

Rebecca Lúcia Cruz de Menezes

A aplicação do MetaProjeto na gestão de design: Uma proposta dentro do cenário da Sonho Meu

Monografia apresentada à Universidade Federal de Pernambuco como pré-requisito para conclusão do curso de Bacharel em Design, sob orientação da Prof(a). Glenda Cabral

Caruaru  
2011

Rebecca Lúcia Cruz de Menezes

A aplicação do MetaProjeto na gestão de design: Uma proposta dentro do  
cenário da Sonho Meu

Monografia apresentada à Universidade Federal de Pernambuco para conclusão do curso de Bacharel em Design, sob orientação da Prof(a). Glenda Cabral.

Banca Examinadora  
Prof(a)Glenda Gomes Cabral  
Universidade Federal de Pernambuco

Prof(a)Rosângela Vieira  
Universidade Federal de Pernambuco

Prof(a)Emílio Augusto Gomes de Oliveira  
Universidade Federal de Pernambuco

## Dedicatória

Aos meus pais.

## Agradecimentos

Bem, primeiramente tenho que agradecer a Deus, por toda a força e coragem ao longo dessa temporada;

Aos meus pais, Luiz Augusto e Vânia Lúcia, por me apoiarem em tudo que precisei;

Aos meus padrinhos queridos, Vovô Renato e Tia Selma, que me acolheram em sua casa com muito amor;

A minha orientadora super fofa, Glenda Cabral, que além de me ajudar na construção do projeto, me deu muita força para realizá-lo desde o início;

Aos professores da UFPE/CAA, que despertaram um interesse muito maior ao design de forma geral, em especial a Emílio Augusto, Andréa Camargo, Paula Valadares, José Pirauá; Lourival Costa; Débora Ferro e Antônio Oliveira;

Aos eventos de design e todo aprendizado que absorvi deles;

Aos meus amigos muito amados da turma 2007.2, principalmente Thales Molina, por me aturar do início ao fim do curso;

A Thiago Amanajás, por me dar força e acreditar muito em mim sempre;

A Andréia Cavalcanti, por me indicar a vaga de estágio da Sonho Meu e dessa forma poder conhecer e me envolver tanto com essa empresa;

E a todos que passaram pela trajetória da Sonho Meu, deixando sua contribuição e carinho, as clientes, e as funcionárias antigas: Priscilla Figueroa, Camila Brito, Priscilla Maria e aos atuais funcionários e sócios, Morgana Judite, Natália Nery e Lélío das Oliveiras.

A todos vocês, muitíssimo obrigada!

“Agradeço todas as dificuldades que enfrentei; não fosse por elas, eu não teria saído do lugar. As facilidades nos impedem de caminhar. Mesmo as críticas nos auxiliam muito” (Chico Xavier).

## Resumo

Com as alterações econômicas, sociais e políticas da atualidade, o mundo tem se tornado cada vez mais complexo. Para se adaptar a esse momento, o designer precisa trabalhar e conciliar um maior número de informações, o que torna o cenário ainda mais desafiador para estes profissionais que buscam propiciar aos seus clientes (empresas) um destaque maior diante da concorrência. Neste contexto, o Metaprojeto se propõe a ser uma plataforma de auxílio ao designer e que deve ser criada antes do próprio projeto em si. Ou seja, para o designer, sua metodologia projetual seria acrescida de uma plataforma contendo informações condizentes com o cenário que estará sendo trabalhado. A presente pesquisa trata-se, então, de um estudo de caso em uma empresa do segmento de design para festas, a Sonho Meu, localizada na cidade do Recife-PE e tem por objetivo: “identificar de que forma o Metaprojeto pode contribuir para a gestão do design em empresas, através de sua aplicação na Sonho Meu”. Por meio de uma abordagem dialética, foi possível aplicar e visualizar algumas das formas para essa contribuição, dentre as quais, fortalecer a gestão de design na empresa parece ser um desses meios.

Palavras Chave: Design, Gestão de design, Metaprojeto.



Sumário



# Sumário

## *Introdução*

Objetivo Geral	13
Objetivos Específicos	13
Objeto de Estudo	14
Viabilidade da Pesquisa	14
Justificativa	14
Metodologia Científica	17

## *Parte 1 - Fundamentação Teórica*

### *22* Seção 01. Sobre Gestão Estratégica

1.1 - Cultura Organizacional	25
1.1.1 - Missão, Visão, Valores	28
1.1.2 - Identidade Corporativa: Quem sua empresa é.	29
1.1.3 - Imagem Corporativa: O que as pessoas pensam que sua empresa é.	31
1.2 - Inovação no ambiente corporativo e seus tipos	32

### *35* Seção 02. Sobre Gestão de Design

2.1 - Design e o Desempenho Empresarial	36
2.2 - Conceitos e Aplicações da Gestão de Design	37
2.2.1 - Níveis da Gestão de Design	38

### *40* Seção 03. Sobre Metaprojeto

3.1 - Design em fase de transição: do produto ao serviço	40
3.2 - Conceito, Etimologia e Objetivo do Metaprojeto nesse cenário	41



3.3 - Tópicos do Metaprojeto	42
3.3.1 - Fatores Mercadológicos	42
3.3.2 - Sistema Produto/ Design	44
3.3.3 - Design e Sustentabilidade: Socioambiental	45
3.3.4 - Influências Socioculturais	46
3.3.5 - Tecnologia produtiva e materiais empregados	47
3.3.6 - Fatores tipológicos, formais e ergonômicos	47

## Parte 2 - Estudo de Caso

50	Seção 04. Metodologia de Estudo de Caso	
	4.1 - Pesquisa de Campo	50
	4.2 - Aplicação do Metaprojeto na Sonho Meu	52
	4.3 - Análise de Resultados	53
54	Seção 05. O Caso da empresa Sonho Meu	
	5.1 - A empresa	54
	5.1.1 -Diagnóstico Interno	57
	5.1.2 -Ambiente Externo	65
	5.1.2.1 - Cenário mercadológico desse segmento	65
	5.1.2.2 - Concorrentes	66
	5.2 - A gestão de design na Sonho Meu	73
77	Seção 06. A aplicação prática do Metaprojeto na Sonho Meu	



80 *Seção 07. Considerações Finais*

*Referências*

*Apêndices*

## Introdução

Da década de 60 em diante, época em que se expandiu a sociedade de consumo (KAZAZIAN, 2005), mudanças econômicas, sociais e políticas tornaram o mundo cada vez mais complexo<sup>1</sup>. Essas alterações aconteceram por estarmos presenciando a fase de transição no cenário global, que agora deixa de ser estático e previsível para se tornar fluido e complexo.

Como exemplificação desse cenário, Canneri (*apud* MORAES, 2010, p.9) apresenta um modelo de mercado complexo, refletido na seguinte afirmação:

A pesquisa de mercado, por exemplo, revela os desejos e as necessidades presentes nos consumidores da atualidade – ou seja, aquilo que eles já sabem que querem -, mas em um contexto turbulento e em rápida transformação são premiadas as empresas capazes de prever novos negócios e mercados futuros, antecipar as necessidades das quais os consumidores ainda não se deram conta, e nem têm consciência.

Essa nova realidade atinge a forma com a qual o designer atua, pois torna-se necessário se preocupar com diversas questões simultaneamente, tais como: aspectos mercadológicos, anseios dos consumidores, inserção de referências intangíveis e imateriais em produtos tangíveis, além de trabalhar a imagem corporativa da empresa, o significado do produto (conceito) e sua significância (valor), tudo isso, em um mesmo projeto.

Todos esses fatores nos fazem repensar o método projetual utilizado até então, uma vez em que este, agora, precisa ser ainda mais criativo, flexível e informativo para suprir as necessidades atuais. Como tentativa de novo modelo, destaca-se o MetaProjeto, que explora as potencialidades do design (*id*, p.XXI, *et seq.*), não tendo, contudo, o objetivo de produzir soluções técnicas preestabelecidas, mas sim, um articulado e complexo sistema de informações prévias, que servem como uma plataforma guia durante o processo projetual.

Tomando como base todo o contexto citado, foi observada uma área recente em que o designer pode atuar e que está se desenvolvendo na cidade do Recife, ou seja, o ramo de design para festas. Existindo poucas empresas capacitadas e muita demanda desse serviço, fez com que o mercado se tornasse promissor e cobiçado,

---

<sup>1</sup> Complexidade aqui é entendida como a inter-relação entre empresa, mercado, produto, consumo e cultura.

estimulando, portanto, a entrada de muitos aspirantes<sup>2</sup> nesse meio. Sendo assim, teremos como estudo de caso desse projeto monográfico, a empresa Sonho Meu, que tem como missão “oferecer produtos e serviços de qualidade no ramo de festas e eventos, com criatividade e bom gosto, além de preços acessíveis em relação ao mercado” (SONHO MEU, 2011).

Sua escolha se deu por vários motivos, dentre eles, a visão empreendedora da proprietária, que dá liberdade às pesquisas relacionadas ao design; a existência da gestão de design na empresa e a autorização para que a pesquisadora possa realizar seu projeto utilizando a empresa como objeto de estudo. Além desses fatores, existem outros que favoreceram tal escolha, como, por exemplo, o ramo de atuação da empresa, que por ser relativamente novo, exige do designer uma nova percepção de suas áreas de atuação.

Contudo, com base nessa visão de melhoria, a empresa obteve, apesar do pouco tempo de existência, a consolidação da gestão de design em seu ambiente e modelo de atuação. Porém, visando minimizar as possíveis dificuldades encontradas no desenvolvimento de seus projetos, verificou-se a oportunidade de utilizar a proposta de MetaProjeto para estabelecer uma plataforma de informações que a auxiliem e, assim, otimizem os serviços desta empresa no mercado. Dessa forma, iremos analisar como o MetaProjeto pode ser aplicado na gestão de design da empresa Sonho Meu, de modo a contribuir para um bom posicionamento mercadológico dentre suas concorrentes.

### Objetivo Geral

Identificar de que forma o Metaprojeto pode contribuir para a gestão do design em empresas, através de sua aplicação em uma empresa do ramo de design para festas, da cidade do Recife, a Sonho Meu.

### Objetivos Específicos

- Levantar na teoria referente ao MetaProjeto, por meio de aspectos que facilitem a atuação da gestão do design na empresa;

---

<sup>2</sup> Aspirantes são representados pelas pessoas que praticam essa atividade, mesmo sem uma formação profissional para tal, fazendo o trabalho de forma empírica e com preços muito abaixo do mercado.

- Reconhecer o cenário interno e externo da empresa Sonho Meu e suas peculiaridades;
- Identificar as características da empresa Sonho Meu enfatizando a forma como ela se utiliza do design e da gestão do design para atuar no mercado;
- Aplicar o MetaProjeto no contexto da gestão do design na empresa Sonho Meu;

## Objeto de Estudo

A empresa Sonho Meu

## Viabilidade da Pesquisa

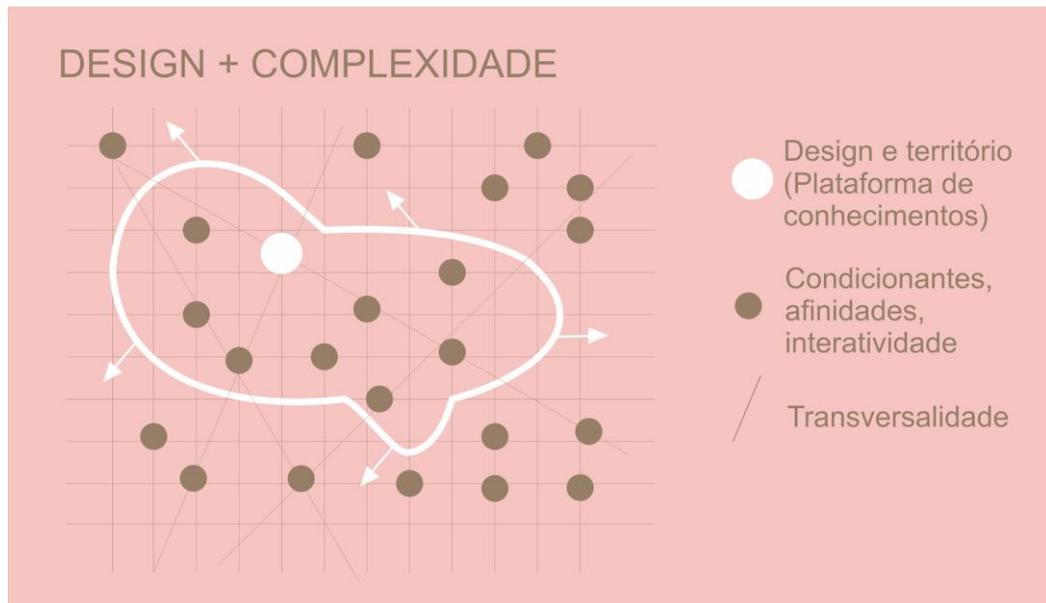
- Familiaridade da pesquisadora com a empresa;
- Conhecimento e autorização da organização quanto a realizar a pesquisa em seu ambiente;
- Incentivo por parte dos sócios da empresa quanto ao uso do design na empresa;

## Justificativa

Diante do cenário complexo que estamos vivenciando, a atuação do designer necessita de elementos que auxiliem na estruturação das fases que antecedem o projeto. Individualizar e identificar o cenário existente e/ou futuro, bem como o mapeamento de um contexto possível, é tão relevante hoje quanto projetar o produto em si. Isso porque cada decisão em um projeto é uma mediação entre uma série de hipóteses na tentativa de se obter uma melhor resposta diante de uma série de *inputs* ainda problemáticos (MORAES, 2010, p. 25).

De acordo com o quadro apresentado a seguir, é possível observar a quantidade de condicionantes que interferem na ação do design.

## Quadro 1: Design + Complexidade



Fonte: MORAES, 2010, p.13

Para auxiliar o designer na compreensão e avaliação de todas essas informações e transformações, surge o Metaprojeto. Seu objetivo é propiciar, antecipadamente, por meio de uma plataforma de conhecimentos, um guia projetual a partir de análises e ações metaprojetuais desse cenário (MORAES, 2010, p. 31).

O modelo Metaprojetual pode ser aplicado em diversas áreas do design, tais como: design de produtos, design gráfico, design de interiores, design de moda e design de serviços.

O resultado de sua implementação é a definição teórica de uma proposta conceitual para um novo artefato ou a realização de um diagnóstico de um produto e/ou serviço já existente. Além de possibilitar a transmissão de conhecimentos metaprojetuais inerentes à disciplina de design.

Visando obter essas contribuições, a pesquisa será aplicada em uma empresa do ramo de serviços, mais precisamente do segmento de design para festas, a Sonho Meu. A empresa já possui a implementação da gestão de design e por isso iremos verificar como se dá a aplicação do Metaprojeto na Gestão de Design.

Para Merino (2003), a gestão de design consiste em integrar necessidades tecnológicas, sociais e econômicas, biológicas e efeitos psicológicos de materiais, forma cor volume e espaço. Proporciona a percepção do conjunto e do detalhe, do

imediate e do final (*apud* MARTINS e MERINO, 2008, p. 151). Para esse sentido, uma plataforma de informações, a qual se propõe o Metaprojeto, pode ser considerada essencial para o estudo da gestão, podendo minimizar as possíveis dificuldades do projeto e otimizar o serviço da empresa no mercado.

Além disso, por ser uma empresa relativamente nova, todos os esforços são válidos para o crescimento e consolidação da mesma. Atualmente no Brasil, 470 mil micro empresas iniciam suas atividades a cada ano, mas 49,4% delas fecham antes mesmo de completar dois anos. Porém, a inserção do design e de sua gestão já tem demonstrado bons resultados como cita Paulo Tarcisio Okamoto, diretor-presidente do SEBRAE (*apud* REIS e SILVA, 2006):

Pesquisa da *Open University* na Inglaterra, com 221 pequenas empresas, mostrou resultados importantes: em 90% dos casos, elas obtiveram lucros com o novo design, registrando retorno do capital investido em 15 meses; ampliaram em 40% as vendas pelas modificações no design dos produtos; 25% dos projetos abriram novos mercados para os produtos dessas empresas. No caso brasileiro, pesquisa do CNI, a Confederação Nacional da Indústria, em 500 empresas de diversos setores, revelou que 75% delas obtiveram aumento de vendas em função da utilização do design e 41% reduziram custos de produção.

