratégicas sobre exportação, promoção da colaboração efetiva para a melhoria das habilidades interpessoais, comunicação, resolução de conflitos e trabalho em equipe que levam à conquista da sinergia entre os envolvidos, alinhamento de objetivos entre *stakeholders* para busca de metas, garantindo que todos os atores compreendam e contribuam de maneira coesa para que os resultados esperados sejam atingidos, adaptação ao contexto internacional para o entendimento das diferenças culturais, exigências regulatórias e das preferências de consumo, ampliando as chances de sucesso ao exportar; fomento à inovação colaborativa para integrar diferentes perspectivas no desenvolvimento de projetos para exportação, entendimento sobre questões de sustentabilidade e de responsabilidade social exigidas por legislações, percepção sobre a competitividade global da empresa e do programa para aumentar o valor percebido tanto pelas empresas quanto pelos *stakeholders*.

⌘ **Macrofase 5/ MF5 – INTELIGÊNCIA**

Macrofase que propõe a criação de um centro de inteligência em Design para exportação com a construção de uma base de dados confiável para se promover, coletar, analisar, interpretar, armazenar e gerenciar informações de inteligência a respeito da Gestão do Design voltada à gestão do conhecimento no contexto governamental para exportação. Repositório que centraliza com ética informações estratégicas sobre empresas, projetos e

mercados com a finalidade de proporcionar a observação da inovação, do Design e da colaboração, aspectos necessários para o sucesso das iniciativas exportadoras. Por meio dessa ação, pode-se criar mais políticas públicas para o fortalecimento da identidade do Design brasileiro no cenário global.

As fases dessa macrofase são:

MF5A – Monitoramento: de informações sobre a performance do produto e da empresa no mercado internacional, bem como *feedback* de clientes, compradores e distribuidores. O monitoramento também se caracteriza pela coleta e sistematização de dados, como desempenho econômico, social e ambiental da empresa a partir do projeto desenvolvido. Também envolve informações administrativas que se conectam com estratégias governamentais, como nacionalização da produção, e aumento da empregabilidade, entre outras.

MF5B – Inteligência em Design para Exportação (DT6): coleta metodológica de dados e sua posterior interpretação com o objetivo de identificar oportunidades de melhoria e ajuste das estratégias, tanto governamentais quanto das empresas, dos escritórios de Design e dos *stakeholders*. O gerenciamento de informações de inteligência a respeito da Gestão do Design voltadas à exportação pode trazer *inputs* em relação aos setores que mais utilizam Design àqueles que estão demandando mais ou ainda o que estão demandando. Esse exemplo ilustra as possibilidades de recortes que uma base de dados como essa pode trazer de subsídios e argumentos para tomadas de decisão. Além disso, a inteligência em Design para exportação pode reunir documentação de boas práticas para registro

de aprendizados, desafios e soluções que possam ser replicados em futuros projetos ou programas. Assim sendo, esta seria uma base de dados que poderia ter diferentes acessos e instâncias de informações disponibilizadas, como contribuição à sociedade, às informações confiáveis, anônimas e de acesso público, pois tais informações permitem que as empresas tomem decisões mais assertivas e adaptem seus projetos às demandas globais.

MF5C – Gestão do Conhecimento: colaboração e integração entre diferentes *stakeholders* (empresas, designers, instituições públicas e privadas, universidades, associações) voltadas para a criação de soluções inovadoras e competitivas globalmente poderiam estar presentes para que os grupos fizessem a gestão do conhecimento conforme suas respectivas demandas. Suporte ao governo para o desenvolvimento de políticas públicas que incentivem o Design como diferencial competitivo, beneficiando, assim, o ecossistema exportador.

Verifica-se, portanto, que as cinco macrofases do modelo — contexto, estratégia, suporte, promoção e inteligência — formam um ciclo integrado que estimula a colaboração entre diferentes atores. Essas etapas não apenas promovem a coesão interna das equipes, mas também garantem que todos os *stakeholders* estejam alinhados em prol de um objetivo comum: a inserção competitiva de produtos e serviços brasileiros no mercado internacional.

5 CONCLUSÃO

5.1 REFLEXÕES E APRENDIZAGENS

Ao abordar "Reflexões e Aprendizagens" nesta tese de doutorado, acredita-se estruturar a síntese do trabalho realizado, destacando os avanços alcançados, as limitações enfrentadas e as oportunidades futuras de pesquisa. Esta seção compreende uma análise crítica, onde a pesquisadora formaliza os aprendizados obtidos durante o desenvolvimento da tese, bem como do artefato, estabelecendo conexões entre as descobertas e o contexto acadêmico e profissional.

De acordo com Lacerda *et al.* (2013), "a reflexão e conclusão consiste na formalização do processo e sua comunicação às comunidades acadêmica e profissionais", reforçando a importância de apresentar os resultados não apenas como uma conclusão isolada, mas como um ponto de partida para o diálogo contínuo e a construção do conhecimento coletivo.

5.1.1 Síntese do processo de pesquisa

Ao se revisitar o percurso metodológico e teórico realizado, destacam-se, a seguir, os pontos mais relevantes e as escolhas realizadas ao longo do estudo. Essa análise permite se ter uma visão integrada do processo, reforçando a lógica e a coerência das etapas, como pode-se observar a seguir.

O modelo proposto contribui para a construção de um caminho inédito de pesquisa e de atuação no campo da Gestão do Design em programas orientados para exportação. Nesse sentido, percebeu-se a complexidade da integração entre as temáticas abordadas: Colaboração, Gestão do Design e Design para exportação. O modelo contempla a organização das atividades em cinco macrofases e 16 fases com a intenção de deixar mais ágil e didático o processo. A coleta e a análise dos dados ficaram contida em um repertório divulgado de informações, a partir do qual tais informações poderiam ser melhor analisadas se tivessem mais padronização no momento das suas obtenções, porém ajudou satisfatoriamente a preencher as lacunas que a

pesquisa identificou. Salieta-se ainda que, no modelo proposto, a Gestão do Design é fator determinante no processo, mesmo quando direcionada ao desenvolvimento de projetos para exportação. Por outro lado, questiona-se se o modelo proposto teria exclusividade de aplicação em programas orientados à exportação especificamente, pois tem abrangência suficiente para outras abordagens, como programas orientados à sustentabilidade ou programas orientados à diminuição de custos de produção. Porém, para o modelo proposto ser aplicado, há exigências quanto a questões organizacionais tanto da instituição proponente na esfera governamental quanto à competência dos gestores nas empresas e dos *designers* ao realizarem os projetos: a colaboração se faz necessária para todo o rol de atores, bem como de *stakeholders*.

O cenário aponta competências e necessidades que a utilização da ferramenta Design pode contribuir, seja no processo de gestão, seja na construção de programas em que a gestão e o Design são protagonistas.

Contudo, a promoção da Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação, evidenciou sete diretrizes que foram contrapostas no modelo proposto. Essa contraposição foi validada e pode ser observada no quadro abaixo que aponta oportunidades e limitações para sua utilização futura.

QUADRO 23 – DIRETRIZES CONTRAPOSTAS AOS RESULTADOS DO MODELO

Macrofases do modelo proposto	Diretrizes evidenciadas para a construção do modelo	Validação
Contexto	DT1 – Validar existência de ambiente político favorável	Validada com restrição a prazos para esta atividade no contexto governamental.
Estratégia	DT2 - Envolver múltiplos stakeholders DT3 – Equilibrar oferta e demanda	Validadas e atendem plenamente a teoria e a prática nos programas governamentais
Suporte	DT5 – Realizar sistematização	Sistematização - validada com restrição em relação aos dados e LGPD;

	DT7 - Implantar processo de Gestão do Design para Exportação	Processo, validada plenamente e necessária para a condução de todas as partes envolvidas
Promoção	DT4 – Promover capacitação	Validada plenamente e necessária para atender objetivos específicos
Inteligência	DT6 – Estimular a inteligência em Design para Exportação	Validada com restrição em função dos dados coletados serem estratégicos para algumas empresas ou setores.

FONTE: A autora (2025).

Das sete diretrizes apontadas, quatro foram validadas em sua plenitude. Três diretrizes apresentam validação, porém com alguma restrição em função de prazos ou legislação, o que são características usuais em programas governamentais que possuem as particularidades de execução. Portanto, as diretrizes se mostraram factíveis no modelo M.A.D.E. Modelo Analítico de Design para Exportação.

5.1.2 Resultados e Descobertas

Os principais achados da tese estão relacionados aos objetivos específicos do estudo, formalizando as contribuições iniciais e as hipóteses levantadas, que são as seguintes:

a) **Evolução das ênfases sobre Gestão do Design**

A Gestão do Design foi um dos constructos que se constituiu em objeto de análise, principalmente no momento da busca por se responder o primeiro objetivo específico, que foi a elaboração de zonas de interface entre os constructos. Esse constructo se mostrou infinitamente interessante e indicou seu necessário aprofundamento teórico nas quase seis décadas desde a sua primeira definição. Como resultado, elaborou-se uma síntese sobre a contribuição do papel da Gestão do

Design para as organizações ao longo dos períodos: 1966 a 1980 – Comunicação, de 1980 a 1990 – Controle, de 1990 a 2000 – Resultados, de 2000 a 2010 – Fatores Humanos e, por fim, de 2010 a 2025 – Cultura Organizacional.

- b) Proposição de um modelo que estimule a promoção da Colaboração na Gestão do Design em programas orientados à exportação.

Esse resultado se mostrou viável após validação com especialistas em políticas públicas e em construção de modelos de Design, em que o principal argumento positivo foi a praticidade das macrofases estarem relacionadas com ações possíveis e exequíveis, o que é fundamental para o processo de implantação na esfera governamental. Um ponto de crítica é o fato do modelo se preocupar e contemplar com instância de estudo e análise do cenário onde o programa será instituído. Essa ação é de extrema relevância e acontece habitualmente, porém externamente aos modelos, não caracterizando a relevância que aqui ela possui.

5.1.3 Limitações e Desafios

Ao se identificar as dificuldades e as limitações enfrentadas no desenvolvimento da pesquisa, garante-se a transparência do estudo e é possível se oferecer aprendizados para futuras pesquisas.

Reforça-se que a natureza da pesquisa se caracteriza por ser aplicada, o que garante gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009). Sendo assim, um desafio encontrado foi a coleta de dados de múltiplas fontes para posterior codificação. Nessa etapa, a pesquisadora encontrou limitações e desafios, pois a origem dos dados é sensível, o que foi registrado em situações diversas e por distintas pessoas que não tinham a intenção de contribuir com a pesquisa acadêmica naquele momento. No entanto, a coleta

dos dados se mostrou muito realística para ser validada com a teoria e vice-versa.

Também é oportuno se mencionar que a diferença linguística entre o que a teoria apontou e o que a prática evidenciou também se tornou um desafio da pesquisa. No entanto, esse desafio se tornou uma oportunidade quando os termos foram adaptados e contornados para que tivessem o respaldo técnico, sem se perder a facilidade de operacionalização que o modelo exigia.

5.2 COMUNICAÇÃO DOS RESULTADOS

Tem-se como objetivo desta seção se destacar como os resultados da pesquisa podem ser aplicados no campo profissional ou como eles expandem o conhecimento teórico na área contemplada por essa tese. Para tanto, ressalta-se que a intenção de se conectar este estudo às necessidades e aos interesses das comunidades acadêmica e profissional, de modo a se fortalecer sua relevância, tornou-se realidade a partir das descobertas e principalmente a partir da coleta de dados e de sua sistematização. Contudo, a publicação dos resultados em *journals*, revistas setoriais, seminários e congressos é parte integrante dos critérios fundamentais da DSR. Com isso, há a possibilidade de avaliações e crivos externos dos pares.

Torna-se importante comunicar os resultados preliminares obtidos no período de desenvolvimento da pesquisa. Nesse ínterim, foram realizadas apresentações das descobertas preliminares e publicações com articulação de aprendizados. São elas:

Publicação em *journals*

BERTÃO, Renato Antonio; BRUM, Ana L. de Souza; JOO, Jaewoo.2023) ***The design brief as a pivotal tool: A study of Centro Brasil Design's practices to promote design***, The Design Journal, 26:2, 188-209, DOI: [10.1080/14606925.2022.2154803](https://doi.org/10.1080/14606925.2022.2154803)
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14606925.2022.2154803>

BRUM, Ana; SANTOS, Aguinaldo; PASCHOARELLI, Luis. (2024). **Teoria fundamentada nos dados: colaboração na gestão do design no contexto das exportações.** Pensamentos em Design, n. 4. Dez. 2024, p. 133-146. DOI: 10.36704/pendes.v4i1.8969.
https://www.researchgate.net/publication/387102348_Grounded_Theory_colaboracao_na_gestao_do_design_no_contexto_das_exportacoes.

Artigos completos publicados e apresentados em eventos

Artigo nº.1:

BRUM, Ana; FERRO, Glauca; HEEMANN, Adriano. **Bases teóricas para um método de design orientado à exportação.** *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 14, 2022, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. São Paulo: Blucher, 2022. p. 7.884-7.903. ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/ped2022-4167244. Disponível em:

<https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/bases-tericas-para-um-mtodo-de-design-orientado-exportao-38338>

Artigo nº.2:

BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Indicadores de competitividade e design para empresas com foco em exportação.** *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 14, 2022, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. São Paulo: Blucher, 2022. p. 8.086-8.098. ISSN 2318-6968. DOI 10.5151/ped2022-3514846. Disponível em:

[https://www.proceedings.blucher.com.br/article-
details/indicadores-de-competitividade-e-design-para-
empresas-com-foco-em-exportao-38348](https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/indicadores-de-competitividade-e-design-para-empresas-com-foco-em-exportao-38348)

Artigo nº. 3:

BRUM, Ana; PETRECA, Alessandra C. Canfield; KISTMANN, Virgínia Souza de Carvalho Borges; HEEMANN, Adriano **Diretrizes para a Construção de um Repositório Colaborativo de Design de Curitiba.** *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 14, 2022, Rio de Janeiro. **Anais [...].** São Paulo: Blucher, 2022. p. 5.183-5.200. ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/ped2022-1351753

[https://www.proceedings.blucher.com.br/article-
details/diretrizes-para-a-construo-de-um-repositorio-
colaborativo-de-design-de-curitiba-38182](https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/diretrizes-para-a-construo-de-um-repositorio-colaborativo-de-design-de-curitiba-38182)

Artigo nº.4:

BERTÃO, Renato Antonio; BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; JOO, Jaewoo. **O briefing nas práticas de design: adoção e percepções dos designers brasileiros.** *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 14, Rio de Janeiro. **Anais [...].** São Paulo: Blucher, 2022. p. 6.985-6.998 . ISSN 2318-6968, DOI 10.5151/ped2022-8689598

[https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/o-
briefing-nas-prticas-de-design-adoo-e-percepes-dos-
designers-brasileiros-38286](https://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/o-briefing-nas-prticas-de-design-adoo-e-percepes-dos-designers-brasileiros-38286)

Artigo nº.5:

BRUM, Ana; FERRO, Glaucia; SANTOS, Aguinaldo. VAI – A collaborative Project to Immunize People Through Mass

Vaccination. **Design Commit – 1st International Conference on Design & Industry 2024**: Lisbon: Book of Abstracts, 2024.

https://designcommit.pt/wp-content/uploads/2024/06/DesignCommit24_book_abstracts72.pdf