Outros fatores que favorecem a realização da pesquisa são: a familiaridade da pesquisadora com a empresa; o incentivo por parte da proprietária da empresa em realizar a pesquisa; o apoio dado ao design dentro da empresa e o fato da mesma já possuir a implementação da gestão de design.

## Metodologia Científica

A pesquisa tem por perspectiva a dialética, abordagem que conduzirá a visão da pesquisadora sobre o estudo de caso em questão. A escolha desse método tem a por finalidade de permitir observar o objeto de estudo em sua dinâmica, ou seja, através das leis que regem objetos cuja natureza se apresenta em constante mudança pela interação de diversos elementos. Essas leis são:

- a) Lei da reciprocidade, ou tudo se relaciona;
- b) Mudança dialética, ou tudo se transforma;
- c) Passagem da quantidade à qualidade, ou mudança qualitativa;
- d) Interpenetração dos contrários, ou lua dos contraditórios.

Em específico, por se tratar de uma empresa e da visualização de como duas teorias podem, em conjunto, quais sejam, a Gestão de Design e o Metaprojeto podem, em conjunto, contribuir para a sua atuação no mercado, é notória a influência das leis supracitadas da dialética sobre seu comportamento durante toda a observação.

Para etapas mais concretas da pesquisa, serão utilizados os seguintes métodos de procedimento:

- a) **Monográfico**, uma vez em que esta análise se dá sobre um estudo de caso realizado em uma empresa da cidade do Recife-PE, necessitando de aprofundamentos sobre seu universo, modelos de atuação e comportamentos para que, assim, seja possível propor alguma mudança com base nas teorias propostas e respeitando a própria “personalidade” da organização tratada;
- b) **Funcionalista**, método voltado à interpretação, pois toda organização pode ser compreendida como um organismo vivo, possuindo uma interdependência de suas partes, quais sejam: departamentos, grupos e indivíduos. Esses, por sua vez, para que toda a organização consiga alcançar os resultados esperados, necessita de que todos esses elementos cumpram com seus papéis/funções adequadamente, portanto, torna-se fundamental

identificar quais são esses papéis/funções e suas interdependências para o sucesso das estratégias organizacionais;

- c) O método **estruturalista** tem como finalidade na presente pesquisa, permitir a análise das estruturas das metodologias de Gestão de Design e do Metaprojeto, identificando seus elementos base e, a partir do desmembramento delas, reunir, em uma estrutura possível de ser implementada no contexto da empresa em questão. Dessa forma, pode-se partir do que o método propõe como concreto, ou seja, as duas teorias existentes, passando ao abstrato, os elementos que as compõem, e voltar ao concreto, um modelo possível de ser utilizado no universo da empresa “Sonho Meu”.

O gráfico a seguir exemplifica como os métodos de abordagem e procedimento se comportam dentro da pesquisa, apresentando de forma sequenciada as macro etapas em que eles se inserem.

Gráfico 1: Metodologia de Pesquisa



Fonte: Autoria própria, 2011.

Na fase de pesquisa serão realizados dois tipos de levantamento, o primeiro é o levantamento bibliográfico que trará subsídios teóricos para compreensão da pesquisadora sobre o universo do Metaprojeto e da Gestão de Design. Já o segundo, compreende um estudo exploratório sobre um ambiente de uma empresa real, ou seja, o estudo de caso sobre a empresa Sonho Meu.

<sup>3</sup> O termo **espinha dorsal** está sendo aqui utilizado como uma espécie de representação imaginária do que Marconi e Lakatos (2010) cita como sendo a estrutura principal do objeto estudado, quer seja uma teoria, um artefato, uma situação, entre outros fatores que podem ser estudados pelo método estruturalista.

Na fase de análise, serão compreendidos os elementos dos três grandes grupos (Metaprojeto, Gestão de Design e a Empresa Sonho Meu) e suas interseções, chamando-se de fase abstrata, de acordo com o método estruturalista, pelo desmembramento dos elementos de cada grande grupo. Dessa forma é possível obter uma visualização aprofundada dessas interseções.

Na fase de síntese, a pesquisa voltará novamente a forma concreta, uma vez em que serão apresentados os resultados sobre como o Metaprojeto e a Gestão de Design podem contribuir para o caso específico da empresa Sonho Meu, levantando ainda resultados que permitam a generalização de proposições teóricas.

Para o estudo de caso, a pesquisa terá como base a metodologia de Yin (2005), que iniciará com a fase de pesquisa de campo para coleta de dados da empresa Sonho Meu e, em seguida, será realizada a análise dos dados coletados, visualizando sua gestão de design e como o Metaprojeto poderá ser aplicado nesse ambiente. Dessa forma, será possível propor a inserção do Metaprojeto ao cenário da empresa de um modo mais personalizado as suas reais necessidades.





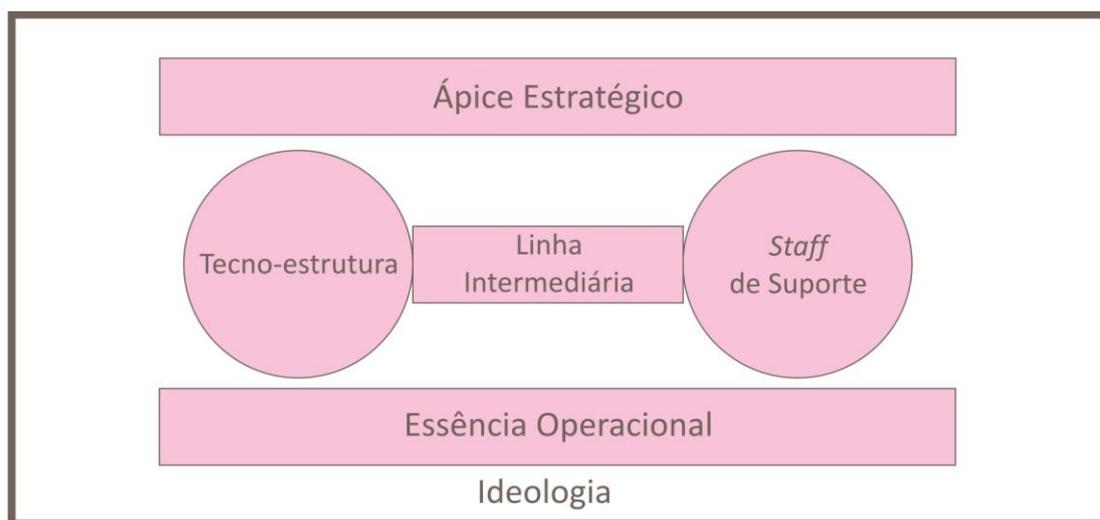
Parte 1-  
Fundamentação  
Teórica

## 01. Sobre Gestão Empresarial

Gestão, para Cardoso e Cunha (2006) é o ato de gerir, administrar e encarregar-se de conduzir uma equipe, ou organização, de modo harmonioso ao alcance de seus objetivos. Pode-se dizer que um gerente é, analogamente, “um maestro de uma orquestra sinfônica”, ou seja, sem a sua condução, a sinfonia não teria uma melodia harmoniosa simplesmente porque seus instrumentistas não teriam um guia para unir de forma coesa, o resultado de seus respectivos instrumentos. Assim se dá a gestão, sem um guia, ou seja, o gestor-líder<sup>4</sup>, uma organização também sentirá dificuldade de trabalhar de modo coordenado, eficiente e eficaz a sua missão<sup>5</sup>.

Para melhor compreensão da gestão empresarial, serão explicadas quais são partes básicas de uma organização de acordo com Mintzberg e Quinn (*apud* MARTNS e MERINO, 2008) conforme a figura abaixo:

Fig. 1: As seis partes básicas de uma organização



Fonte: Mintzberg e Quinn (*apud* MARTINS e MERINO, 2008 p.106)

Entendemos como **essência operacional**, as pessoas; **ápice estratégico**, os gerentes responsáveis por todo o sistema; **linha intermediária**, os gerentes de

<sup>4</sup> Chama-se de gestor-líder aquele que consegue conduzir sua equipe para execução dos objetivos que se precisa pela capacidade de convencimento quanto aos propósitos da organização e compartilhamento desses propósitos com os indivíduos que dela fazem parte e não por meio de mecanismos autoritários de supervisão e comando.

<sup>5</sup> Este item será aprofundado na subseção 1.1.1 que encontra-se na página 28.

operações que estabelecem uma hierarquia de autoridade entre a essência e o ápice, **tecnoestrutura**, analistas que estão fora da hierarquia da linha de autoridade; **staff de suporte**, os serviços que funcionam internamente, como, por exemplo: lanchonetes, segurança, estacionamento, limpeza e pessoal de suporte, entre outros; e o que une todos esses fatores, a **ideologia**, que representa a cultura organizacional da empresa.

Além desses conceitos, Mintzberg e Quinn (*apud* MARTINS e MERINO, 2008 p.106,107) desenvolveram o quadro a seguir, definindo os tipos existentes de organizações.

**Quadro 2: Quadro dos tipos de organização**

Organização	Característica
Empreendedora	Estrutura simples, orgânica, flexível; comportamento pouco formalizado; pouco planejamento; treinamento e disposições de ligação; pouca necessidade de analistas; jovem, pequena, com controle rígido e pessoal.
Maquinal	Requer grande tecnoestrutura para o desenho; manutenção do sistema de padronização; hierarquia de gerentes intermediários; trabalho altamente especializado da essência operacional; descentralizada no sentido horizontal e centralizada no vertical. Produção em massa.
Organização Profissional	Depende de padronizações das habilidades; pessoas altamente profissionalizadas, com controle sobre o trabalho: hospitais, universidades, <i>staff</i> de suporte muito grande a altos profissionais; exigida em ambiente estável, porém complexo; complexidade requer descentralização.

Organização Diversificada	Conjunto de entidades independentes unidas por uma estrutura administrativa não muito rigorosa; estrutura parcial sobreposta às demais, em que cada divisão tem sua própria estrutura.
Organização Inovadora	Requer estruturas de projetos para fundir especialistas de diferentes campos em equipes criativas funcionando em harmonia. É encontrada em ambientes complexos e dinâmicos.
Organização Missionária	Dominada por sua ideologia; tendência de uma divisão muito rígida de trabalho; pouca especialização de cargos; padronização de normas, compartilhamento de valores e crenças proporciona sua coordenação; ambiente e sistema técnico devem ser poucos complexos. Ex: organizações religiosas e cooperativas rurais primitivas.
Organização Política	Não tem uma parte dominante, mecanismo de coordenação, forma estável de centralização ou descentralização; dificuldade em trabalhar conflitos; desintegração do comportamento das várias partes; pode assumir várias formas são temporárias, de transição.

Fonte: Mintzberg e Quinn (*apud* MARTINS e MERINO, 2008 p.106)

Além desses elementos, para uma boa compreensão da organização e de como ela se estrutura, é importante investigar fatores motivacionais do seu surgimento, pois é através desses fatores que, muitas vezes a empresa se delinea no decorrer de sua trajetória. Para isso, autores como Cardoso e Cunha (2005b), sinalizam a necessidade de se pesquisar o pacto fundador de uma organização para melhor entender seus mecanismos internos e externos da atuação.

O pacto fundador de uma organização trata-se dos elementos que deram origem a sua criação, o que motivou seu surgimento em um determinado mercado,

quem foram os primeiros sócios ou o primeiro dono, quais as características contextuais desse surgimento, além de relatar um pouco sobre as características pessoais desses fundadores e que, possivelmente, conduziram de modo ideológico e comportamental, todas as atividades, estrutura gerencial e mesmo física da organização como um todo. Conhecendo o pacto fundador é possível reconhecer, por exemplo, algumas das características que, apesar das mudanças ocorridas com o tempo de atuação da empresa no mercado, persistem em acontecer ou mesmo mantem forte e unida essa empresa rumo ao seu propósito inicial (CARDOSO E CUNHA, 2005b).

De uma maneira mais geral, compreendendo agora como se caracteriza uma organização e como ela é composta, percebe-se como são diversos os estilos de organizações e, desse modo, cada uma terá seu modelo de gestão, com base nas suas definições, estratégias e principalmente no seu contexto. E como Mintzberg (2011, p. 23) defende “gestão não é uma ciência, nem uma profissão: é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”.

A seguir, serão apresentados alguns dos elementos que compõem uma organização.

## 1.1 Cultura Organizacional

Segundo Mintzberg e Quinn, Tavares e Dias (*apud* MARTINS e MERINO, 2008 p.122), a cultura organizacional de uma empresa é compreendida pelas tradições, valores e crenças que distinguem cada organização, tornando-as únicas, mesmo que estas se encontrem em nichos de mercado semelhantes ou iguais, ou compartilhem das mesmas tecnologias. Ao longo da trajetória organizacional, vai sendo estabelecido esse conjunto de tradições, valores e crenças que podem ser compreendidos em quatro grupos:

**Quadro 3: Cultura Organizacional**

Cultura Organizacional	
Sistema Normativo	Refere-se aos mecanismos de regulação nos níveis do poder; o conjunto de regras e valores que atuam na organização
Disciplinas Organizacionais	São os modos de organização do espaço e de controle do tempo
Saber Tecnológico	Está relacionado aos instrumentos e processos próprios e específicos da natureza da atividade organizacional
Rede de Vínculos	São os padrões de interação afetiva e os processos de estabelecimento, valorização no campo das relações interpessoais

Fonte: Cardoso e Cunha, 2005b.

Sendo assim, a inter-relação desses fatores constrói e sustenta a forma da organização. A cultura organizacional é, então, o estilo de ser da organização e pode ser compreendida através de seus elementos materiais e imateriais, tais como:

- a) Materiais: arquitetura, estatutos, tecnologia, produtos, matéria-prima utilizada no processo produtivo, dentre muitos outros elementos;
- b) Imateriais: comportamento de seus líderes e funcionários, serviços, história, discursos (latentes e/ou manifestos), ideologias, etc.

Para Deal e Kennedy (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2006 p.306) uma empresa pode ter uma cultura de “excelência” e essa cultura teria as seguintes características:

**Quadro 4: Características da Cultura Organizacional de Excelência**

Características de uma Cultura de Excelência
uma cultura voltada para a satisfação do consumidor;
uma cultura voltada para excelência e qualidade;
uma liderança voltada para a difusão de valores representativos da estratégia e dos ideais da organização;
uma estratégia de concentração nos mercados em que a empresa tenha competências específicas;
procedimentos simples e claros; e
uma cultura forte baseada na difusão intensiva dos valores organizacionais, conservando-se, porém, o empreendedorismo e a autonomia de decisão dos indivíduos.

Fonte: Deal e Kennedy (*apud* MOTTA e VASCONCELOS, 2006 p.306)

A grosso modo<sup>6</sup>, podemos ainda afirmar que a cultura organizacional é a personalidade da organização, seu estilo de ser e, como toda “cultura”, igualmente não é estável, ou seja, imutável. Na realidade ela se molda com o passar dos tempos e das situações vivenciadas por cada membro, departamento, grupos e da organização como um todo, sendo, inclusive, afetada pelas questões externas à organização em si. Porém, cabe ressaltar que, mesmo sendo passível à mudanças, estas, geralmente, não ocorrem de forma brusca, mas gradativa e, dialeticamente, a soma da quantidade dessas pequenas ou grandes mudanças, cria uma mudança, ao final, qualitativa. (CARDOSO e CUNHA, 2005; MARCONI e LAKATOS, 2010)

---

<sup>6</sup> Grifo nosso.