Artigo nº.6

BRUM, Ana; ACCIOLI, Janice; ALMEIDA, Marianne; CATAPAN, Marcio. A tecnologia como facilitadora na mudança de paradigma do trabalho na moda. *In*: Congresso Latino-Americano de Tecnologias Aplicadas, 2, [conferência], 2021, Curitiba, 2021. DOI 10.47174/lacat.2021-0004.

https://www.researchgate.net/publication/356866185_A_tecnologia_como_facilitadora_na_mudanca_de_paradigma_do_trabalho_na_moda

Artigo nº.7

BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; PASCHOARELLI, Luis Carlos. Oportunidades de colaboração no design para exportação. *In*: SDS – SEMINÁRIO DE PESQUISA EM DESIGN DA UFPR, 1, 2022, Curitiba. **Anais** [...]. Curitiba: PPGDesign/SACOD, 2022. p. 76-80. ISBN 978-65-5458-022-9 (PDF). Disponível em:

https://ufprbr0-my.sharepoint.com/personal/spdesign_ufpr_br/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fspdesign%5Fufpr%5Fbr%2FDocuments%2F2022%2FSPD2022%20%2D%20Proceedings%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fspdesign%5Fufpr%5Fbr%2FDocuments%2F2022&ga=1

Artigo nº.8

BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; PASCHOARELLI, Luis Carlos; Percepções sobre a Colaboração na Gestão do Design no contexto das Exportações., p. 76-80 . In: **Anais do 3º SDS - Seminário de Pesquisa em Design da UFPR - 2022** Curitiba: PPGDesign/ SACOD, 2024. ISBN 978-65-5458-022-9 (PDF). Disponível em:

https://ufprbr0-my.sharepoint.com/personal/spdesign_ufpr_br/_layouts/15/onedrive.aspx?id=%2Fpersonal%2Fspdesign%5Fufpr%5Fbr%2FDocuments%2F2022%2FSPD2022%20%2D%20Proceedings%2Epdf&parent=%2Fpersonal%2Fspdesign%5Fufpr%5Fbr%2FDocuments%2F2022&ga=1

Artigo nº.9

BRUM, Ana; PEREIRA, Juliana; FONSECA, Ken Flávio. (2024). **Performance do design brasileiro no cenário global: projetos brasileiros no iF Design Award**. 10.29327/5457226.1-235.

https://www.researchgate.net/publication/386995387_Performance_do_design_brasileiro_no_cenario_global_projetos_brasileiros_no_iF_Design_Award

Artigo nº.10

BRUM, Ana; FONSECA, Ken Flávio. (2024). **Fatores de credibilidade em um prêmio de design: premiação Design for a Better World**. 10.29327/5457226.1-206.

<https://www.researchgate.net/publication/387012482> Fatores de credibilidade em um premio de design premiacao De sign for a Better World

Artigo nº.11

SCHERER, Karla; BRUM, Ana; SANTOS, Aguinaldo; HEEMANN, Adriano. (2022). ***Implications of collaborative design and strategies for sustainable behavior applied on design practice in remote emergency teaching.*** 10.13140/RG.2.2.15882.34249.

<https://www.researchgate.net/publication/361423495> Implications of collaborative design and strategies for sustainable behavior applied on design practice in remote emergency teaching

Capítulo de Livro

Capítulo nº.1

BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Ecosistema brasileiro de inovação e design focado em exportações.** In: CORRÊA, Ronaldo de Oliveira; ZACAR, Cláudia Regina Hasegawa; SANTOS, Aguinaldo dos; Smythe, Kelli Cristine Assis da Silva (orgs.). Coletânea de estudos do PPGDESIGN/UFPR: novos horizontes da pesquisa em design – Curitiba: CRV, 2023. Disponível em:

<https://drive.google.com/file/d/1gHchYxNBy9z-dC3JRZQMuv4V9bO0MOeH/view>

Capítulo nº.2

MIRANDA, Samuel; SANTOS, Denilson; DIAS, Maria Regina; BRUM, Ana. Design e mediação entre conhecimento tradicional e científico na produção de materiais: o caso “Anas das Louças”. *In*: NORONHA, Raquel Gomes *et al.* (orgs.). **Design, comunidade criativas e saberes locais: experiências do PROCAD-AM (UFMA – EUMG – UFPR)**. Curitiba: Insight, 2022. Disponível em: <https://editorainsight.com.br/produto/comunidades-criativas-e-saberes-locais-design-no-contexto-social-e-cultural-de-baixa-renda/>

Capítulo nº.3

BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Colaboração e Design nas exportações brasileiras**. *In*: PASCHOARELLI, Carlos; MENEZES, Marizilda dos Santos (orgs.). **Design: desafios da pesquisa**. Bauru: Canal 6, 2023. p. 33-48. [livro eletrônico] ISBN 978-85-7917-615-9 DOI 10.52050/9788579176159. Disponível em: https://canal6.com.br/livros_loja/Ebook_Design_Desafios_da_pesquisa.pdf

Capítulo nº.4

BRUM, Ana L. de Souza; ROSSETTO, Luiza Mara M.; LINDEN, Júlio Carlos de Souza Van der; SANTOS, Aguinaldo dos. ***The impact of the Value of Design from the Design Management perspective: case study in design for export.*** DOI 10.52050/9788579176685.3. Disponível em:

<https://www.researchgate.net/publication/384991532> The impact of the Value of Design from the Design Management perspective case study in design for export

Capítulo nº.5

BRUM, Ana; FERRO, Glauca; SANTOS, Aguinaldo. ***Mass immunization project developed collaboratively using the VAI automated artifact.*** In: FÉLIX, Maria João *et al.* **Design Commit – 1st International Conference on Design & Industry 2024:** Book of Abstracts. Lisboa: UA editora/Universidade de Aveiro, 2024.

https://designcommit.pt/wp-content/uploads/2024/06/DesignCommit24_book_abstracts72.pdf

Livro

SCHERER, Karla; BRUM, Ana; SANTOS, Aguinaldo; HEEMANN, Adriano. Implicações de colaboração (2022). ISDRS-2022-Book-of-Abstracts_76.pdf.

<https://www.researchgate.net/publication/361424066> ISDRS-2022-Book-of-Abstracts_76pdf

BRUM, Ana; HEEMANN, Adriano; SANTOS, Aguinaldo; SCHERER, Karla. (orgs.) O hábito de tomar banho. Curitiba: Karla Scherer, 2021. [livro eletrônico]. Edição bilíngue: português/inglês.

<https://www.researchgate.net/publication/360955495> THE BATHING HABIT - E-BOOK

5.4 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A temática “exportação” vem ao encontro da justificativa de que sejam oportunizados mais estudos para se aprimorar os avanços científicos em busca de mais competitividade para a indústria brasileira. De modo geral, a internacionalização da sociedade e da indústria tem colocado novos desafios ao Design e à Gestão do Design em função da distância física, das diferenças de fuso horário e das diferenças culturais. As diferenças culturais se refletem em ferramentas e materiais de Design e em aspectos imateriais, como organização social, relações e política nas organizações. Esses desafios contam com a Colaboração para serem transpostos, uma vez que podem surgir questões transculturais.

Portanto, o trabalho da Colaboração em programas de incentivo ao uso do Design pode auxiliar em questões relacionadas à heterogeneidade cultural de mercados estrangeiros. Além disso, em grandes ambientes corporativos, a colaboração no Design ocorre com muita frequência em equipes culturalmente heterogêneas, o que pode levar a novas perspectivas sobre o problema, novas oportunidades de inovação e também a novos desafios em relação à própria colaboração mútua (HALSKOV; CHRISTENSEN, 2018).

Diante desse contexto, sobressaem-se as principais temáticas para estudos futuros:

- 1) a relevância da conexão entre o processo de Gestão do Design e as práticas de desenvolvimento de projetos para exportação;
- 2) a relevância da Colaboração entre empresas e escritórios de Design no processo de Gestão do Design quanto ao desenvolvimento de projetos para exportação;
- 3) a análise de aspectos de sustentabilidade na Gestão do Design em projetos para exportação; e

4) a análise do quadro político-econômico do Brasil em relação às ações de Design.