### 1.1.1. Missão. Visão. Valores

A missão refere-se ao objetivo ou motivo de existência da empresa, e como Wolf e Mello (*apud* MARTINS e MERINO, 2008 p.123) definem, a missão como o propósito da empresa. Ainda segundo os autores, a formulação básica de uma missão pode ser a regra: **fazer + o que** e ou/ **a quem + de que modo**.

Com base nessa fórmula, uma possível missão de uma empresa poderia ser:

<b>Fazer</b>	+	<b>O que...</b>	+	<b>A quem...</b>	+	<b>De que modo...</b>
⇓		⇓		⇓		⇓
Produzir	+	Produtos de limpeza e higiene	+	Para uso domiciliar e/ou empresarial	+	Com tecnologia, qualidade e respeito ao meio ambiente.

Fonte: autoria própria, 2011.

Para Cardoso e Cunha (2005a), a missão de uma organização diz respeito ao presente, ao negócio da empresa no tempo atual, ou seja, sua atividade no hoje. Para delimitar adequadamente uma missão, a empresa precisa ter clareza de seus objetivos quanto à atuação no mercado, para assim moldar-se internamente para atender a esses objetivos.

Já a visão de uma organização diz respeito ao futuro, ou seja, aonde a organização quer chegar. Johnson, Scholes e Whittington (2011, p.31) definem a visão como sendo o estágio futuro que a organização deseja, sua expectativa sobre como, onde e em quanto tempo ela pretende alcançar novos objetivos. Este, diferente do objetivo central da organização e que diz respeito a sua atuação no presente (missão), visa uma mudança sempre voltada à conquista de “um algo novo”, ou seja, um novo mercado, um novo status, uma nova imagem, uma nova representação ou posição nesse mercado.

O comportamento da organização diante dos fatos depende também dos valores que ela possui. Valores são princípios que norteiam todas as ações e decisões da organização. Podem ser passados por seus gestores para o grande grupo e por eles compartilhados ou quando não compartilhados se tornam ponto de possível conflito

ou desgaste das relações empresa-indivíduo, empresa-empresa ou indivíduo-indivíduo (CABRAL, 2009).

A importância dos valores para uma organização pode ser comparada às diretrizes ideológicas que balizam o comportamento/personalidade de um dado indivíduo. Sem essas diretrizes, se perde o senso de direção, de limites, tudo passa a ser possível e as restrições sociais necessárias para manter, por exemplo, uma ordem, são, então, desconsideradas.

Alguns exemplos de valores podem ser: respeito aos colaboradores, transparência nas ações, responsabilidade socioambiental, primar pela satisfação do consumidor, etc.

### 1.1.2 Identidade Corporativa: Quem sua empresa é.

De acordo com Fascioni (2005) a definição de identidade corporativa já é um consenso entre estudiosos e acadêmicos, e refere-se de maneira simplificada, “quem a empresa é”, ou seja, sua essência.

É possível observar com mais detalhes o que envolve a identidade corporativa através do gráfico a seguir:

Figura 2: Identidade Corporativa



Fonte: Fascioni (2005)

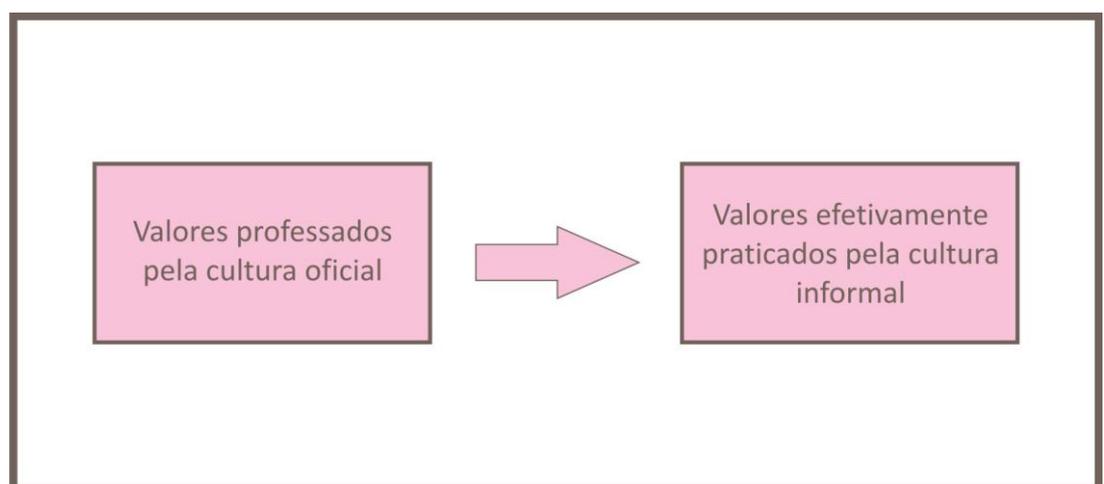
Esse gráfico representa o que a autora define como Gestão Integrada da Identidade Corporativa, através dele é possível compreender a identidade corporativa como um todo, além das várias manifestações dessa identidade.

O que Balmer e Soenem (*apud* FASCIONI,2006, p.7) apresentam na “Declaração de Identidade Corporativa do Grupo Internacional de Identidade Corporativa”, é parcialmente reproduzida a seguir:

Cada organização possui uma identidade. Ela articula a ética, os valores e os objetivos da corporação e apresenta o senso de individualidade que ajuda a diferenciar a organização em seu ambiente competitivo. Quando bem administrada, a identidade corporativa pode ser um poderoso meio de integrar as muitas disciplinas e atividades essenciais ao sucesso de uma organização. Também pode prover a coesão visual necessária para assegurar que todas as comunicações corporativas serão coerentes com a ética e caráter da organização (...)

Essa mesma definição é denominada de Cultura informal para a administração, que explica que esses são os valores realmente são praticados pela organização, ou seja, o que de fato a empresa é. O gráfico a seguir representa a dualidade entre os discursos praticados pela empresa, ou seja, a cultura oficial e a cultura informal, correspondentes também à identidade corporativa e imagem corporativa, respectivamente.

**Figura 3: As ambiguidades discurso-prática.**



Fonte: Motta e Vasconcelos, 2006 p.299

### 1.1.3 Imagem Corporativa: O que as pessoas pensam que sua empresa é.

Como visto no gráfico anterior, a definição de imagem corporativa para o meio da administração é o que chamam de cultura oficial<sup>7</sup>. Esses são os valores e discursos que a organização transmite, ou seja, professa às pessoas. Porém, nem sempre esses valores condizem com a realidade da empresa. Eles são usados como uma forma de fazer com que as pessoas compreendam quem a organização é para elas, ou seja, uma espécie de “quebra-cabeças” que a empresa tenta fechar na mente das pessoas, por meio do máximo de informação que fornece ao seu próprio respeito.

A definição de Minguez (*apud* FASCIONI, 2006, p.16) é que imagem corporativa seria “o conjunto de significados que uma pessoa associa à uma organização”.

Sendo assim, podemos dizer então, ainda segundo Fascioni (id.) que “a imagem corporativa é construída por retalhos do que a empresa é, o que a empresa faz e o que a empresa diz”.

Fazendo uma comparação sobre a identidade e imagem corporativa temos o quadro abaixo que Brandt e Johnson (*apud* FASCIONI, 2008) desenvolveram:

---

<sup>7</sup> Neste caso, quando se fala em “cultura oficial”, não trata-se do mesmo conceito de cultura organizacional ou mesmo identidade corporativa. Aqui, a cultura dita oficial é aquele que é “permitida, autorizada”, sua veiculação para os mais diversos meios, desde internos a externos, através de produtos e serviços comercializados, mídias e outras formas que as pessoas têm de “fechar em suas mentes” quem é, para elas, a organização em si.

**Quadro 5: Diferenças entre imagem e identidade corporativa**

Imagem	Identidade
Aparência	Essência
Ponto de vista dos receptores	Ponto de vista dos emissores
Passiva	Ativa
Reflete qualidades superficiais	Reflete qualidades douraduras
Visão Retrospectiva	Visão voltada para o futuro
Tática	Estratégica
Associações Existentes	Associações que se quer construir

Fonte: Fascioni, 2008.

## 1.2 A Inovação no Ambiente Corporativo e seus Tipos

Estamos vivenciando atualmente, o que Senge (*apud* MOTTA e VANSCONCELOS, 2006, p.299) denomina como a era do conhecimento, como é demonstrado a seguir:

Existe, atualmente, o conceito em que estamos na era do conhecimento, em que todos devem aprender, desenvolver, saber operar a tecnologia atual – Internet, telefonia digital, etc. Difunde-se ainda o conceito da “nova economia”, da incorporação de novos padrões de conhecimento. O processamento rápido de informações é visto como fonte de vantagem competitiva e difunde-se o conceito de que todos devem saber lidar com informações, processá-las, interpretá-las e decidir rapidamente. Uma organização com indivíduos que saibam “pensar” e aprender teria, de acordo com essa visão vantagem sobre as outras.

Dessa forma, as organizações precisam se adaptar a esse novo contexto, o que não é fácil se tratando da complexidade e da velocidade que essas informações são lançadas. Porém, as empresas que conseguirem reunir e refletir sobre as informações obtidas terão maior vantagem sobre as demais.

Outra forma de obter vantagens competitivas são os investimentos em inovação. O ato de inovar consiste inicialmente com a criatividade, a percepção do potencial de uma nova ideia, passa pelo empreendedorismo (fase de encorajamento do desenvolvimento da ideia) e finalmente, termina na criação de algo factível. (PINCHOT e PELLMAN, 2004 *apud* CABRAL, 2007), ou seja, corroborando com essa afirmação o *United Kingdom Department of Trade & Industry* diz que “inovação é a exploração com sucesso de novas ideias.” (*apud* BRANDÃO, 2006, p.19). Esse conceito está relacionado, particularmente, a criação de produtos ou serviços novos ou parcialmente novos. A tabela a seguir define o grau de novidade dos produtos:

**Quadro 6: Tabela do grau de novidade dos produtos para empresas.**

	Familiaridade	
	Mercados	Tecnologias
Reposicionamento	Alta	Alta
Reinovação	Alta	Média
Inovação	Baixa	Baixa

Fonte: Centro Português de Design, 1997, p.45 *apud* (CAVALCANTI, ANDRADE, et. al., 2008)

De acordo com a tabela apresentada, considerando a inovação no âmbito da empresa<sup>8</sup>, quando a empresa opta por um simples reposicionamento do produto/serviço, o seu grau de familiaridade com a tecnologia e com o mercado é bastante alta.

Quando opta por reinventar um produto/serviço, percebe-se uma média familiaridade da empresa com a tecnologia. No entanto, não com o mercado e isso proporciona uma minimização dos riscos, podendo ser considerada uma inovação moderada.

<sup>8</sup> Grifo nosso.

E por fim, quando a empresa decide por inovar de fato, é a opção mais arriscada para empresa, pois ela não possui muita familiaridade com o mercado e nem tampouco com a tecnologia.

Não possuir muita familiaridade com o mercado, não implica que a empresa vá se inserir em outro segmento mercadológico, porém implica em novos concorrentes e um novo direcionamento estratégico para o público-alvo. (CAVALCANTI, ANDRADE, et. al., 2008) Já a tecnologia de produção está relacionada à entrada de matérias-primas no processo de produção, um novo processo de operação de equipamentos ou inserção de novos equipamentos.

A palavra inovação, contudo, ainda é circundada de muitas conceituações que vão ser direcionadas com base nos interesses de quem a faz, fomenta ou financia, ou mesmo dos tipos de inovação que podem ser separados, segundo alguns autores, como incremental ou radical (JOHNSON, SCHOLLES e WHITTINGTON, 2011). Esses tipos trazem em essência conceitual, algo muito diferente do que já foi citado anteriormente. Assim, uma inovação do tipo incremental poderia se dizer daquela em que apenas alguns elementos do produto, processo ou gestão são modificados, sem que algo brusco e totalmente desconhecido aconteça. Já no caso da inovação radical, diz-se daquela em que o grau de novidade para empresas, mercado e consumidores “pode” chegar a quebrar, inclusive, algum tipo de paradigma quanto ao uso, significado ou estética do produto; forma de gerenciamento da organização como um todo ou mesmo o processo produtivo e tecnológico da empresa; ou ainda uma inovação que mude radicalmente um determinado aspecto do mercado.

Cabe ainda esclarecer que, mesmo em se tratando de inovação, como também já foi mencionado anteriormente, essa não está necessariamente ligada à inovação tecnológica. Esse é um tipo específico de inovação que envolve, obviamente, o uso ou incremento tecnológico para que a inovação aconteça. Assim, uma inovação pode ser, inclusive, não material, como por exemplo, inovação em serviços e sistematização de processos.

## 02. Sobre Gestão de Design

Uma das primeiras coisas que se pode afirmar sobre a gestão de design é o fato de que, para ela existir, obviamente, é necessário que o design também exista dentro ou para a organização, ou seja, o termo “gestão de design” pressupõe o gerenciamento do “objeto<sup>9</sup>” design, da mesma forma como existem termos, tais como: gestão de pessoas\*, gestão da produção\*, gestão da informação\*, gestão do conhecimento\*, entre tantos outros aspectos que são passíveis de gerenciamento.

Desse modo, uma das questões a serem tratadas logo de início, pode ser o fato de como ou por que o design se distanciou das empresas e indústrias, uma vez em que ele nasceu entre a arte e o tecnicismo, sendo este último muito próximo ao processo de produção, gerenciamento e sistematização das atividades do design como meio de alcançar resultados mais satisfatórios e com maior eficiência e eficácia. (MORAES, 2006, p.102-110, et seq.) Explica que, no Brasil, durante o processo de industrialização alguns fatores influenciaram diretamente nesse afastamento. Um deles foi o fato das empresas nacionais, durante o que o autor chama de “grande milagre econômico”, muitas dessas indústrias passaram a produzir bens de consumo apenas para o mercado local e, dessa forma:

Produzir exclusivamente para o mercado interno, prática mantida por muitos anos, afetou, obviamente, o desenvolvimento do design na indústria nacional: uma vez que as empresas não tinham o propósito de exportar seus artefatos industriais, elas não se deparavam com os desafios do confronto e da competição no âmbito do design internacional. (idem, p.102)

Sendo assim, os artefatos produzidos pelas multinacionais instaladas no Brasil também se adaptaram as exigências do consumidor brasileiro, que priorizava sempre o preço ao invés dos atributos do produto. E então, os produtos sofriam o processo de *down grade*<sup>10</sup>, e as indústrias não investiam em setores especializados no design, tendo apenas departamentos de projetos e engenharia, que faziam a adaptação dos produtos às exigências locais.

---

<sup>9</sup> A palavra “objeto” no contexto da frase citada não se refere a um artefato em si, mas a um objeto de estudo, uma área do conhecimento, atuação.

\*Grifo nosso.

<sup>10</sup> *Down grade*, diferente do *up grade*, é a ação de retirar atributos, elementos do produto com o intuito de barateá-lo em matéria-prima, sistemas, produção ou outros aspectos.

Contudo, mesmo nesse contexto brasileiro de separação do design do ambiente empresarial e industrial, no mundo começava a acontecer um movimento diferenciado, o de união e percepção da importância de se integrar o design nesses cenários não apenas como um fator de mudanças estéticas no produto, mas como um elemento estratégico e deveria, portanto, ser gerenciado adequadamente para a obtenção de melhores resultados.

Historicamente, o surgimento do processo de Gestão de Design se deu na Grã-Bretanha, na década de 1960. Nessa época, o termo tinha como significado a relação e comunicação entre os designers e as empresas/clientes. Nesta perspectiva, surgia também o gerente de design, que tinha como função fazer a condução de projetos e estabelecer uma boa relação com os clientes (MOZOTA, 2011, p.92).

Foi então na Grã-Bretanha, onde surgiu a consciência da importância do designer no meio empresarial e na economia (HETZEL, 1993 *apud* MOZOTA, 2011, p.92), com a união de *London's Royal College of Arts* e do Departamento de Gestão de Design da *London Business School*, chefiado por Peter Gorb.

Já nos Estados Unidos, em 1975, Bill Hannon e o *Massachusetts College of Art* fundaram o *Design Management Institute* em Boston (DMI), cujo seus objetivos eram de auxiliar gerentes de design a se tornarem líderes; patrocinar, realizar e promover pesquisas; coletar e divulgar conhecimentos sobre design; promover e educar a interação entre os gerentes de design e os gerentes de empresas; e, por fim, ser um defensor público da importância econômica e cultural do design (MOZOTA, 2011, p.93).

## 2.1 Design e o Desempenho Empresarial

Devido ao novo cenário econômico, as empresas vêm buscando cada vez mais estratégias que promovam o aumento de sua competitividade no mercado. O design já vem sendo uma estratégia muito utilizada e crescente no meio empresarial, de acordo com sua importância para agregação de valor e diferenciação dos produtos, além de proporcionar mais qualidade e melhoria nos custos.

Existem muitas empresas também, que já perceberam a importância da gestão de design em seus planos estratégicos, tendo como objetivo a inovação contínua de seus produtos e o atendimento às expectativas de seus clientes.

Segundo a Cartilha promovida pela CNI - Confederação Nacional da Indústria, “o design é o fator diferenciador de produtos e serviços. Ele destaca aspectos como identidade, qualidade e satisfação do cliente, que são condicionantes fundamentais para a manutenção e conquista de mercados”.

E já existem pesquisas que apontam essa correlação entre o desempenho empresarial e a gestão de design (WALSH, et al., 1988 *apud* MOZOTA, 2011, p.63), como, por exemplo, o estudo realizado pelo *Design Innovation Group* em diversos setores da economia britânica em comparação com os setores internacionais e que relata que as empresas com uma maior consciência em design têm melhores resultados em termos de vendas e taxas de lucro, além de trabalharem mais a gestão de design (ROY, 1990; WALSH et al., 1992; PRESS, 1995; HERTENSTEIN & PLATT, 2002 *apud* MOZOTA, 2011). Além de proporcionar melhorias empresariais o investimento em design é também, um investimento lucrativo, isto por que seu retorno ocorre em menos de três anos. (POTTER et al.,1991; *MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE*, 1995; WALSH,1995 *apud* MOZOTA, 2011)

Contudo, o processo de integração do design no ambiente empresarial nem sempre é fácil. É preciso ainda uma maior divulgação desses resultados a fim de que à alta administração empresarial possa enxergar e estimular de forma contínua a participação do design nas organizações. Afinal, “o design é um processo que nunca termina, (ROY, et al., 1990, *apud idem*) e a sua gestão é essencial para o sucesso da política de inovação de uma empresa (WALSH, et al., 1988; ROY, et al. 1986 *apud ibidem*).

## 2.2 Conceitos e Aplicações da Gestão do Design

A Gestão do Design é para Ughanwa e Baker (1989 *apud* MERINO, MINUZZI e PEREIRA, 2003) encarada como sendo “o controle efetivo, revisão e acompanhamento de novos produtos, assim como a oportuna e eficiente aplicação das técnicas necessárias a um que um produto/processo possa ser melhorado com o objetivo de alcançar a competitividade internacional”. Esse ponto de vista é, no entanto, evoluído com o passar do tempo e surgem outros conceitos que tentam cada vez mais se aproximar da realidade empresarial.

Assim, de forma bem resumida, Gorb (1990, *apud* MOZOTA, 2011) define a Gestão de Design como sendo a operacionalização dos recursos de design disponíveis em uma organização para atender seus objetivos. Essa definição se baseia no fato de que o design é ao mesmo tempo, o fim (ou seja, o design colocado como serviço de objetivos corporativos agindo sobre o valor da organização, ou seja, o produto ou o serviço) e o meio (ou seja, o design como ferramenta solucionadora de problemas de gestão, processos e coordenação de projetos). Podemos então, comparar essa definição com a de Porter (1986, *apud* MARTINS e MERINO, 2004), quando define estratégia. Para o autor, a estratégia é justamente uma combinação dos fins (metas) e dos meios (políticas), através dos quais busca resultados. Sendo assim, podemos então entender o porquê dessa área do design ser também é compreendida por alguns pesquisadores como Design Estratégico.

### 2.2.1 Níveis da Gestão de design

Há diversas maneiras de se aplicar a Gestão de design e nem sempre isso ocorre de forma pensada e estruturada. Isso pode ocasionar uma disparidade entre a imagem que empresa transmite e a imagem que ele pretendia transmitir. Os processos que envolvem a gestão de design podem ser entendidos em níveis estratégico, operacional ou tático. (MARTINS e MERINO, 2008, p.157)

Em citação à Karjalainen, Pereira, *et al* (2002, *apud idem*, p.156) afirma que os níveis da gestão de design são definidos da seguinte forma:

- **Nível estratégico:** fatores ambientais, tais como: tendências de mercado, tendências de design, legislação, padrões de design corporativo; fatores internos, tais como: estratégias e controle do design corporativo, compreensão do design e desenvolvimento de habilidade para a gestão de design, avaliação dos investimentos em design;
- **Nível tático:** recursos para o design, humanos, físicos, internos, externos; habilidades para o design; treinamentos; descrição dos processos, normas e procedimentos para a gestão design;

- **Nível Operacional:** natureza dos processos e projetos de design; propostas; relação entre gestão e equipe de design; implementação de soluções; avaliação dos projetos.

Esses níveis podem ser compreendidos também através desse quadro abaixo:

**Quadro 7: Sobre a Gestão de Design sobre os três níveis de especialidade**

Influência do Design	Níveis de Decisões	Níveis de Criação de Valor	Níveis de Competência
Sobre a oferta: dá um sentido ao discurso e ao objeto.	Gestão de Design operacional.	Atuação sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do Design.	Design ação ou como competência econômica. Criação de valor sobre as funções da organização.
Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações aproximando diferentes atores num mesmo projeto.	Gestão de Design tático.	Atuação sobre a empresa ou função coordenadora do Design.	Design função ou como competência controladora. Criação do valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia
Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico.	Gestão do Design estratégico.	Atuação do design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do Design.	Design visão ou como competência psicológica, influência na compreensão do ambiente e transformação de procedimentos.

Fonte: Mozota, 2002, p.285 *apud* Marins e Merino, 2008, p.158

Saber reconhecer e identificar os níveis inseridos na empresa pode ajudar a determinar o nível de competitividade através do design, que a mesma terá (MINUZZI, PEREIRA e MERINO, 2003). Com isso, pode-se planejar de forma mais eficaz o futuro da empresa visando atingir os seus objetivos de forma mais satisfatória quanto possível.

## 03. Sobre Metaprojeto

De acordo com Manzini (2010, *apud* MORAES, 2010, seq.), estamos iniciando a chamada “próxima economia”, o autor defende que as oportunidades geradas depois da crise mundial trarão novas formas de se pensar em economia. Para ele, essa “nova economia” não seria baseada em bens de consumo, nem orientada em produtos e nem limitada à economia de mercado, dependeria principalmente da inovação social.

E é visando conquistar essa inovação que as empresas buscam novas alternativas, muitas vezes atreladas ao investimento em design. Porém, o design também precisa evoluir junto a essa nova economia.

Sendo assim, pode-se concluir que essa transição econômica, pede também uma transição no design. Pois para atingir esse novo mercado será preciso pensar em novas abordagens projetuais, modelos e metodologias que direcionem o projeto para esse novo cenário que se delinea.

### 3.1 O design em fase de transição: do produto ao serviço

Com a chegada da Revolução Industrial, surge a atividade do design, o ato de se pensar em série utilizando novas tecnologias e novos processos. Porém foi a partir do século XX, com a chegada da rede de computadores e internet que se começou a pensar na redefinição do papel do design e de sua prática.

Uma das grandes contribuições para esse novo pensamento foi dada por Jorge Frascara (2002 *apud* FREIRE, 2010), que enfatizou a importância dos designers pararem de se focar apenas em produtos tangíveis e começarem a se preocupar mais com o contexto no qual os objetos são usados pelas pessoas. Por isso, se faz necessária a compreensão das pessoas, da sociedade, do ecossistema a fim de buscar uma prática multidisciplinar, ao invés de pensarmos apenas em gráficos, produtos e sistemas.

Com essa nova reflexão da atividade do design, surge a denominação do design de serviços e seus conceitos. Em 1991, os autores Hollins e Hollins (*apud* FREIRE, 2010) definem os serviços como produtos que precisam ser projetados sob o ponto de vista da gestão do design. Entendendo serviços como algo intangível, os designers de serviços criam evidências tangíveis como recordações das experiências e como não se pode separar a produção do consumo, os designers precisam considerar os usuários

como participantes ativos tanto no projeto, quanto na entrega dos serviços. (EVENSON, 2006 *apud* FREIRE, 2010).

Segundo Jégou e Manzini, (2006 *apud idem* ) os serviços colaborativos são serviços sociais, onde os consumidores são envolvidos de forma ativa no processo de criação, numa colaboração do tipo *peer-to-peer*. Porém, como relações humanas não podem ser projetadas, cabe então ao designer criar plataformas que possam tornar mais favoráveis a essas relações (MANZINI, 2008 *apud ibidem*).

### 3.2 Conceito, Etimologia e objetivo do Metaprojeto nesse cenário

Diante de todas essas mudanças, o metaprojeto surge para atuar na fase que antecede o projeto, a fim de observar a realidade atual e projetar cenários futuros a serem ainda construídos. Como Trocchianesi (*apud* MORAES, 2010, p.27) define:

O metaprojeto é um percurso projetual que parte da observação crítica de parte da realidade existente, em função do âmbito a que se deseja chegar e que nos interessa, e chega a um ponto que não é ainda definitivo, que não é ainda o projeto executivo, mas um ou mais conceitos possíveis. Isso significa também que mesmo o conceito tem uma margem de aproximação, de definição, que deve ter prosseguimento em outra fase do projeto. Os termos que utilizamos projetualmente, sobretudo no percurso metaprojetual, são termos como “cenário” e, portanto, “conceito”. Trata-se, porém de um projeto ainda em curso, em que ainda não existe uma definição precisa, mesmo porque, normalmente, nas primeiras fases do projeto se vê uma forte interdisciplinaridade e também grande flexibilidade. (MORAES, 2010, seq.)

Podemos então dizer que o metaprojeto se propõe em reunir e organizar todas as informações inerentes ao projeto a fim de gerar uma reflexão que anteceda a elaboração do projeto, ou seja, uma plataforma de informações sobre o ambiente em que se projeta/trabalha, como forma de facilitar a execução posterior desses projetos.

Analisando a etimologia da palavra temos o quadro a seguir:

#### Quadro 8: Etimologia do termo Metaprojeto

ETIMOLOGIA
VERBETE: META “Posterioridade; além; transcendência; reflexão crítica sobre”;
VERBETE: TRANSCENDÊNCIA “Passar além de; ultrapassar; elevar-se acima de;
VERBETE: REFLEXÃO “Ato ou efeito de refletir-(se); volta da consciência do espírito, sobre si mesmo, para o seu próprio conteúdo por meio do entendimento, da razão”.

Fonte: MORAES,2010, p.29.

O objetivo do metaprojeto é então, segundo Moraes (2010), propiciar um cenário atual ou futuro a partir de uma plataforma de conhecimentos, em que são apresentados os pontos positivos e negativos relacionados ao projeto em questão, tendo como foco aspectos do modelo metaprojetual, tais como: ciclo de vida do produto, tecnologia produtiva, matérias primas aplicáveis, fatores sociais e mercadológicos, assim como a coerência estético-formal.

### 3.3 Tópicos do Metaprojeto

O Metaprojeto é compreendido pela interação de seis fatores, são eles: fatores mercadológicos, sistema produto/design, sustentabilidade socioambiental, aspectos socioculturais, aspectos produtivos e tecnológicos e por fim, aspectos tipológicos, ergonômicos e formais. Contudo, vale ressaltar que estes podem ainda “ser expandidos e ampliados conforme a complexidade do projeto” (*idem*, p.33). Abaixo seguem as definições de cada um desses fatores.

#### 3.3.1 Fatores mercadológicos

Para analisar os fatores mercadológicos, é preciso analisar os seguintes itens: cenário, visão, conceito, identidade, missão e posicionamento estratégico.

## Cenário

Entende-se o cenário como sendo a descrição do possível futuro, para Manzini e Jégou (2004 *apud* MORAES, 2010), são escopos que auxiliam as ações do presente com o intuito de orientar aquilo que será a concepção do “futuro de fato”. Mas, a questão não está relacionada apenas com o ato de prever, e sim guiar. Para essa construção alguns componentes são avaliados, são eles: visão, a motivação e as propostas conceituais e são o que Manzini e Jégou chamam de arquitetura da informação, exemplificando desta forma:

A visão é a componente mais específica do cenário, ela responde questões de base: “Como seria o mundo se...? [...]”. A motivação é a componente do cenário que legitima e confere-lhe significado, ela responde a pergunta: “Porque este cenário é significativo?” [...]. Por fim, a proposta é a componente que confere espessura e consistência a uma visão, ela responde as perguntas: “Como se articula concretamente a visão do conjunto?” “De que é composta?” “como pode ser implementada?” ... [...]. Mas, quando o cenário é um instrumento de projeto, ele deve ser possível e discutível [...] a elaboração de cenários é, para todos os efeitos, uma atividade de design. (MANZINI e JÉGOU, p.180-192 *apud* MORAES, 2010).

## Visão

A configuração da visão seria segundo Moraes (*idem, seq.*), o ato de reconhecer os vínculos e visualizar sobre as possibilidades e oportunidades do cenário apontado. Portanto, para o autor, “a visão deve ser uma imagem mais focada de um contexto, caso o cenário previsto seja instaurado; pode ser um mote para o projeto ou mesmo um tema genérico a ser trabalhado”.

## Conceito

A partir da fase da visão, onde ideias de mapas projetuais já foram preestabelecidos, começa-se então a fase do conceito (*concept*). Essa etapa é quando se define informações sobre o produto a ser projeto. A importância do *concept* está relacionada com a inovação da proposta em relação ao mercado e na diferenciação dos produtos tendo em vista os consumidores.

### Identidade

A identidade é obtida pela relação entre o produto, produção, comunicação e comercialização. Essas ações fazem com que a empresa tenha uma postura tida como inovadora ou conservadora dentro do mercado (MORAES, 2010, seq.).

### Missão

Já a missão, já mencionada anteriormente, na seção 1.1.1, é o motivo de existência da empresa. A missão é algo que a empresa precisa estar sempre alimentando para que os traços de origem da empresa não se percam.

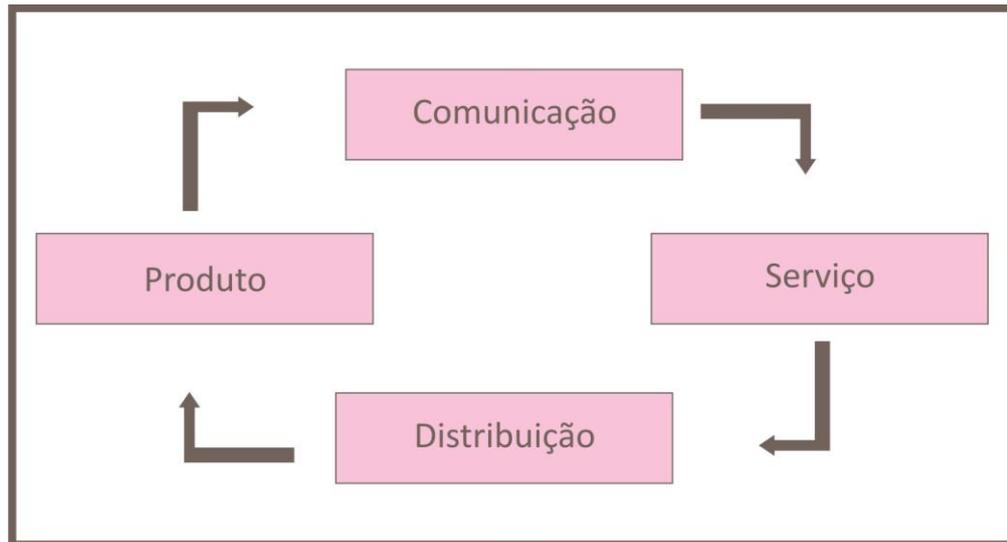
### Posicionamento Estratégico

Entende-se por posicionamento estratégico a colocação pretendida que a empresa deseja se inserir no mercado. Com base nessa informação é possível determinar qual o público alvo e definir a adequação dos produtos e estratégias da empresa para conseguir esse objetivo.