Constata-se que as ações de exportação realizadas por uma empresa necessitam de mais instrumentos para apoiar esta atividade complexa e desafiadora que é exportar, por isso a proposição de novos estudos nessa temática se tornam importantes e necessários. Portanto, há um estímulo à continuidade da discussão.

REFERÊNCIAS

- AFFONSO, R. C.; LIU, Y.; ZOLGHADRI, M. ***A global framework of activities integrating product & supply chain design***. *IFAC Proceedings Volumes* 46(24): 505-510; 2013.
- ANDERY, M. A.; et al. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Editora EDUC, 2004.
- ALBERTI, E. A.; CATAPAN, M. F.; SIERRA, I. de S. **Análise da Rugosidade em peças confeccionadas por impressão 3D**. *Revista Foco*, 15(4), e506. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v15n4-027>, 2022.
- AHRENS, R. **A gestão estratégica na administração: vol. 2 / Org.** Ponta Grossa, Atena Editora, 2017.
- BACKES, D. S. **A construção de um espaço dialógico - reflexivo com vistas à humanização do ambiente hospitalar**. 180f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2004.
- BAXTER, M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. Editora Blucher, SP, 1998
- BERGMANN, Márcia; MAGALHÃES, Cláudio. Gestão de design e o futuro dos negócios: ver, prever e tornar visível em um contexto de mudanças, p. 1836-1848. In: **Anais do 12º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design [Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2]**. São Paulo: Blucher, 2016.
- BERTOLINI, Eni Aparecida Silveira. **Competências: uma ferramenta para o desenvolvimento organizacional**. *Revista técnica das FIPEP (Faculdades Integradas do Instituto Paulista de Ensino)*. São Paulo, v. 4, n. 1, p. 73-84, jan.jun., 2004
- BEST, Kathryn. ***Design management: managing Design strategy, process and implementation***. Switzerland: AVA Publishing, 2006.
- _____. **Fundamentos de Gestão de Design**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.
- BOEHE, D. M.; BARIN CRUZ, L. ***Corporate Social Responsibility, Product Differentiation Strategy and Export Performance***. *Journal of Business Ethics*, Dordrecht, v. 91, n. S2, p. 325-346, 2010.
- BONSIEPE, G. **A cadeia da inovação**. *Design & Interiores*, n. 43, 1994, p. 96-97.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. ***Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs.*** *Design Management Journal*, v.2, n.1, p.88 -104, 2002.

_____. ***Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation.*** Allworth Press, 2003.

BOUJOUT, Jean-François; HISARCIKLILAR, Onur. ***Using a semiotic classification to characterize objects involved in collaborative design.*** *Journal of Design Research*. v. 10, n. 3, p. 155-169, 2012.

BOWERS, C. A.; BRAUN, C. C.; MORGAN, B. B. ***Team workload: its meaning and measurement.*** In BRANNICK, Michel. T.; SALAS, Eduardo; PRINCE, Carolyn W. (Eds.) *Team performance assessment and measurement: theory, methods and applications.* Mahwah: Lawrence Erlbaum, p. 85-108, 1997

BLAICH, Robert. ***Global design, Journal of Product Innovation Management.*** Volume 5, Issue 4, Pages 296-303, ISSN 0737-6782, 1988.
Acessível em:
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0737678288900136>)

BRASIL, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior; Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos; Centro Brasil Design. ***Diagnóstico do Design Brasileiro***, 2014.

BRASILa. **Ministério da Economia.** Governo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br>. Acesso em: 08/08/2020.

_____b. **Ministério de Relações Exteriores.** Governo Federal. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/>. Acesso em: 08/08/2020.

_____c. Lei nº 13. 709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htmAcesso em: 10. jun. 2024.

BROWN, Tim. ***Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society.*** New York: Harper Business, 2009.

BRUCE, M.; COOPER, R. (org.) ***Marketing and Design Management.*** Londres: International Thomsom Business Press, 1997.

BUCCIARELLI, Louis L. ***Designing Engineers.*** Cambridge: MIT Press, 1994.

BUCHANAN, R. ***Design research and the new learning.*** *Design Issues*, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.

BUNGE, M. (1974). **Teoria e Realidade**. São Paulo: Perspectiva. Discussão sobre a natureza dos modelos e seu papel na ciência.

CAGAN, J., VOGEL, C. **Creating Breakthrough Products: Innovation Form Product Planning to Program Approval**. London: Pearson Education, 2002.

CAMP, R. C. **Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance**. Productivity Press, 1989.

CAPRON, L. MITCHELL, W. **Selection Capability: How capability Gaps and Internal Social Frictions Affect Internal and External Strategic Renewal**. *Organization Science*, v20, n2, p. 294-312, 2009.

CASTRO, Alexandre; NETO, Antonio Razera; BERTÃO, Re-nato (org.). **Memória do design no Paraná: Ensino**. Curitiba: Universidade Positivo, 2015.

CAVALCANTI, T. B. O.; CHAVES, L. I.; ZOTES, L. P. **Gestão de design e inovação: livros digitais na Editora da UFF**. In: VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão (ISSN 1984-9354), 2012, Niterói. Anais do VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão (ISSN 1984-9354), 2012.

CAVUSGIL, S. T.; ZOU, S. **Marketing strategy – performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures**. *Journal of Marketing*, 58, 1-21, 1994.

CBD. **Cartilha Como Inovar pelo Design**. Curitiba, 2013.

____. **Design Export I. Relatório de Atividades**. Curitiba, 2015.

____. **Design Export II. Relatório de Atividades**. Curitiba, 2018.

____. **Design Export III. Relatório de Atividades**. Curitiba, 2020.

____. **Design Export IV. Relatório de Atividades**. Curitiba, 2023.

CEDEPLAR - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional da Faculdade de Ciências Econômicas. Acessível em: <https://cedeplar.ufmg.br/> Acesso em: 10/04/2023.

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design and Innovation: Operational Tools and Strategic Resources**. Springer, 2007.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 198 p., 1997.

Charmaz, K. (2006). **Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis**. London: Sage Publications.

CHAVES, N.; PIBERNAT, O. **La Gestión del Giseño**. Madrid: Editorial Pigmalión (Manuales IMPI - Instituto de la Pequeña, Mediana Empresa Industrial), 1989.

CHEIN, I.; COOK, S. W.; HARDING, J. **The field of action research**. *American Psychologist*, 43–50, 1948. Acessível em: <https://doi.org/10.1037/h0053515>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Ed. São Paulo. Editora Manole, 2014

CHIU, M. L. **An organizational view of design communication in design collaboration**. *Design Studies*, 2002.

CNI – Confederação Nacional da Indústria - <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/>. Acesso em 20.02.2023

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. Acesso em 17 de julho de 2024
https://dgp.cnpq.br/dgp/faces/consulta/consulta_parametrizada.jsf

COOPER, R.; PRESS, M. **The design agenda: a guide to successful design management**. New York: John Wiley, 2000.

CROSS, Nigel. **Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work**. Oxford: Berg, 2011.

COSTA, Diogo Pontes; BRAUN, Leonardo Augusto; VELASCO, Jefferson Lewis; PEREIRA, Felipe Douglas; MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de Design e os novos negócios: proposição de ações para implementação de um negócio no setor alimentício no contexto da Covid-19**. *Projética*, Londrina, v. 13, n. 2, p. 84-115, 2022.

CRESSWELL, J. et al. **An expanded Typology for classifying mixed methods research into designs**. *The mixed methods reader*. California: sage publications, EUA, p. 159-96, 2007.

Danish Design Center – DDC. Acessível em: <https://ddc.dk> Acesso em: 02/03/2023

DÉTIENNE, F. **Collaborative design: managing task interdependencies and multiple perspectives**. *Interacting with Computers*. v. 18, p. 1-20, 2006.

DRESCH.A.; LACERDA. P. D.; ANTUNES JÚNIOR. J. A. V. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Ed. Bookman. São Paulo, 2015

DU, J.; JING, S.; LIU, J. **Creating shared design thinking process for collaborative design**. *Journal of Network and Computer Applications*. v. 35, p. 111-120, 2012.

DMI. **What is Design Management?** Disponível em: <https://dmi.site-ym.com/>, Acesso em 20 de março de 2023.

ELIAS, Claudia de Souza Rodrigues et al . **Quando chega o fim?: uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais**. SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog. (Ed. port.), Ribeirão Preto , v. 8, n. 1, p. 48-53, abr. 2012 . Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-69762012000100008&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 13 jun. 2024.

ELLIS, C; GIBBS, S. J; REIN, G. L. **Groupware: some issues and experiences**. *Communications of the ACM*, v.34, n.1, p.38-58, jan., 1991.

Eisenhardt, K. M. **Building theories from case study research**. *Academy of management Review*, 14(4), 532-550, 1989.

FARR (1966) In BORJA de MOZOTA (2002, p. 82).

FISCHER, André Luiz et al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas**. In: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 31-50.

FONSECA, Ken Flávio Ono; HEEMANN, Adriano; BRUM, Ana Leocádia de Souza; CASTRO, Letícia. Programa design export: iniciativa estratégica de promoção do design brasileiro com foco na exportação. **Anais do 12o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. Blucher Design Proceedings, v. 9, n. 2 p. 1745-1756. São Paulo: Blucher, 2016.

FONSECA, Ken Flávio Ono. **“Modelo Orientativo a Avaliação e Elaboração de Promoção de Design no Brasil”**. Tese (Doutorado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

FONTANA, I. M. **Habilitador para a colaboração no design para a customização em massa em micro e pequenas empresas**. Tese (Doutorado em Design), Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 3. Ed. Curitiba: Positivo, 2004.

FERRO, S. Gláucia. **Design Thinking – Modelo Aplicável a Desafios Complexos e em Inovação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GORB, P. **Design management**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1990.

GUZZO, R.; SHEA, G. **Group performance and intergroup relations in organizations**. In: DUNNETTE, M.; HOUGHS, L. (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2. ed. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. v. 3, p. 269-313, 1992.

GOVELLA, Austin. **Collaborative Product Design. Help Any Team Build a Better Experience**. O'Reilly Media, 2019.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. Porto Alegre: Penso, 2012.

Glaser, B. G. ,& Strauss, A. L. (1967). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

HAMBRICK, D. C. **Upper echelons theory: an update**. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343, 2007.

HALSKOV, Kim; CHRISTENSEN, T. **Designing across cultures**, *CoDesign*, 14:2, 75-78, 2018.

HANSEN, M. T. **Colaboração: o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

HARVESTON, P.D., KEDIA, B.L.; DAVIS, P.S. **Internationalization of born global and gradual globalizing firms: the impact of the manager**. *Advances in Competitiveness Research*, v. 8, n. 1, p.92–99, 2000.

HARGROVE, Robert. **Colaboração criativa: a interação de talento e diversidade para obter resultados positivos**. São Paulo: Cultrix, 1998.

HEEMANN, Adriano; LIMA, Patrícia Jorge Vieira; CORRÊA, Jeandrey Scuissiatto. **Fundamentos para o alcance da colaboração em design**. In: **Anais do 8o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. p. 1338-1349. São Paulo, 2008.

HEEMANN, Adriano; LIMA, Patrícia J. V.; CORRÊA, Jeandrey S. **Fundamentos para o alcance da colaboração em design**. Estudos em Design, v18, n.2, p1338-1349, 2010.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. (1ª ed.). Objetiva, 2001.

ICSID - International Council Societies of Industrial Design. Acessível em: <https://archiveshub.jisc.ac.uk>. Acesso em 20.02.2022

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Classificação Nacional de Atividades Econômicas - CNAE 2.0. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 jan. 2025.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento / organizadores: SICSÚ, João; CASTELAR, Armando. Brasília: Ipea, 2009.

IMD - World Competitiveness Yearbook 2022. Acessível em: <https://www.icac.org.hk/en/intl-persp/ranking-and-research/world-competitiveness-yearbook/index.html>. Acesso em 03/03/2023

JOHANSON, J; VAHLNE, J.E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment**. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, 1996.

KELLEY, T. **A arte da inovação. Lições de criatividade da IDEO, a maior empresa norte-americana de design**. São Paulo: Futura, 2001.

KIMBELL, L. **Rethinking design thinking: part I**. *Design and culture*, 3(3), 285-306, 2011.

KISS, Andreea N.; DANIS, Wade M.; CAVUSGIL, S. Tamer. **International entrepreneurship research in emerging economies: A critical review and research agenda**. *Journal of Business Venturing*, Elsevier, vol. 27(2), pages 266-290, 2012.

KISTMANN, V. B. **A caracterização do Design Nacional em um Mercado Globalizado: uma abordagem com base na decoração da porcelana de mesa**. Florianópolis, 236 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. ***The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory.*** *Advances in International Marketing*, 8, 11-26, 1996.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. ***Why Firms Do. Coordination, Identify, and Learning.*** *Organization Science*, v7, n.5, 502-17, 1996.

_____. ***Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation.*** *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

KOLKO, Jon. ***Exposing the Magic of Design: A Practitioner's Guide to the Methods and Theory of Synthesis.*** Oxford: Oxford University Press, 2011.

KOTLER, P., & KELLER, K. L. ***Administração de Marketing.*** 14^a ed. São Paulo: Pearson, 2012

KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. ***Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects.*** *Design Studies*. v. 29, n.4, p. 369-386, 2008.

KVAN, Thomas. ***Collaborative design: what it is?*** *Automation in Construction*. v. 9, p. 409-415, 2000.

KUNDU, S.; RENKO, M. ***Explaining Export Performance: A Comparative Study of International New Ventures in Finnish and Indian Software Industry.*** In J. Katz, & D. Shepherd (Eds.) *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (Vol. 8), Emerald Group Publishing Limited, 43-84. [https://doi.org/10.1016/s1074-7540\(05\)08003-7](https://doi.org/10.1016/s1074-7540(05)08003-7), 2005.

LIM, J. S.; SHARKEY, T. W.; KIM, K. I. ***An empirical test of the export adoption model.*** *Management International Review*, 31(1), 51-62, 1991.

LIMA, P.; HEEMANN, A. ***Premissas para o Alcance do Trabalho Colaborativo em Design.*** V CIPED, Bauru, 2009.

LALL, S. ***The Technological structure and performance of developing country manufactured exports.*** *Oxford development studies*, London, v. 28, n. 3, p. 337-369, 2000.

LIBÂNIO, Cláudio de Souza. ***O papel do profissional de Design e suas interfaces na Gestão de Design: Um Estudo de Caso.*** 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Sistemas de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

MAGDALENO, A.M. ***Explicitando a Colaboração em Organizações através da Modelagem de Processos de Negócio.*** Dissertação de Mestrado.

Programa de Pós-graduação em Informática, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

MANN, Peter H. **Métodos de Investigação Sociológica**. 4ª edição. Rio de Janeiro: Zahar Editores: 1979.

Manual de Gestão do Design. Coleção: design, tecnologia e gestão. Portugal: Centro Português de Design, 1997.

MARIOTTO, Fábio. **O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica**. Revista de Administração de Empresas 31 (2), 1991. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901991000200004>.

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

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **A Gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina, PR: Eduep, 2008

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio A. D. **Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. 2a. ed. Londrina: EDUEP, 2011.

MESSINA, Graciela. **Estudio sobre el estado da arte de la investigacion acerca de la formación docente en los noventa**. Organización de Estados Ibero Americanos para La Educación, La Ciencia y La Cultura. In: REÚNION DE CONSULTA TÉCNICA SOBRE INVESTIGACIÓN EN FORMACIÓN DEL PROFESORADO. México, 1998.