### 3.3.2 Sistema Produto/ Design

O conceito do sistema produto/design está relacionado com a análise do produto, pois, nessa nova concepção o produto deixa de ser visto de forma isolada e está compreendido dentro de um sistema circundante. Para melhor entendimento, segue a figura abaixo de Moraes (*idem*).

Figura 4: Digrama do Sistema Produto/Design



Fonte: Moraes, 2010

Sendo assim, deve-se fazer uma análise sobre o produto (*concept* ou *diagnose*) tendo como base os pilares do sistema produto/design, ou seja, a comunicação, a distribuição, o produto e o serviço. Essa análise deve observar a coerência entre o design do produto/existente e as formas que se divulga o mesmo no mercado.

### 3.3.3 Design e sustentabilidade: Socioambiental

É notável o aumento da produção dos artefatos ao longo dos tempos, porém, aparentemente, não se teve uma preocupação no fim que eles teriam, seja o descarte ou o desmonte dos mesmos. Essas questões relacionadas à sustentabilidade ambiental só vieram à tona a partir da década de 90, quando esse tema passou a ser abordado em diversas áreas, por se tratar de grande importância à sobrevivência e qualidade de vida da humanidade, além de, obviamente ao planeta também.

Essa nova abordagem colocou em cheque a lógica que se tinha da produção. Pois os consumidores para essa realidade devem ser atuantes no processo de escolha das empresas, levando em consideração se o processo de produção é planejado pensando em seu ciclo desde a escolha da matéria prima até o final da vida do produto, prevendo reciclagem e a reutilização do mesmo. Pois esse processo é o chamado *Life Cycle Design – LCD*, que tem como objetivo projetar de forma consciente, a fim de buscar minimizar todos os efeitos negativos dessa produção.

Por isso, esse desenvolvimento de produtos limpos, necessita de uma nova capacidade do design, como discorre Manzini e Vezzoli, (2002 *apud* MORAES, 2010) no texto abaixo:

De fato, o desenvolvimento de *produtos limpo* pode requerer tecnologias, mas certamente requer uma nova capacidade de design (de fato é possível chegar a produtos limpos mesmo sem muitas sofisticções tecnológicas) [...] dentro deste quadro geral de referência, o papel do *design industrial* pode ser sintetizado como atividade que, ligando o tecnicamente possível com o ecologicamente necessário, faz nascer novas propostas que sejam social e culturalmente apreciáveis. (MANZINI; VEZZOLI, 2002, p. 19-20 *apud* MORAES, 2010, p. 59).

Para atingir esse nível, de sustentabilidade, segundo Santos (2009, *apud, idem*), “requer um processo de reposicionamento dos modos de vida da sociedade e isso implica um processo de aprendizado coletivo que é, por natureza, lento e complexo.”.

### 3.3.4 Influências Socioculturais

A proposta de um novo produto é fruto de uma interação entre a concepção dos artefatos com a realidade sociocultural (*idem*). Segundo o mesmo autor, “Na cultura material, fruto da cultura industrial, mesmo que não estejam transparecidas de maneira explícita, constatam-se também as influências culturais (principalmente no território urbano) na produção em larga escala dos produtos industriais.” Com isso, amplia-se a capacidade de diferenciação dos produtos e faz com que seja um critério para o destaque dos produtos, visando à valorização do território.

Outro aspecto que interfere diretamente na concepção desses artefatos é a estética, pois sofre influência na medida em que novos materiais, bem como novas tecnologias, surgem. Porém, essas mudanças não foram realizadas pensando, a princípio, no meio ambiente e nas conseqüências geradas a este, ocasionando poluição de águas, ar e terra. Hoje já se sabe da relação entre a produção industrial e seus resíduos, além dos descartes de produtos e materiais não degradáveis rapidamente ou com certa segurança, com algumas das catástrofes ambientais e efeito estufa, buraco na camada de ozônio, entre outros.

Com isso, a estética desse novo milênio passa a ser diretamente relacionada também à ética ambiental, objetivando a união entre o comportamento social com a sustentabilidade. Porém, para que isso ocorra, o papel do consumidor será

fundamental, pois ao aceitarem os produtos eco-sustentáveis, fariam com que se legitimasse uma nova estética possível para o design.

### 3.3.5 Tecnologia produtiva e materiais empregados

Essa etapa no metaprojeto visa analisar a composição dos materiais do produto, como também as tecnologias. E essas mudanças acabam por influenciar a codificação dos produtos na nossa cultura material. Como defende o autor Moraes (2010):

A evolução da tecnologia produtiva e o surgimento de novos materiais propiciaram uma verdadeira revolução nos aspectos formais e de uso dos artefatos industriais. Com essa nova realidade, os produtos passaram também a ser avaliados, não somente por meio dos fatores funcionais e estéticos, mas, de igual forma, por meio dos fatores estéticos, isto é, relativos à sensibilidade, à emoção e ao sentimento. (MORAES, 2010, p.82)

Sendo assim, as novas formas possíveis para os produtos, tais como: maciez, leveza, transparências e translucidez despertam nos consumidores novas experiências e valores como, por exemplo, a emotividade.

### 3.3.6 Fatores tipológicos, formais e ergonômicos

Outros aspectos indicados pelo metaprojeto são os fatores tipológicos, formais e ergonômicos. Segundo Moraes (*idem*), esses fatores aplicados aos produtos industriais, além de promoverem uma otimização entre homem/espaco/produto, também podem, em alguns casos, definir a tipologia formal desses produtos. Porém, com o passar do tempo, aspectos sensoriais, emocionais e psicológicos foram derivados dessa tipologia a fim de melhorar a interface entre homem/produto/ambiente.

Esses novos fatores não excluíram a funcionalidade e usabilidade dos produtos, somando-se apenas outras relações entre o homem e o objeto, como, por exemplo, o prazer, a alegria, o medo, ou seja, questões estéticas que passaram a ser consideradas. Essas funções, tidas por muito tempo como secundárias, com o avanço da tecnologia e aumento de competitividade, passaram a ser decisivas na compra.

De acordo com Neufert (*apud* MORAES, 2010):

O ser humano – todavia – não é somente uma entidade corpórea que necessita de espaço, mas que possui também a não menos importante

dimensão emotiva. Os modos pelos quais se dimensiona um ambiente, divide-se o espaço, colore-se, ilumina-se e decora-se têm, de igual forma, uma importante consequência sobre o modo pelo qual o ambiente é percebido emotivamente pelos usuários.

Dessa forma, aumenta-se o desafio para os designers que devem considerar esses aspectos na elaboração de seus projetos.



Parte 2-  
Estudo de Caso

## 04. Metodologia de Estudo de Caso

Esta pesquisa enquadra-se na natureza de estudo de caso único, assim como proposto por Yin (2005), devido às peculiaridades do estudo monográfico realizado em uma única empresa, a Sonho Meu. A representatividade dessa organização como objeto do estudo de caso se deve a diversos fatores, dentre os quais, salienta-se:

- Uso e conhecimento da empresa quando ao design e gestão de design;
- A possibilidade de realizar pesquisa de campo através de algumas técnicas;
- Autorização dos donos para aplicação de questionários com os funcionários, bem como com alguns clientes;
- Possibilidade de realizar pesquisa de observação e documental;
- Quantidade de material já produzido pela empresa, o que permitirá obter informação de *feedback* quanto aos resultados;
- Localização e fácil acesso da pesquisadora às informações;
- Possibilidade de aplicação do Metaprojeto para posterior avaliação dos resultados;

Este estudo se divide, contudo, em cinco fases. A primeira foi realizada com a pesquisa bibliográfica quanto à teoria respeitante ao tema; a segunda se deu sobre a pesquisa de campo desenvolvida na empresa Sonho Meu; a terceira seguiu os parâmetros de análise dos dados obtidos em ambas as etapas anteriores; a quarta na aplicação do Metaprojeto no contexto da empresa Sonho Meu, identificar quais foram as possíveis contribuições do MetaProjeto à Gestão de Design na empresa.

### 4.1 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo se caracteriza pela exploração no ambiente escolhido como cenário de estudo, sendo, portanto, uma investigação guiada através de alguns métodos e técnicas de pesquisa. Neste caso, tem-se como método de procedimento

para a pesquisa, o monográfico e funcionalista e estes possibilitaram a escolha das técnicas necessárias à realização do estudo. São estas:

- **Pesquisa documental:** Serão investigados e analisados os principais documentos de divulgação e comunicação externa da empresa, como por exemplo: o site, panfletos de divulgação, mídias sociais, produtos confeccionados, entre outros. Além desses, também pesquisou-se documentos que indicam algum direcionamento sobre a organização gerencial e física da empresa, como formulários de atendimentos e seqüência de trabalho após a contratação dos serviços da empresa por algum cliente, bem como a planta baixa da estrutura física, que indicará onde estão alocadas as funções, atividades, tecnologias e funcionários.
- **Observação assistemática:** Essa técnica, também é conhecida como observação não estruturada e consiste em dados coletados de forma espontânea e informal, não necessitando ao pesquisador utilizar técnicas de pesquisas especiais. Como define Rudio (1979, *apud* MARCONI e LAKATOS, 2001, p.35), a observação assistemática “é o fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los”.
- **Observação participante:** Consiste na participação do pesquisador no ambiente estudado. Existem, portanto duas formas de observação participante são elas: natural e artificial. A natural é quando o observador pertence ao grupo que se investiga e a artificial é quando o pesquisador se camufla e se integra no grupo, com o objetivo de obter as informações. No caso dessa pesquisa a observação será bem real e de forma natural, devido à participação ativa da pesquisadora na empresa, ou seja, a pesquisadora, além de fazer parte da empresa desde sua fundação como loja, também vivenciou alguns dos principais momentos de transição da Sonho Meu, caracterizando essa pesquisa participante também como etnográfica.

- **Aplicação de questionários:** Os questionários são instrumentos de coleta de dados, que contêm perguntas que podem ser respondidas sem a presença do pesquisador. Normalmente, são enviados por e-mail ou um portador e enviados juntos de uma carta ou nota explicando a natureza da pesquisa sua importância, visando maximizar a quantidade de respostas enviadas. A elaboração do questionário requer conhecimento do assunto para que a escolha das perguntas seja relevante à pesquisa. Além disso, o pesquisador deve atentar às quantidades de perguntas para que o questionário final não seja muito longo, bem como ao fato de elaborar perguntas que não induzam ou direcionem as respostas para uma linha em questão. É importante que o pesquisado tenha a liberdade de responder de modo verossímil a todos os dados inquiridos, para isso se faz necessário a realização do pré-teste, para avaliar se as perguntas estão claras, se os dados obtidos são necessários à pesquisa e se qualquer pessoa que aplicar, obterá o mesmo resultado.

Nesta pesquisa, foram elaborados dois questionários, um direcionado aos funcionários da empresa Sonho Meu, e outro direcionado aos seus clientes. Ambos com o objetivo de compreender a visão desses dois agentes quanto aos produtos e serviços da empresa, encontrando-se os modelos aplicados após o pré-teste, nos apêndices do presente documento.

## 4.2 Aplicação do Metaprojeto na Sonho Meu

A metodologia do Metaprojeto pode ser aplicada para elaboração de novos produtos/serviços, como também avaliação, ou seja, *diagnose* de produtos já existentes. No caso da empresa Sonho Meu, a aplicação foi elaborada de forma estratégica para avaliar a gestão de design existente na empresa. Com isso, foi elaborada uma *diagnose* mais complexa que envolve não só os produtos desenvolvidos pela empresa, como também o processo de desenvolvimento dos mesmos, ou seja, a gestão existente, além dos serviços prestados pela empresa.

Neste último caso, para melhor visualização e adaptação da metodologia do metaprojeto ao caso em específico, criou-se um quadro com os seis tópicos indicados

pelo metaprojeto, onde a primeira coluna indica qual é o tópico, e a segunda a sua aplicabilidade nos níveis da gestão de design, sendo eles: estratégico, tático e operacional, da empresa em estudo, ou seja, a Sonho Meu.

**Quadro 9: Tabela de aplicação de Metaprojeto na gestão de design**

METAPROJETO	Estratégico	Tático	Operacional
1. Fatores mercadológicos			
2. Sistema produto/Design			
3. Sustentabilidade Socioambiental			
4. Influências Socioculturais			
5. Tecnologia Produtiva e materiais empregados			
6. Fatores tipológicos e ergonômicos			

Fonte: Autoria própria, 2011.

### 4.3 Análise dos Resultados

Com base nas teorias explicadas na pesquisa, será realizado um cruzamento de dados teóricos com a pesquisa empírica, ou seja, a aplicação do Metaprojeto no cenário da Sonho Meu. Objetivando identificar as contribuições dessa aplicação para a gestão de design na mesma.

Essa análise se apresenta na medida em que são trabalhados dados empíricos da aplicação do metaprojeto na gestão de design da Sonho Meu, pois a construção desse quadro só foi possível a partir da compreensão teórica de ambos os assuntos. Portanto, o próprio quadro já traz a aplicação e o cruzamento de dados previamente analisados.

## 05. O Caso da Empresa Sonho Meu

A ideia de se criar uma loja com itens personalizados veio da primeira sócia, que começou fazendo esses produtos em casa, para as festas de suas filhas. Com isso, as amigas ficaram sabendo e foram solicitando os produtos para as festas de seus filhos e realizando, de modo espontâneo, a divulgação pessoal, ou seja, o chamado “boca a boca”. Ao ver a alta procura e o mercado escasso de lojas específicas para isso, a empresa foi aberta, o espírito empreendedor da primeira dona da empresa Sonho Meu, estimulou sua capacidade de criar um negócio inovador, que primasse pela qualidade e realização de desejos de seus clientes (pessoas que procuram a loja em busca de alcançar a satisfação de uma festa personalizada e que promova uma experiência diferenciada de comemoração das suas datas mais especiais).

A figura 5, a seguir, representa a marca da empresa Sonho Meu.

**Figura 5: Marca da empresa Sonho Meu**



Fonte: Empresa Sonho Meu, 2011.

Nos primeiros meses de 2011, a sócia fundadora da empresa, tendo já contratado uma designer para o quadro de funcionários desde 2010, resolve se desligar desse empreendimento e seguir sua carreira no campo da arquitetura, onde possui formação acadêmica. Essa decisão mudou os rumos da empresa em termos de estrutura gerencial, uma vez em que, a designer, até então funcionária, passou a ser sócia e gerente dos negócios da Sonho Meu.

### 5.1 A Empresa

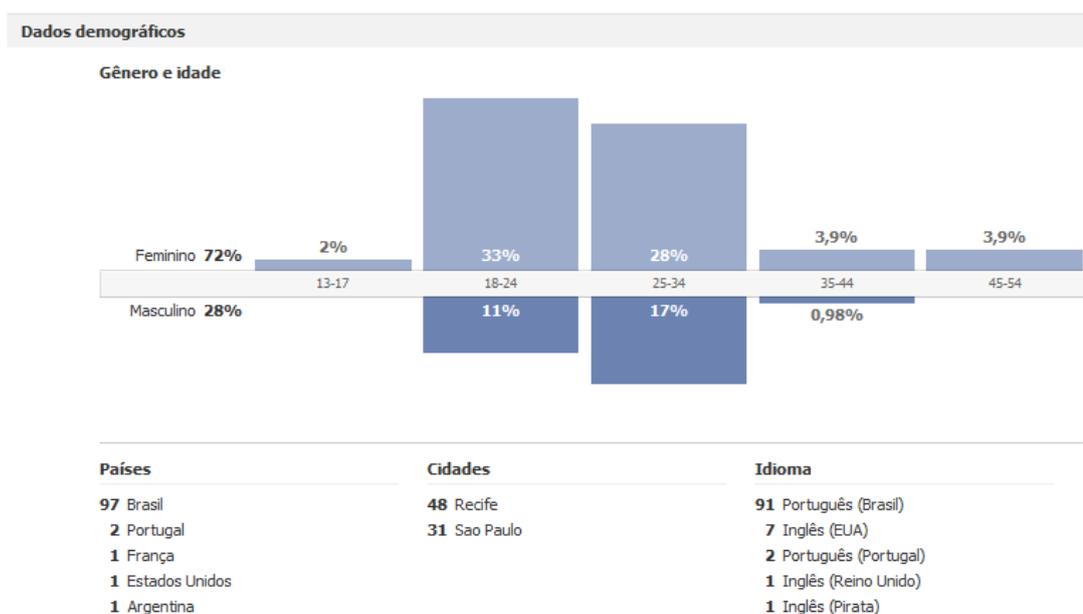
A Sonho Meu, surgiu como loja em 12 de abril de 2010. Localizada na cidade do Recife – PE, trabalha no ramo de embalagens personalizadas para guloseimas de festas

infantis, lembrancinhas personalizadas de acordo com o tema da festa, como também para nascimentos, primeira eucaristia, casamento, 15 anos e brindes corporativos.

A sua missão é oferecer produtos de qualidade, com criatividade e bom gosto, além de possuir diferencial no atendimento. Já a visão da empresa busca ampliar e se consolidar no mercado local, para abrir futuramente filiais em outros bairros e estados.

O público-alvo da empresa é, em sua maior parte, pessoas de classe A-B preocupadas com as tendências de festas e que buscam um diferencial nessas datas, tornando sua festa uma experiência única para si mesmas e seus convidados. De acordo com o gráfico obtido pela rede social *Facebook*<sup>11</sup>, é possível analisar melhor os dados demográficos.

**Gráfico 2: Gráfico de Público Alvo da Sonho Meu**



Fonte: Facebook, 2011.

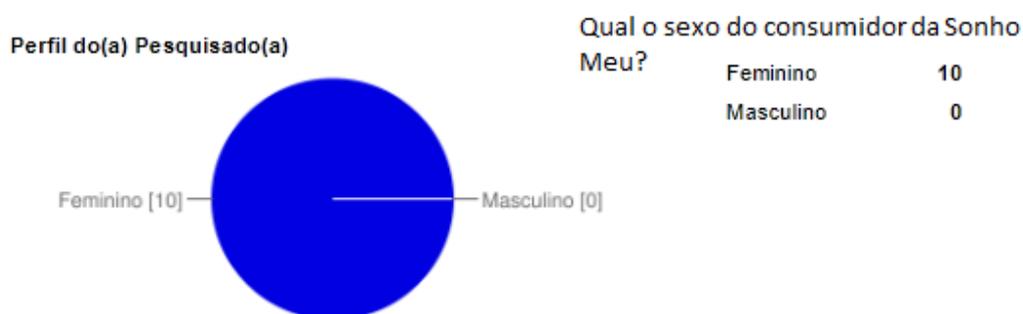
O gráfico consegue captar a faixa etária e sexo do perfil dos usuários que veem a página da Sonho Meu, sendo a grande maioria mulheres de 18-34 anos. Além disso,

<sup>11</sup> Grifo nosso. O Facebook é uma rede virtual social amplamente utilizada por empresas que visam alcançar mais diretamente seu consumidor, servindo de ferramenta, tanto para a realização de pesquisas, como coleta de dados de um nicho de mercado (público-alvo) e de marketing para venda de produtos e serviços.

o gráfico demonstra a região geográfica, que é visto basicamente por perfis de Recife e São Paulo.

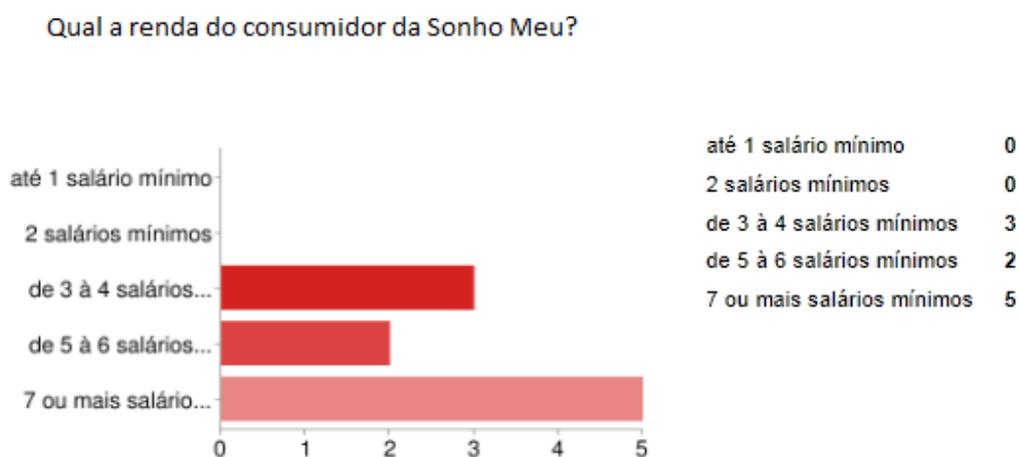
De acordo com um questionário realizado apenas com as consumidoras da Sonho Meu, foi possível perceber outros dados, seguem os gráficos abaixo:

**Gráfico 3: Gráfico do sexo do consumidor da Sonho Meu**



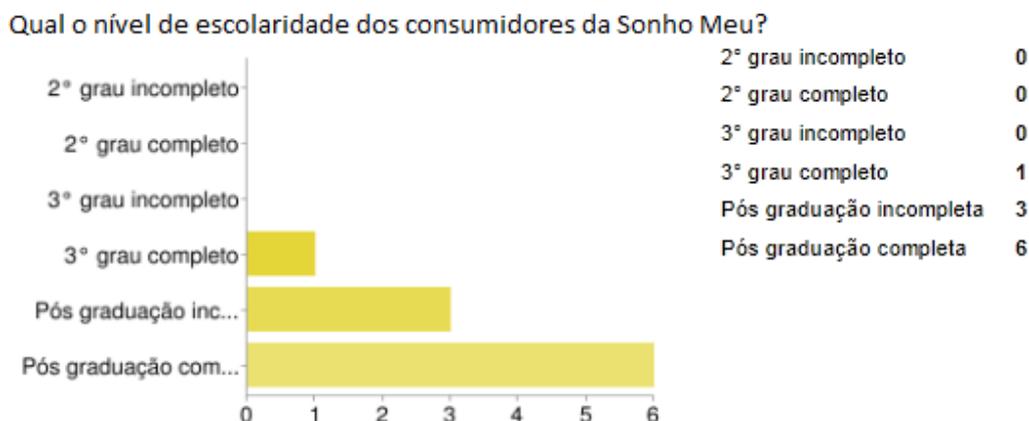
Fonte: autoria própria, 2011.

**Gráfico 4: Gráfico da renda do consumidor da Sonho Meu**



Fonte: autoria própria, 2011.

Gráfico 5: Gráfico do nível de escolaridade do consumidor da Sonho Meu



Fonte: autoria própria, 2011.

Com base nesses gráficos, pode-se concluir que mulheres casadas, com renda superior a 7 (sete) salários mínimos e escolaridade de, no mínimo, o 3º grau completo é um perfil representativo dentro do âmbito das consumidoras da Sonho meu.

### 5.1.1 Diagnóstico Interno

A empresa possui um showroom com convites, mesa de guloseimas personalizadas e lembrancinhas. Além disso, tem uma sala para produção dos produtos, no mesmo espaço onde a loja funciona, facilitando a comunicação e o andamento dos pedidos. A estrutura é formada por dois andares, ficando na parte inferior o showroom e três mesas para atendimento ao cliente e, na parte superior, se localizam a sala de produção, a sala administrativa da empresa, a copa e um banheiro.

A estrutura gerencial da empresa sofreu mudanças bruscas nos últimos meses, como foi relatado anteriormente, pois a sócia fundadora da empresa resolveu repassar a loja. Dessa forma, a loja foi assumida por uma funcionária que esteve presente desde a abertura da loja e detinha muito conhecimento sobre seu funcionamento e mais dois outros sócios que também fizeram parte dessa transição.

Cabe ressaltar que, mesmo na época em que a empresa era gerenciada por uma pessoa sem a formação em design, esta compreendia a importância e necessidade de se trabalhar a gestão de design, não apenas focando nos produtos que

iriam compor as festas de seus clientes, mas, internamente à Sonho Meu também se comportava de modo a priorizar uma gestão coesa de entre a identidade corporativa e sua imagem corporativa por meio do uso das ferramentas e ações de design. Assim, a profissional de design possuía liberdade para trabalhar conceitos e implementar ações que atingiam os três níveis da gestão de design, desde o operacional, ao tático estratégico, a exemplo do showroom que auxiliava a captação de clientes *in loco* por meio da exposição de produtos e de “festas pré-montadas”, possibilitando a venda do serviço com maior segurança para o cliente, uma vez em que este tinha uma prévia real do que estaria comprando.

A gestão é do tipo participativa, ou seja, todos os funcionários, desde a origem da empresa, possuem a liberdade de opinar e sugerir novas práticas que facilitem o ordenamento da organização como um todo, ou, com base em sugestões dos próprios clientes e fornecedores, propor mudanças que visem a eficiência interna e do serviço prestado.

Quanto à produção, esta possui, atualmente, uma funcionária fixa e outra pessoa que presta serviços quando a demanda estiver muito alta. Por ser um tipo de serviço também influenciado pela sazonalidade de algumas festas, por mais que se tenham pedidos e trabalho durante todos os meses do ano, em alguns deles a demanda aumenta consideravelmente, ou seja, apesar de um pequeno grupo compor a linha de produção durante boa parte do tempo, há a necessidade de contratação de pessoas e serviços terceirizados em períodos de aumento dessa demanda.

#### a) Estilo

A empresa tem como forte característica o incentivo pelo trabalho coletivo e a vontade de todos os funcionários em fazer o negócio prosperar. Não existe uma forma de tratamento diferenciada pela função, os sócios são pessoas conhecidas e simpáticas com os demais funcionários. De acordo com esse estilo apresentado é gerado um ambiente de trabalho produtivo e estimulante.

Segundo um dos sócios da empresa, o que eles buscam é tratar os funcionários e clientes da maneira que gostariam de ser tratados, dessa forma os funcionários trabalham com vontade e os clientes voltam a comprar.

#### b) Estratégia

A empresa começou com a estratégia de marketing por produtos de qualidade, porém com preços justos e abaixo do mercado da época. O parâmetro inicial seria de um concorrente antigo, que, por praticamente ser a única loja com esse tipo de serviço, praticava preços altos para os seus consumidores. Assim, com menos de um ano de loja, a Sonho Meu foi ganhando os clientes da concorrência. Não se sabe ao certo o real motivo, mas, em pouco tempo depois da entrada da Sonho Meu no mercado, uma concorrente veio a fechar a loja. Atualmente, surgiram muitos outros concorrentes aspirantes só atendo aos clientes por meio do site e e-mails, devido a essa explosão de moda de serviços cada vez mais personalizados.

Dessa forma, a estratégia da empresa não podia concorrer mais com preços, pois esses aspirantes são pessoas que não tem espaço fixo, funcionários, além de, por não pagarem os impostos de uma empresa formalizada, não possuem a quantidade de encargos que tanto a Sonho Meu, quanto as suas concorrentes mais diretas possuem. Sendo assim, para vencer essa concorrência desleal<sup>12</sup>, a Sonho Meu optou pelo diferencial na venda de produtos de qualidade, com bom atendimento e segurança por ser uma empresa especializada no assunto e com amplo conhecimento neste nicho de mercado.

Contudo, mesmo estando formalmente instalada diante dos tributos desse tipo de serviço, ela ainda consegue ser uma das empresas que, nessas condições, consegue praticar preços menores, diante das empresas que são concorrentes mais antigas nesse cenário mercadológico.

O gráfico 5, a seguir, demonstra as principais características que são citadas sobre a empresa Sonho Meu ao ser indicada por seus consumidores.

---

<sup>12</sup> A palavra desleal foi aqui utilizada no sentido de que essas empresas aspirantes, não tendo tantas obrigações tributárias, podem praticar preços bem mais baixos que os de mercado.

Gráfico 6: Características da Sonho Meu



Fonte: autoria própria, 2011.

Dessa forma, a estratégia da empresa, pelo que se percebe, vem sendo eficaz, pois está conseguindo se destacar por sua qualidade de atendimento e de produtos/serviços e, apesar do item preço ter recebido conceito 3, esse aspecto foi citado levando-se em consideração que esse tipo de serviço tem a característica de ser, relativamente caro, cabendo explicar que, em cruzamento com os outros dados, pode-se ler, não como um alto preço (caro)\*, e sim como um alto valor (valor agregado)\*.

### c) Equipe

Hoje a empresa tem três sócios e uma funcionária fixa de produção.

Outro fator importante a ser citado é o bom relacionamento entre funcionários que, por favorecerem uma interação de todos, faz com que o ambiente de trabalho seja mais produtivo, eficaz, tranquilo e, pode-se dizer, leve<sup>13</sup>.

Uma das proprietárias acredita que a equipe precisa querer fazer a empresa crescer para que “a coisa dê certo” e, por isso, hoje mantêm uma equipe com esse

---

\* A diferença entre um alto preço e um alto valor, reside no fato de que algo que é considerado de preço alto, ou seja, caro, pode ser visto como um objeto e/ou serviço que não “valha” o preço que se paga por ele. Enquanto que algo que é considerado de alto valor, por mais custoso que seja para o consumidor, este reconhece que, em termos de custo-benefício, vale a pena pagar pelo valor agregado do produto e/ou serviço em questão, pois a satisfação é sempre equiparada ou superior ao preço desse produto/serviço.

<sup>13</sup> Grifo nosso.

perfil, elogiando e colocando sempre para frente às atitudes merecedoras de crédito, não deixando de observar o empenho de todos em fazer o melhor.

#### d) Produção

A produção das embalagens personalizadas é realizada de forma manual na própria sede da empresa, onde uma funcionária, encarregada de montar as embalagens que chegam da gráfica, finaliza o processo de corte e fechamento desse tipo de produto. As figuras 6 e 7 que se seguem, demonstram uma situação em que é realizada esta atividade.

**Figura 6: Ambiente de produção da Sonho Meu**



Fonte: autoria própria, 2011.

**Figura 7: Ambiente de produção da Sonho Meu**



Fonte: autoria própria, 2011.

Já os itens como lembrancinhas, mochilinhas e bolos são terceirizados, tendo sua produção feita pelo fornecedor responsável.

#### e) Serviços e produtos oferecidos

A empresa oferece personalização de embalagens e lembrancinhas. Esses produtos são confeccionados de acordo com as categorias abaixo.

**Figura 8: Categorias de produtos da Sonho Meu**

ABC		Brindes Corporativos	
Formatura		Nascimento	
Batizado e Primeira Comunhão		Bolos	
Casamento		Festa Infantil	

Fonte: autoria própria, 2011.