MORT, G. S., WEERAWARDENA, J. **Networking capability and international entrepreneurship: How networks function in Australian born global firms**. *International Marketing Review*, 23(5), 549-572. Acessível em: <https://doi.org/10.1108/02651330610703445>, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MOURA, M. **Metodologia de Ensino em Design: Caminhos Interdisciplinares e Transdisciplinares**. In: Virginia Pereira Cavalcanti. (Org.). II Seminário de Metodologia em Design: ensino, pesquisa, projeto. Recife: Zoludesign, 2010, p. 01-11.

MINERVINI, Nicola. **Exportar: competitividade e internacionalização**. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **O exportador**. 6. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

NALDI, Lucia; ACHTENHAGEN, Leona; DAVIDSSON, Per. **International corporate entrepreneurship among SMEs: a test of Stevenson's notion of entrepreneurial management**. *Journal of Small Business Management*, 53(3), pp. 780-800, 2015.

NATALI, L. E. **Um framework para a criação de ambientes colaborativos**. 144f. Dissertação (Mestrado em Informática) - Universidade Federal de Vitória, Vitória, 2011.

NASSIF, André; CASTILHO, Marta dos Reis. **Trade patterns in a globalized world: the case of Brazil**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONNENBERG, Marcelo. **Exportações e inovação: Uma análise para América Latina e sul sudeste da Ásia**. Rio de Janeiro: IPEA 1579, 2011

NONNENBERG, M. J. B; BERNER, L. **Participação das exportações na produção industrial dos estados brasileiros: uma análise para o período 2000-2010**. Boletim de Economia e Política Internacional, n. 14, 2013. Acesso em: 15 jan. 2023

NORONHA, Daisy Pires; FERREIRA, Sueli Mara S. P. **Revisões de literatura**. In: CAMPELLO, Bernadete Santos; CONDÓN, Beatriz Valadares; KREMER, Jeannette Marguerite (orgs.) Fontes de informação para pesquisadores e profissionais. Belo Horizonte: UFMG, 2000.

NORMAN, Donald A.; VERSTEEG, Kerstin. **Democratizing Innovation: The Evolving Design Practice**. *International Journal of Design*, v. 10, n. 1, p. 15-25, 2016.

NORMAN, D. A. **The Design of Everyday Things: Revised and Expanded Edition**. Basic Books, 2013.

NZIER - New Zealand Institute of Economic Research. **The New Zealand-Australian Income Differential**, NZIER working paper 2006/5, (2006)

OECD, Oslo Manual. **Guidelines for Collection and interpreting innovation 3rd Editions**. OECD Publications, Paris, 2005.

OMC – Organização Mundial do Comércio -
<https://www.gov.br/agricultura/pt-br>. Acesso em 20.02.2023

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. ***Toward a Theory of International New ventures.*** J Int Bus Stud 25, 45–64, 1994.

PASCHOARELLI, Luis Carlos. **Design e ergonomia: aspectos tecnológicos.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009.

PEIRIS, Indujeeva K; AKOORIE, Michèle; SINHA, Paresha. ***International entrepreneurship: a critical analysis of studies in the past two decades and future directions for research.*** *Journal of International Entrepreneurship*, v. 10, p. 279–324, 2012.

PENG, D. X., et al. ***Collaborative product development: The effect of project complexity on the use of information technology tools and new product development practices.*** *Production and Operations Management* 23(8): 1421-1438, 2014.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design.** Trad. Itiro lida. São Paulo: Edgard Blucher, 2008.

PIMENTEL, M.; FUCKS, H. **Sistemas Colaborativos.** Campus: Rio de Janeiro, 2012.

PIIRAINEN, Kalle; KOLFSCHOTEN, Gwendolyn; LUKOSCH, Stephan. ***Unraveling Challenges in Collaborative Design: A Literature Study.*** *15th International Conference on Groupware: design, implementation, and use*, 2009.

PUERTO, H. B. **Design Industrial e inovação tecnológica.** Bahia, IEL/Programa Bahia de Design, 1999.

PRATSCHKE, A.; A.; C. R. P.; Rocca, R. L.; SANTIAGO, R. P. **Da participação à colaboração: estruturando ambientes digitais de conhecimento.** In: Sigradi, IX Congresso Ibero-americano de Gráfica Digital, 2005, Lima. Sigradi, Visión y Visualización. Lima: Sigradi e Universidad Peruana de Ciências Aplicadas, 2005. v. 1. p. 315-320.

PEREIRA, Lia; ARCOVERDE, Carla; MERINO, Eugenio, BOLZAN, Ariovaldo. **Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação.** In: 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 5º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2002. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: AEND-BR, 2002.

PORTER, Michael E. ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.*** New York: Free Press, 1980.

QUARANTE, D. **Éléments de Design Industriel**. Paris: Polytechnica, 3^a ed., 685 p., 2001.

RAVASI, D., & LOJACONO, G. **Managing design and designers for strategic renewal**. *Long Range Planning*, 38, 51–77. (2005).

RIVIERE, Monica; SUDER, Gabriele. **Perspectives on strategic internationalization: Developing capabilities for renewal**, *International Business Review*, Elsevier, vol. 25(4), pages 847-858, 2016

ROCHA; A.; MORAES; S.; MELLO; R.; **Entrepreneurial Behavior of Mature Firms in Internationalization: Evidence from a High-tech Industry**. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos (523-551) outubro/dezembro, 2019

RODRIGUES, Renato Buchele. **A atividade de gestão do design nas organizações: um estudo no pólo moveleiro de Santa Catarina**. 169 f. Dissertação (Mestrado em Organizações e Sociedade) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005.

ROMME, A. G. L. **Making a difference: Organization as Design**. *Organization Science*, v. 14, n. 5, p. 558-573, 2003. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.14.5.558.16769>

SANDERS, Elizabeth B.-N.; STAPPERS, Pieter Jan. **Co-creation and the New Landscapes of Design**. *CoDesign*, v. 4, n. 1, p. 5-18, 2008.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do Século XXI**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2005.

SANTOS, Aguinaldo dos. **Seleção do método de pesquisa: guia para pós-graduando em design e áreas afins**. Curitiba, PR: Insight, 2018. 230 p.

SALERNO, Mario e DAHER, Talita. **Política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo federal (PITCE)**. Anais. São Paulo: Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2006. Acesso em: 29/04/2023.

SCARIOT, C. A.; HEEMANN, A.; PADOVANI, S. **Understanding the collaborative-participatory design**. *Work*, 41p. 2701-2705, 2012.

SIERRA, Francisco y Dra. Salomé Sola-Morales. **El lugar de la cultura en la era del capitalismo cognitivo. Notas para una discusión sobre ciudadanía digital**. *Comunicación y Hombre*. nº 17, pp 253-269. DOI: <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2021.17.591.253-269>, 2021,

SERINGAUS, F.H. Rolf. **Program Impact Evaluation: Application to Export Promotion**, *Evaluation and Program Planning*, Vol. 13, No. 3, in press., 1990

SILVA, Arabella Natal Galvão da. **Diretrizes para o estímulo à colaboração entre estudantes de Design**, 264f. Tese (Doutorado em Design) - UFPR, 2018.

SILVEIRA, D. T., CÓRDOVA, F. P. **A pesquisa científica. Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora: UFRGS, 2009

SIMON. H. **The Sciences of Artificial**. E book. 3a edição. MIT Press.1996
https://courses.washington.edu/thesisd/documents/Kun_Herbert%20Simon_Sciences_of_the_Artificial.pdf - Acesso em 20.02.2022

SIMÕES, V. C.; ROCHA, A.; MELLO, R. C.; CARNEIRO, J. C. **Black swans or an emerging type of firm? The case of Borderless Firms**. In: The Future of Global Organizing (p. 179-200). Emerald Group Publishing, 2015.

SOARES, M. B.; MACIEL, F. **Alfabetização**. Brasília-DF: MEC/INEP/COMPED, 2000. (Série Estado do Conhecimento nº. 1). Acesso em: 05 abr. 2023.

SONEIRA, Abelardo Jorge. **La “Teoría fundamentada em los datos” (Grounded Theory) de Glaser y Strauss**. In: GIALDINO, Irene Vasilachis (coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Buenos Aires: Gedisa Editorial, 2007. Cap. 4, p.153-173.Recebido em: 29/05/2018Aceito em: 14/11/2018 DOI: <http://dx.doi.org/10.5965/25944630312019074>

SOUSA, Filipe Lage de et al. **Exportações brasileiras e de outros países nas últimas décadas**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 40 p., 2019.

SOUZA, Vanderlei Langoni de. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) –Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2001.

STARKEY, K.; HATCHUEL, A.; TEMPEST, S. **Management Research and the New Logics of Discovery and Engagement**, *Journal of Management Studies*, Wiley Blackwell, vol. 46(3), pages 547-558, May, 2009

Strauss A, Corbin J, organizadores. **Basics of qualitative research: techniques and procedures for developing grounded theory** London: SAGE Publications; 1998.

Thackara, J. **In the Bubble: Designing in a Complex World**. MIT Press, 2006

TEIXEIRA, J.; SCHOENARDIE, R.; MERINO E. A. D. **Design Management: management levels and project development relations**. In: ACADEMIC DESIGN MANAGEMENT CONFERENCE, DESIGN MANAGEMENT IN AN

ERA OF DISRUPTION, 16, 2011, Hong Kong. *Proceedings Boston: Design Management Institute*, Boston, 2011. p. 194-201.

TRUEMAN, M. ***Managing innovation by design – how a new design tipogy may facilitate the product delelopement process in industrial companies and provide a competitive advamtage.*** *European Journal of Innovation Management*, v.1, n.1, p.44-56, 1998.

UGHANWA, D. O.; BAKER, Michael J. ***The role of design in international competitiveness.*** London; New York : *Routledge*, 1989.

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. ***Product Design and Development.*** New York: McGraw-Hill Education, 2020

URBAN G. L.; HAUSER J. R. ***Design and Marketing of New Products.*** Englewood Cliffs: *Prentice Hall*, 701 p., 1993.

URIARTE, Urpi Montoya. **O que é fazer etnografia para os antropólogos.** Ponto Urbe Revista do Núcleo de Antropologia Urbana da USP Nº 11, p. 1-13, 2012.

VAINZOF, Rony. Disposições preliminares. In: BLUM, Renato Opice; MALDONADO, Viviane Nóbrega (Coord.). **LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Comentada.** São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

VAN AKEN, J. E. ***Management Research as a Design Science: Articulating the Research Products of Mode 2 Knowledge Production in Management.*** *British Journal of Management*, v. 16, p. 19-36, 2005. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00437>.

YANG, M., GABRIELSSON, P. ***The Interface of International Marketing and Entrepreneurship Research: Review, Synthesis, and Future Directions.*** *Journal of International Marketing*, 26(4), 18-37, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

_____. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WANG, L.; SHEN, W.; XIE, H.; NEELAMKAVIL, J.; PARDASANI, A. ***Collaborative conceptual design: state of the art and future trends.*** *Computeraided Design*, v.34, n.13, p.981-996, 2002.

WEETMAN, C. **Economia Circular: conceitos e estratégias para fazer negócios de forma mais inteligente, sustentável e lucrativa.** Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

WDO – World Design Organization. Disponível em: <https://wdo.org/> Acesso em 01/04/2023.

WOLF, Brigitte. **O *Design Management* como fator de sucesso.** Florianópolis: ABIPT/SEBRAE/IEL/Programa Catarinense de Design, 1998, 25 p.

WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da Gestão de Design em empresas.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

ZACCAI, G. **Identidade cultural: padrões internacionais e diversidade cultural.** Fórum Internacional de Design e Diversidade Cultural. Anais. Florianópolis, 1994. P.105-110.

APÊNDICE 1 –

TCLE (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - Entrevistas).



Universidade Federal do Paraná PPGDesign
Programa de Pós-Graduação em Design
Núcleo de Design e Sustentabilidade UFPR

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) de forma voluntária por Aguinaldo dos Santos e Ana Leocadia de Souza Brum, com o objetivo de escrever um possível livro, artigos acadêmicos e outras publicações, excertos da referida pesquisa, desenvolvidos no Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Paraná. Fui informado (a), ainda, de que a pesquisa é orientada pelo Prof. Dr. Aguinaldo dos Santos, a quem poderei contatar/consultar a qualquer momento que julgar necessário por meio do e-mail asantos@ufpr.br e/ou do telefone (41) 3360-5313. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade. Fui informado(a) do objetivo da pesquisa, que, em linhas gerais, é “buscar recomendações para a Colaboração na Gestão do Design em projetos para exportação”. Fui também esclarecido(a) de que as eventuais divulgações desta pesquisa manterão o anonimato dos voluntários sendo assegurado ao sigilo sobre sua participação. Fui ainda informado (a) que posso me retirar desse (a) estudo/pesquisa/programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Nome completo e RG

Assinatura

APÊNDICE 2 –

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA



Universidade Federal do Paraná PPGDesign
Programa de Pós-Graduação em Design
Núcleo de Design e Sustentabilidade UFPR

ROTEIRO PARA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Dados da Empresa:

Nome da empresa:

Cidade:

Estado:

Website:

Nome de contato:

Email:

Setor produtivo

Porte da Empresa

Parte 1

Estudo múltiplo de caso ex post facto: Gestão do Design

1.A Como sua empresa percebe a contribuição da Gestão do Design?

- Na comunicação
- No mercado
- Nos resultados
- Nos fatores humanos
- Na competitividade

1.B Quais recursos a empresa explora para maximizar a capacidade de design? Assinale todas as afirmações apropriadas.

- Temos um departamento de design na empresa.
- Empregamos freelance designers.
- Trabalhamos com consultorias externas de design (ex: escritórios ou agências de design).
- Empregamos especialistas em gestão de design (ex: gerente de projeto).
- Usamos consultores externos em gestão de design.
- Nossos fornecedores desenvolvem design.
- Fazemos parcerias com faculdades de design.
- Participamos de concursos de design.
- Fazemos uso de um centro de apoio ao design.

- Utilizamos assessoria de uma organização de apoio a empresas.
- Recebemos subvenções públicas para o trabalho de desenvolvimento de design.
- Outro (especifique):

1.C Qual afirmação melhor descreve quem está à frente das atividades de design em sua empresa? Assinale apenas a afirmação mais apropriada.

- Indivíduos que contratam projetos de design, em projetos específicos.
- Consultores de design externo, contratados ocasionalmente para projetos específicos.
- Proprietário gerente / diretor ou CEO.
- Coordenador / gerente.
- Equipe de projeto interdisciplinar/multifuncionais, incluindo design especialista(s) e alguns gerentes seniores.
- Equipe especializada, incluindo especialista(s) em design em nível estratégico, com diretoria totalmente integrada.
- Não sabe / Outro (especifique):

1.D Nos últimos três anos, como vem ocorrendo a gestão das atividades de design em sua empresa? Escolha apenas a opção que melhor descreve a situação atual.

- Não há necessidade de coordenar as atividades de design.
- É uma coordenação limitada, conforme os limites dos departamentos ou funções.
- Há uma coordenação total do processo de design, incluindo produtos e resultados.
- Trata-se de uma coordenação contínua de alto nível para alcançar a excelência de gestão de design.
- Não sabe / Outro (especifique):

1.E Em sua opinião, quais são os benefícios para sua empresa quando há uma gestão de design eficaz? Assinale todas as afirmações apropriadas.