#### Site da empresa

De acordo com a figura abaixo é possível ver a ergonomia informacional do site da empresa.

Figura 9: Site da Empresa Sonho Meu

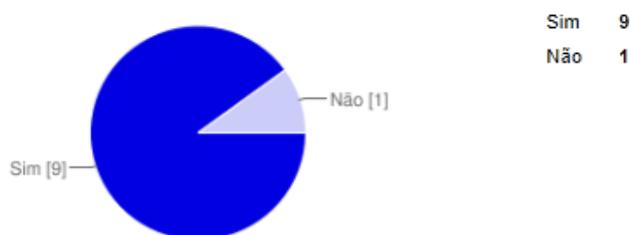


O site da empresa mostra todo o portfólio da empresa, dividindo os produtos por tema, além de mostrar fotos de festas já realizadas. Possui uma seção reservada aos parceiros, empresas do ramo de festas que indicam a Sonho Meu, uma seção com uma breve explicação sobre o ramo de atuação e a missão da empresa. Além de ter uma área reservada para o contato e os e-mails vão direto para as atendentes da empresa.

Durante o questionário foi elaborada uma pergunta sobre a venda on-line dos produtos da empresa, obtendo o resultado apresentado no gráfico 6, logo a seguir:

**Gráfico 7: Sobre a venda dos produtos de forma on-line**

Você gostaria de ter a possibilidade de realizar todo seu pedido de forma *online*?



Fonte: autoria própria, 2011.

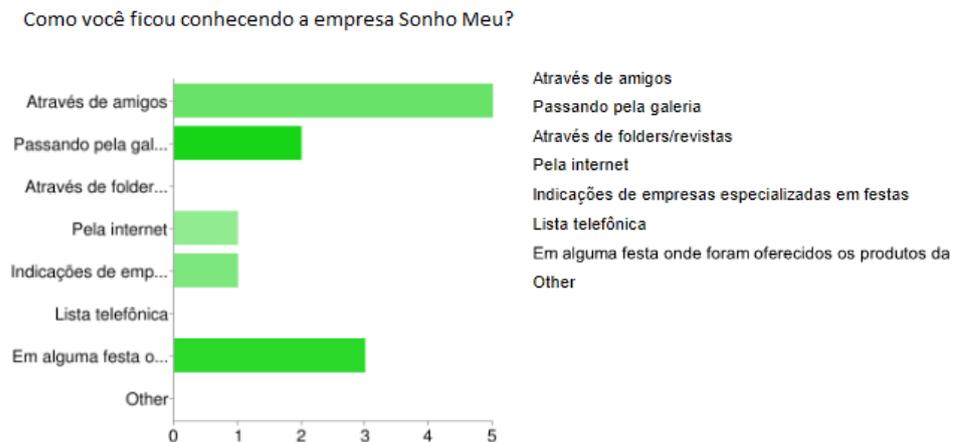
Os argumentos dados pela maioria das pesquisadas de querer ter esse tipo de serviço, era o fato de ter mais praticidade e agilidade na negociação. Elas ainda ressaltaram que, principalmente, para quem já conhece a empresa, seria mais prático haver uma posterior recontração, pois já conheceriam os produtos, a forma de trabalho e serviço, tendo, assim, uma garantia do que estariam comprando e, conseqüentemente, uma segurança quanto as suas expectativas.

#### f) Marketing

A divulgação da empresa é feita através de parcerias com empresas do ramo de festas, newsletters, panfletos, site, mídias virtuais sociais e até mesmo patrocínio de eventos em escolas, além do próprio “boca a boca” feito pelos clientes que compraram o serviço e indicaram a amigos e familiares, e das festas que, por si só, podem ser lidas como eventos promocionais da empresa, pois todos os produtos da Sonho Meu seguem com a marca e telefone para contato.

De acordo com o gráfico 8, obtido através de questionários para as consumidoras da empresa, observou-se que os métodos mais eficazes de marketing da empresa são justamente os que envolvem a divulgação “boca-a-boca”, seja por indicação de amigos ou o conhecimento através das festas realizadas com os produtos e serviços da empresa.

Gráfico 8: Gráfico de divulgação da Sonho Meu



Fonte: autoria própria, 2011.

### 5.1.2 Ambiente Externo

O ambiente externo é considerado todo o cenário que envolve direta e/ou indiretamente a empresa e que encontra-se fora de suas delimitações empresariais. Ex.: sociedade, concorrentes, governo e suas políticas tributárias e empregatícias, clientes e parceiros, dentre muitos outros elementos que serão de acordo com a parcela que mais prontamente circunda o ambiente da empresa Sonho Meu, descritos a seguir.

#### 5.1.2.1 Cenário Mercadológico Desse Segmento

Empresas de um mesmo segmento que se localizam em regiões e cidades próximas terminam concorrendo ferrenhamente em termos de fornecedores, criando uma dependência destes que, nem sempre, conseguem atender à demanda de todos com qualidade, agilidade e nos momentos mais críticos de produção. Ex.: empresas que possuem uma dependência sazonal na prestação de serviços vão recorrer simultaneamente aos mesmos fornecedores, sobrecarregando-os e lutando por um espaço em suas linhas de produção e matéria-prima.

Os principais fornecedores da empresa em estudo são as gráficas, fornecedores de mochilas, bolos temáticos, lembrancinhas infantis, entre outros. A dependência da

empresa em relação aos fornecedores não diz respeito apenas ao prazo, mas também à qualidade e preço, uma vez em que ela tem como missão para com os clientes, estes dois últimos itens como um grande diferencial dentre as concorrentes de mercado. Afinal, o produto final apresentado aos consumidores terão a marca da Sonho Meu e é ela que está em questão. Por isso, todo cuidado na escolha dos fornecedores é essencial para o reconhecimento da empresa no mercado.

### 5.1.2.2 Concorrentes

No início da empresa como loja, haviam poucos concorrentes especializados diretamente nos mesmos serviços e produtos. Contudo, com o crescimento da demanda muitos aspirantes foram surgindo. Porém, devido ao público alvo principal da empresa ser voltado às classes economicamente mais altas, optou-se por investigar na presente pesquisa, apenas as empresas concorrentes diretas da Sonho Meu e que se encontram mais consolidadas nesse mercado, competindo com produtos de qualidade, seriedade quanto ao serviço prestado e preços similares aos praticados pela Sonho Meu. Dessa forma, serão avaliadas 3 empresas, concorrentes diretas e cujos os nomes reais foram omitidos com a finalidade de preservar suas identidades.

#### **Empresa 1**

Está no mercado desde 2007, possuía estrutura física até o início de 2011, quando anunciou o fechamento de sua única unidade, passando a atender seus clientes unicamente através de site. Porém, segundo os dados obtidos através do site e em pesquisa de campo, a empresa atende em todo o Brasil, com envio de seus produtos por pac/sedex. Segue abaixo uma figura de um produto desenvolvido pela empresa.

Figura 10: Produto desenvolvido pela empresa 1



Fonte: site da empresa 1

## Empresa 2

Está no mercado desde 2009, possui uma política de criação de layouts exclusivos para cada festa realizada, grande diferencial para clientes que buscam inovar e registrar esses momentos de modo personificado ao seu estilo. Atendem seus clientes com horário marcado. Segue abaixo uma figura de um produto desenvolvido pela empresa.

Figura 11: Produto desenvolvido pela empresa 2



Fonte: site da empresa 2

### Empresa 3

Está no mercado desde 2009, possui um espaço de showroom inserido em outra loja do ramo de festas, espaço este que, possivelmente a empresa aluga ou, em acordo com a respectiva loja, ela deve estar comprometida com alguma parte do serviço e produto oferecido, enquanto a loja em si fica responsável por outra parte dos produtos e serviços necessários à realização de uma festa. Realizam atendimentos personalizados e com hora marcada. Segue abaixo uma figura de um produto desenvolvido pela empresa.

Figura 12: Produto desenvolvido pela empresa 3



Fonte: site da empresa 3

Esses concorrentes foram ainda analisados de acordo com Cardoso e Cunha (2005a) através de uma tabela de análise de concorrentes. Nesse caso, a empresa em análise, a Sonho Meu, também será investigada de acordo com os mesmos parâmetros.

Segundo os autores, alguns parâmetros podem ser tidos como variáveis comparativas desses concorrentes. Dentre os que os indicados, de acordo com a singularidade da empresa e pela dificuldade de se avaliar alguns dos aspectos sugeridos, foram escolhidos os seguintes: agressividade Mercadológica; imagem de seriedade; política de comunicação; qualidade de produtos/serviços; política de preço e filosofia empresarial.

- Para **agressividade mercadológica**, foi analisado o tempo de existência da empresa, as inovações geradas por ela e o reconhecimento diante do público-alvo através de pesquisas. Estas foram realizadas de modo a verificar dentre o público alvo quais as empresas desse segmento eles conheciam e das que conheciam qual a que julgavam ser de maior qualidade em atendimento, serviço/produto e divulgação.
- Sobre **imagem de seriedade**, foram analisados os e-mails enviados para clientes, orçamentos e site da empresa (nesse momento, um cliente fictício entrou em contato com todas as empresas supracitadas, solicitando um orçamento de uma mesma festa. Com base na comunicação, formato em que foi enviado o orçamento e elementos gráficos de ligação com a marca, esse item pôde ser avaliado).
- Já no fator de **política de comunicação**, foram analisadas todas as mídias sociais, site, entre outros, desde a sua existência, quanto à quantidade, clareza e objetividade das informações.
- A **qualidade dos serviços/produtos** foi julgada por meio de exemplos de produtos desenvolvidos pelas mesmas e também por fotos dos produtos encontradas nos sites, além do contato estabelecido pelo cliente fictício, para o caso do serviço.
- Para investigar a **política de preços** a pesquisadora fez pesquisas dos orçamentos e verificou informações com outros consumidores.
- E por fim, a **filosofia empresarial** compreende a área de excelência de uma organização. Ela envolve a definição e reforço de um conjunto de valores, princípios e diretrizes organizacionais, bem como o estímulo do comportamento ético, nesse sentido foi avaliado se as empresas em questão estão atingindo seus objetivos, ou seja, estão cumprindo com a filosofia do trabalho que se dispuseram a realizar.

Quadro 10: Tabela de análise de concorrentes

Fator Crítico de Sucesso	Sonho Meu	Concorrente 1	Concorrente 2	Concorrente 3
Agressividade Mercadológica	9	10	10	8
Imagem de Seriedade	10	10	10	8
Política de Comunicação	9	9	9	8
Qualidade de serviço/produto	10	10	10	9
Política de Preços	9	6	7	8
Filosofia Empresarial	9	9	10	9
TOTAL	56	54	56	50

Fonte: adaptada de Cardoso e Cunha, 2005a, p.69

De acordo com o somatório dessa tabela, foi possível identificar que a empresa 2 obteve o mesmo resultado da Sonho Meu, liderando o ranking de pontuação. Porém, tendo apenas uma diferença pequena do concorrente 1.

Já o concorrente 3 apresentou uma pontuação menor, podendo-se concluir, com base nessa tabela que, dentre os concorrentes avaliados e a Sonho Meu, existe uma disputa acirrada de mercado, obtendo-se as maiores discrepâncias no item política de preço e, de certa forma, política de comunicação.

No item agressividade mercadológica, tanto a concorrente 1, quanto a 2, se sobressaíram pelas inovações geradas, bem como pelo reconhecimento diante do público-alvo através de pesquisas quanto à lembrança dos consumidores.

Ainda sobre a avaliação do cenário da empresa Sonho Meu, aplicou-se a ferramenta S.W.O.T. (Forças - *Strengths*, Fraquezas - *Weaknesses*, Oportunidades - *Opportunities* e Ameaças - *Threats*) para melhor mapear as oportunidades e ameaças que transpassam o contexto externo da organização e as forças e fraquezas que

podem favorecer ou prejudicar o ambiente interno à empresa. O quadro a seguir apresenta essa ferramenta aplicada.

**Quadro 11: Ferramenta SWOT na empresa Sonho Meu**

	Oportunidades	Ameaças
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poucos concorrentes de qualidade e formalizados no mercado (a grande maioria são pessoas que resolveram, de modo caseiro, desenvolver esse tipo de trabalho).</li> <li>- A alta demanda existente de festas, principalmente infantis.</li> <li>- Novos mercados que podem se abrir para esse segmento, como é o caso de eventos de negócios, tais como: congressos e seminários.</li> <li>- Consumidores cada vez mais buscando em serviços e produtos, um diferencial e uma “experiência” de consumo satisfatória e positiva.</li> <li>- O setor de turismo que cresce e que também pode se tornar um cenário a ser trabalhado por esse tipo de serviço para melhor fidelizar clientes em hotéis, por exemplo, com produtos personalizados e diferenciados agregando valor ao serviço como um todo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esses aspirantes praticam preços bastante inferiores aos dos serviços e produtos das empresas formalizadas nesse setor.</li> <li>- Muitos aspirantes envolvidos na fabricação dos produtos de baixa qualidade, o que poderá acarretar em uma experiência inicial desagradável com esse tipo de serviço e uma possível resistência à procura (esse mesmo fator, visto por outra ótica, pode se tornar uma oportunidade).</li> <li>- Alta divulgação e conhecimento dos consumidores quanto a uma concorrente, o que leva os clientes a sempre, ao realizar orçamentos, buscar também essa empresa.</li> <li>- Ainda falta divulgação para esse tipo de serviço no mercado, levando muito consumidores em potencial, produzirem as suas festas sozinhos, comprando os produtos em casas especializadas e que vendem estes mesmos produtos com uma baixa qualidade e padronizados, sem personalização para o cliente.</li> <li>- A alta carga tributária que as empresas brasileiras precisam pagar para o Governo e demais instituições públicas, reverte-se em um aumento no custo dos produtos e serviços prestados pelas empresas formalizadas.</li> </ul>

	Forças	Fraquezas
AMBIENTE INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A capacidade de interação e “espírito” de equipe que a empresa Sonho Meu estimula entre seus funcionários.</li> <li>- Possuir preços competitivos, apesar das situações adversas apresentadas no quadro de ameaças</li> <li>- Grupo de funcionários com capacidade criativa e gestão aberta ao diálogo, além da jovialidade e descontração que torna o ambiente da empresa leve.</li> <li>- Apesar da jovialidade dos funcionários da empresa, todos sabem da importância do seu trabalho, o que, ao mesmo tempo que passa a imagem de harmonia, também conseguem trabalhar e passar a imagem de seriedade no que fazem.</li> <li>- Diferencial na qualidade de atendimento, fator relatado diversas vezes pelos próprios clientes (em conversa informal com uma das funcionárias da empresa, uma cliente chegou a relatar o quanto foi, em seu julgamento, mal atendida por uma de nossas principais concorrentes e que, “mesmo tendo dinheiro suficiente para pagar o valor que estavam cobrando, jamais voltaria lá” – palavras da própria cliente).</li> <li>- Preocupação em fidelizar e captar novos clientes, a fim de ampliar a atuação da empresa, mas também de, pela satisfação dos clientes antigos com os produtos e serviços consumidos, virem a ser uma boa forma de divulgação da empresa (indicação da empresa Sonho Meu para seus amigos e familiares).</li> <li>- Compreender a necessidade e importância de uma boa gestão de design, a fim de aplicá-la na melhoria de seus procedimentos e resultados finais, tanto internos (eficiência), quanto externos (eficácia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O número de funcionários ainda é insuficiente para atender a quantidade atual de clientes, o que acarreta na sobrecarga de trabalho, principalmente em algumas épocas do ano quando acontecem mais festas. Ex.: final de ano.</li> <li>- Por ainda estar em fase de crescimento e de se estabilizar no mercado, não é possível ampliar o número de funcionários, e, conseqüentemente, ampliar a carteira de clientes e serviços.</li> <li>- Geralmente essa sobrecarga se dá sobre os funcionários com funções essenciais no setor de criação.</li> <li>- O tempo da empresa Sonho Meu no mercado ainda é curto, se comparado a uma das suas maiores concorrentes. A esse fator, soma-se a recente mudança de direção, com a saída dos sócios fundadores.</li> <li>- A empresa possui relativamente um tempo curto de existência e seu portfólio é composto principalmente de produtos voltados à festa infantil, por ser a mais procurada, passando em alguns casos inexperiência, principalmente àqueles que buscam serviço e produtos para festas mais tradicionais, tais como: casamento, bodas de prata, 15 anos, entre outras.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria, 2011.