- Maior qualidade no trabalho de design (design de excelência).
- Melhoria da rentabilidade e crescimento.
- Melhoria da performance dos processos, através da integração do design nos processos.
- Conexão entre a estratégia e design (alinhar as atividades de design com os objetivos centrais).
- Melhoria na experiência de uso dos clientes com os produtos/serviços.
- Melhoria da competitividade.
- Fortalecimento da marca, imagem do produto/serviço e reputação.
- Melhor alinhamento entre os departamentos funcionais (marketing, P&D, operações).
- Manutenção da vantagem competitiva.
- Maior habilidade para criar novos espaços de mercado para a empresa.
- Projetos de design mais eficazes (menos erros de projeto).

- Melhoria de produtos/serviços e atividades de marketing de inovação.
- Obter diferenciação e vantagem competitiva.
- Maior visibilidade no mercado para clientes e concorrentes.

1.F Até que ponto as pessoas na empresa estão cientes dos benefícios de uma gestão de design eficaz? Escolha apenas a opção que melhor descreve a situação atual.

- As pessoas não estão conscientes; pouca ou nenhuma atenção é dada ao uso ou gestão de design.
- As pessoas diretamente envolvidas são conscientes dos benefícios.
- A maioria está ciente, pois a gestão do design é formalmente executada e o processo de design é integrado nos outros processos de negócio.
- Todos estão cientes de que é fundamentalmente importante para o nosso sucesso; a gestão do design está incorporada em nossa empresa; design é parte do nosso DNA.
- Não sabe / Outro (especifique):

1.G Até que ponto os fatores abaixo comprometem a capacidade da sua empresa de gerenciar design de maneira mais efetiva? *Selecione uma opção para cada afirmação.*

	NÃO SE APLICA/ NÃO SABE	UM POUCO	BASTAN TE	MUITO
Custos (ex: custo muito alto, ausência de financiamento, retorno do investimento incerto).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Falta de conhecimento especializado (ex: falta de funcionários qualificados, falta de informação sobre casos de sucesso de outras empresas, designers internos sem formação para gerenciamento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fatores culturais (ex: rigidez da organização da empresa, atitude para o design, isolamento da função de design, tradicional falta de cultura em design).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fatores de mercado (ex: demanda incerta para o design de produtos e serviços, falta de pressão dos competidores no mercado).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Outros fatores (ex: tamanho da empresa, deficiência em disponibilidade de serviços de design externos).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.H Como a empresa enquadraria as atividades de Gestão do Design? Escolha apenas a opção que melhor descreve a situação atual.

- No nível operacional
- No nível funcional ou tático
- No nível estratégico

Parte 2

Estudo múltiplo de caso ex post facto: Colaboração na Gestão do Design

2.A Qual o lugar do design no processo de desenvolvimento de um novo produto ou serviço em sua empresa; quando designers são envolvidos?

Escolha apenas a opção que melhor descreve a situação atual.

- Design não é parte do desenvolvimento; não é considerado como um papel profissional.
- Como estilo, no final do processo de desenvolvimento; como um acabamento estético final ou aperfeiçoamento.
- Como um método de trabalho adaptado e integrado desde o início do processo; uma abordagem multidisciplinar com a contribuição de especialistas em design.
- Como um aspecto central; como uma forma de encorajar a inovação; a condução do processo de desenvolvimento.
- Não sabe / Outro (especifique):

2.B Como ocorre a colaboração na sua empresa em relação a design?

Escolha apenas a opção que melhor descreve a situação atual.

- Designers participam de uma mesma equipe de projeto
- Designers não fazem parte de uma mesma equipe de projeto
- Designers e usuários trabalham juntos
- Existem times de projetos interdisciplinares

2.C Como ocorrem a avaliação e seleção das melhores soluções de design de forma a satisfazer negócios, mercado e necessidades dos consumidores? Escolha apenas a opção que melhor descreve a situação atual.

- Existe apenas um conceito para escolher – nenhum processo é necessário.
- Um gerente dominante ou membro da equipe de design faz a seleção; as decisões são subjetivas e baseadas em suas preferências pessoais.
- Stakeholders internos estão envolvidos, visando contribuir para um consenso; há o uso de um checklist padrão, porém o gerente geral/ diretor ainda detém os direitos de veto.
- Stakeholders externos e internos estão envolvidos; todos os aspectos são considerados; diferentes métodos/ ferramentas de seleção podem ser aplicados e os dados orientam as decisões.
- Não sabe / Outro (especifique):

2.D Por favor, indique como o processo de design acontece em sua empresa, quando da criação de um projeto. Indique a frequência de uso para cada afirmação.

	NÃO SE APLICA/ NÃO SABE	ALGUM AS VEZES	FREQUE NTE NTE	PROCE DI- MENTO
Quando estamos planejando um projeto de design, nós...				

	PADRÃO			
	0	1	2	3
... definimos claramente os objetivos de design.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... incorporamos um processo de levantamento de requisitos de projeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... definimos uma estratégia para o design (direção, concepção).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... definimos um plano de projeto e os marcos principais (escopo, entregas, cronograma e orçamento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... planejamos pesquisa para conceito / teste de protótipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... elaboramos um briefing criativo e procuramos garantir seu entendimento comum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... selecionamos um líder de projeto ou gerente a quem é dada responsabilidade pelo projeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... determinamos as habilidades necessárias para a equipe de projeto, incluindo os colaboradores interdisciplinares.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fazemos a seleção adequada de designers (seleção interna e/ou terceirização).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... determinamos as funções e responsabilidades dos integrantes da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... realizamos reuniões regulares de acompanhamento e revisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Parte 3

Estudo múltiplo de caso ex post facto: Gestão do Design para Exportação

3.A Por favor, indique a proporção do faturamento da empresa resultante de exportações nos últimos três anos: (indique '0' se não há faturamento gerado por exportação).

2010	<input type="text"/>	%
2011	<input type="text"/>	%
2012	<input type="text"/>	%

3.B Por favor, indique em que mercado sua empresa está operando:

- Comércio empresa-para-empresa (business to business)
- Comércio empresa-para-clientes (business to customer)
- Ambos

3.C Por favor, indique como o processo de design acontece em sua empresa, quando da criação de um projeto para o mercado externo (exportação). Indique a frequência de uso para cada afirmação.

Quando estamos planejando um projeto de design para exportação, nós...	NÃO SE APLICA/ NÃO SABE	ALGUM AS VEZES	FREQUENTE	PROCEDIMENTO PADRÃO
... definimos claramente os objetivos de design.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... incorporamos um processo de levantamento de requisitos internacionais de projeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... definimos uma estratégia internacional para o design (direção, concepção, cultura).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... definimos um plano de projeto e os marcos principais (escopo, entregas, cronograma e orçamento).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... planejamos pesquisa para conceito / diferenças culturais / teste de protótipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... elaboramos um briefing criativo e agregador para a cultura local onde procuramos garantir seu entendimento comum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... selecionamos um líder de projeto ou gerente a quem é dada responsabilidade pelo projeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... determinamos as habilidades necessárias para a equipe de projeto, incluindo os colaboradores interdisciplinares (comércio exterior).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fazemos a seleção adequada de designers (seleção interna e/ou terceirização).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... determinamos as funções e responsabilidades dos integrantes da equipe.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... realizamos reuniões regulares de acompanhamento e revisão.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.D Por favor, aponte erro(s) cometidos no planejamento da exportação:

- Não avaliamos a capacidade de internacionalização da empresa
- Não expandimos a cultura de internacionalização na empresa
- Não procuramos assistência e apoio especializado durante o processo
- Não levamos em consideração as diferenças culturais entre os países
- Não adaptamos o produto às exigências do país importador
- Não conhecemos a legislação internacional e quais as barreiras à exportação
- Não disponibilizamos serviços pós-venda

3.E Por favor, aponte o que mais estimula a sua empresa à exportar:

- Aumento da produtividade
- Melhoria da qualidade do produto
- Diminuição da carga tributária
- Melhoria da empresa
- Diversificação de mercados