## 5.2 A Gestão de design na Sonho Meu

A Sonho Meu tem como um grande diferencial, a inserção da gestão de design em sua organização desde os primórdios de sua existência. É possível afirmar isso, uma vez em que, mesmo nos momentos iniciais que marcaram sua origem, a capacidade de empreendedorismo de sua idealizadora a fez unir os elementos de uma identidade corporativa inovadora e criativa à imagem, qualidade, e personificação das festas que criava, utilizando para isso, produtos e serviços que marcavam a entrada da empresa no mercado. Assim, pode-se dizer que, mesmo intuitivamente, a gestão do design veio sendo trabalhada na Sonho Meu, quando se levou em consideração fatores que alinham o gerenciamento interno da empresa a sua preocupação de levar aos clientes a mesma satisfação quanto ao serviço e produtos comprados, revertendo-se tudo em um design experiencial positivo, como foi possível observar no resultado do questionário aplicado.

Essa mesma gestão de design, com a entrada de uma estagiária de design na empresa e que já possuía conhecimentos sobre esse assunto, fez com que esses aspectos fossem elevados ao nível consciente das ações da Sonho Meu, ou seja, a gestão de design passou de um elemento que era intuitivamente trabalhado pela empresa, para um dos fatores de relevância para obtenção de melhores resultados e sucesso nas estratégias empresariais da organização. Dessa forma, é possível dizer que, nesse ponto e gradativamente, a gestão de design nos três níveis, quais sejam: estratégico, tático e operacional; alcançaram a cultura da organização, fazendo parte de sua missão e filosofia.

Para melhor compreender como se dá o trabalho dos três níveis da gestão de design na empresa, o quadro a seguir demonstra algumas das atuações destes na Sonho Meu.

Quadro 12: Níveis da Gestão de Design na empresa Sonho Meu

Níveis da Gestão de Design	Comportamento da Sonho Meu
<h2 data-bbox="375 846 847 913">Nível Estratégico</h2>	<p data-bbox="935 416 1428 869">A empresa está sempre buscando novas tendências para o mercado e criando novos produtos; Possui sua visão bem clara e objetiva, mas, ao mesmo tempo, coloca-se atenta à visão de futuro, como uma forma de mobilizar todos da equipe Sonho Meu, para uma “melhoria” contínua por meio de capacitações (3 dos membros da empresa Sonho Meu estão finalizando o curso de design, dentre os quais, um está cursando a disciplina Gestão de Design, orientado pela atual dona da empresa – esse item é trabalhado tanto no nível estratégico, ou seja, a visão para tal, como no tático, a execução ou mobilização da equipe para executar essa capacitação).</p> <p data-bbox="935 904 1428 1480">A Sonho Meu tem ainda como meta alcançar sempre o melhor desempenho dos funcionários, o que se reflete na satisfação dos clientes; Outro fator preponderante quanto ao nível estratégico, é a constante visualização do cenário externo, não apenas no que se refere a empresas de festas, mas a busca e percepção de oportunidades que podem ser encontradas em outros cenários e situações diversas, tais como: eventos de negócios e o setor de turismo, como personalização de serviços e “mimos” para os visitantes que se hospedem na rede hoteleira da região. Como também, um serviço de diferenciação para outras empresas de diversos ramos, como por exemplo a Dellano e Favorita, clientes da Sonho Meu desde o início, por ver nos personalizados uma forma de fidelizar os clientes e motivar os funcionários.</p>

Níveis da Gestão de Design	Comportamento da Sonho Meu
<p style="text-align: center;"><b>Nível Tático</b></p>	<p>Nesse nível, a empresa vem atuando de forma gradativa para colocar em prática o que no nível estratégico vem sendo planejado. Dentre algumas das ações desse nível, pode-se listar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento de funcionários;</li> <li>- Constante estímulo e motivação de funcionários pelos gerentes, quanto às questões de desempenho do design na empresa;</li> <li>- Conscientização dos funcionários quanto ao direcionamento de recursos humanos, tecnológicos e financeiros para o alcance eficiente e eficaz das estratégias centradas no design;</li> <li>- Estímulo de um trabalho em conjunto, ou seja, o desempenho de um, influencia no desempenho do todo. Assim, todos os colaboradores sabem que o seu trabalho é importante para que a empresa consiga prosperar e, a cada bom resultado, a comemoração é conjunta, fazendo com que eles percebam que fazem parte de uma “equipe”.</li> </ul> <p>Reunindo todas as ações acima, é possível, então, inculcar na cultura empresarial a relevância de se trabalhar com um design de excelência dentro e fora da empresa, pois, assim, os elementos da identidade corporativa serão mais adequadamente e rapidamente percebidos pelo consumidor e público-alvo em potencial, através de uma imagem corporativa coesa.</p>

Níveis da Gestão de Design	Comportamento da Sonho Meu
<h2 data-bbox="347 817 850 884">Nível Operacional</h2>	<p data-bbox="935 338 1420 884">Esse nível, apesar de se focar na execução dos projetos de clientes, ainda possui uma ligação próxima com os gestores da empresa. Isso ocorre por alguns motivos, dentre os quais, dois são os mais relevantes: o primeiro se dá pela empresa ainda ser pequena e possuir poucos funcionários, envolvendo-os todos em grande parte das atividades que acontecem na Sonho Meu; e o segundo se deve às ações promovidas pelo nível estratégico, quando este auxilia na mobilização de toda a empresa para que todos os produtos e serviços representem, de modo coeso, não apenas o que o cliente deseja, mas a própria imagem da empresa. Assim, a equipe e essa ligação faz com que os funcionários compreendam a importância da sua tarefa no desempenho do produto, produzindo as peças com qualidade.</p> <p data-bbox="935 920 1420 981">É um nível que se foca no desenvolvimento das idéias de forma direcionada ao projeto de:</p> <ul data-bbox="935 1014 1420 1346" style="list-style-type: none"> <li>- Demanda externa: uma contratação de um cliente para o desenvolvimento de produtos que caracterizem o seu desejo de realizar uma festa;</li> <li>- Uma demanda interna: pela necessidade da própria empresa Sonho Meu se auto-promover com projetos de papelaria, marca e suas aplicações, brindes, dentre outros artefatos, físicos e ou virtuais que possam vir a serem projetados pela e para a própria empresa.</li> </ul>

Fonte: Autoria própria, 2011.

## 06. Aplicação Prática do Metaprojeto na Sonho Meu

De acordo com a metodologia estudada do Metaprojeto, a sua aplicação deve ser realizada sobre alguns aspectos, são eles: os fatores mercadológicos, sistema produto/ design, design e sustentabilidade socioambiental, influências socioculturais, tecnologias e materiais e fatores tipológicos, formais e ergonômicos. Contudo, Moraes (2010) ressalta que esses aspectos podem ainda ser alterados, aumentando ou reduzindo a depender da necessidade da plataforma de informações<sup>14</sup> a ser criada.

Entretanto, não se verificou a necessidade de ampliar ou reduzir os itens apontados pelo autor, estando configurado o quadro de análise sobre como se comporta a empresa, exatamente nos mesmos tópicos citados em seu livro. Para complementar a análise, estes itens serão vistos de acordo com os níveis da gestão de design, quais sejam: estratégico, tático e operacional.

**Quadro 13: Quadro de aplicação do Metaprojeto na Gestão de design da Sonho Meu**

METAPROJETO	Estratégico	Tático	Operacional
1. Fatores mercadológicos	Prospecção de novos mercados, tais como: Setor de turismo, eventos de negócio e personalização de empresas.	Capacitação de funcionários a realização de pesquisa de campo que possibilitem a investigação do cenário externo e captação de novos clientes. Além da mobilização da equipe em não se restringir simplesmente aos mesmos mercados já trabalhados pela empresa e por suas concorrentes.	A execução de projetos que sirvam a elaboração de um catálogo, como novos produtos e serviços para auxiliar a captação de clientes, tais como hotéis, novas empresas, entre outros.
2. Sistema produto/Design	A qualidade dos produtos e serviços prestados como forma de promover uma experiência positiva de consumo e assim, tornar os próprios consumidores em divulgadores da empresa.	Estímulo de um trabalho em conjunto, ou seja, o desempenho de um, influencia no desempenho do todo. Assim, todos os colaboradores sabem que o seu trabalho é importante para que a empresa consiga prosperar e, a cada bom resultado, a comemoração é conjunta, fazendo com que eles percebam que fazem parte de uma “equipe”.	Projetar uma papelaria diferenciada que transmita de forma coesa a identidade corporativa da Sonho Meu. Projetar um showroom para as festas mais tradicionais, tais como: casamento, 15 anos, entre outros.

<sup>14</sup> Grifo nosso.

3. Sustentabilidade Socioambiental	A possibilidade de inserção de elementos voltados à sustentabilidade, desde materiais utilizados nos produtos, bem como aspectos educacionais como mensagens nas embalagens, ou jogos educativos e pensar no descarte e na reciclagem dos mesmos.	Conscientização da equipe para tornar a sustentabilidade num dos fatores de relevância no diferencial da empresa, tanto interno quanto externamente.	A busca por formatos de caixinhas por meio de encaixe, sem utilização da cola. Busca por materiais reutilizáveis ou recicláveis. Desenvolvimento de embalagens que possam se transformar em jogos educativos e projetar produtos que permitam a interação coletiva de crianças em torno da sustentabilidade.
4. Influências Socioculturais	Ao trabalhar com empresas do setor de turismo, como redes de hotéis além dos eventos de negócio, pode-se inserir elementos da cultura local como forma de promover a região para consumidores de outras localidades.	Mobilizar os funcionários quando a empresa for solicitada a desenvolver festas com temas regionais para estes realizem pesquisas etnográficas de modo a encontrar uma melhor abordagem ao tema que estará sendo trabalhado. Assim, espera-se que os resultados sejam mais coerentes quanto possível.	A existência de produtos com itens regionais, tais como caixinhas com mini bolo de rolo, doces regionais, como paçoca, cocada, entre outros.
5. Tecnologia Produtiva e materiais empregados	A possibilidade de aquisição de uma máquina de impressão à laser profissional para redução de custos da empresa e agilidade de confecção.	Estímulo para que os funcionários aprendam novas técnicas e usos de tecnologias que venham a favorecer a eficiência e eficácia do trabalho desenvolvido pela empresa.	O uso de papéis diferenciados para confecção de caixinhas ou convites de casamento, por exemplo. Além da possibilidade de ter moldes com uso de ilhós e a possibilidade de se trabalhar com uma máquina de impressão profissional.  A proposta de uso de materiais biodegradáveis para alguns clientes e para a própria empresa.
6. Fatores tipológicos e ergonômicos	A empresa busca sempre fugir dos formatos tradicionais quanto às embalagens, buscando sempre formas inovadoras como por exemplo: caixinhas em formato de jeep, de regadores, casinhas, entre outros. Essas formas possibilitam a interação e estímulo das crianças para utilizar essas embalagens em brincadeiras.	Mobilizar a equipe para importância de se praticar os exercícios de ginástica e/ou yoga laboral, respeitar as pausas programadas e ficarem atentos quanto a necessidade de melhorias do ambiente físico para o tipo de serviço que está sendo praticado.	Praticar a confecção dos produtos de modo segmentado, sempre visando intercalar os serviços mais pesados com os mais leves e os repetitivos com outros mais dinâmicos. Dessa forma, auxiliaria na produtividade e na manutenção da saúde desses funcionários.

<p>6. Fatores tipológicos e ergonômicos (continuação)</p>	<p>Propor uma intervenção ergonômizadora no ambiente de trabalho da Sonho Meu, principalmente no setor de produção, que possa propor melhorias no mobiliário, na tecnologia necessária para o desenvolvimento de trabalho e a inclusão de pausas programadas para descanso e ginástica e/ou yoga laboral.</p>	<p>Assim, espera-se além de obter um melhor desempenho destes funcionários, melhorar a qualidade de vida deles no trabalho e dos produtos, uma vez que eles estarão mais motivados, felizes e saudáveis.</p>	<p>Quanto ao transporte pensar em embalagens mais práticas e empilháveis que não danifiquem o produto ou prejudiquem a qualidade visual destes.</p>
---	---	--	---

Fonte: Autoria própria, 2011.

De acordo com a tabela gerada, foi possível criar uma grande plataforma de informações sobre o cenário e também a empresa Sonho Meu. Essas informações geraram uma gama de ideias e estratégias que podem, posteriormente, serem melhor exploradas, de acordo com a necessidade da empresa.

Cabe salientar que, com base na aplicação do Metaprojeto à Sonho Meu, essa plataforma de dados criada pode ser retroalimentada a cada nova necessidade que venha a ser percebida pelos designers que atuam na empresa, além de criar um histórico de ações estratégicas no decorrer dos meses e anos de atuação da empresa no mercado.

## 07. Considerações Finais

Devido às alterações econômicas, sociais e políticas que vem ocorrendo, o mundo tem se tornado cada vez mais complexo. E essa complexidade, implica em várias condicionantes inerentes ao projeto de design. Para se adaptar a essa nova realidade, os profissionais dessa área, ou seja, os designers precisam saber como melhor reunir e avaliar todas as informações do cenário mercadológico em que estão atuando para que, então, consigam se destacar e, assim, destacar também seus clientes diante da concorrência. Essas informações não são simples e estáticas, ao contrário, mudam com o decorrer das transformações pelas quais o próprio mundo passa, contudo, tê-las sempre atualizadas e a mão no momento de projetar algo, já faz uma grande diferença na eficácia dos resultados e na rapidez de entrega de qualquer projeto.

Objetivando ser uma plataforma de informações que auxilie, então, o designer na fase que antecede ao projeto, surge o Metaprojeto, que pode ser aplicado para elaboração de novos produtos/serviços, como também em sua avaliação, ou seja, *diagnose* de produtos já existentes. No caso da empresa Sonho Meu, a aplicação foi elaborada de forma estratégica para avaliar a gestão de design existente na empresa e também complementá-la. Dessa forma, criou-se uma tabela de aplicação com os fatores analisados pelo Metaprojeto em conjunto com os níveis da gestão de design.

Ao final, obteve-se, de fato, uma plataforma de conhecimentos específicos sobre a empresa Sonho Meu e o mercado no qual ela está inserida, mostrando como pode ser possível aplicar a metodologia do Metaprojeto e algumas de suas possíveis contribuições em um cenário como a gestão de design dentro de uma empresa do ramo de festas, fazendo com que essa aplicação seja possível também para avaliação de outros campos do design e de negócios, inclusive. Enfim, o cruzamento desses dados, mostrou-se bastante válido, ou seja, só fez somar no que diz respeito às estratégias já trabalhadas pela empresa de forma geral e na criação de novas estratégias.

Também pode-se relatar que, apesar de inicialmente a pesquisa ter se mostrado um tanto desafiadora pela quantidade e complexidade de alguns de seus objetivos específicos, o tempo que se levou para a coleta dos dados, além da facilidade de implementar aspectos inovadores na empresa devido ao acesso às informações e autorização para mudanças, possibilitou o alcance de todos os estágios citados nos objetivos. Outro fator positivo foi a facilidade encontrada em compreender como o Metaprojeto funciona, sendo um aspecto de suma importância para o alcance dos resultados obtidos.

Finalmente, essa aplicação poderá servir de base a outras empresas que queiram avaliar seu posicionamento ou possibilidades e sua inserção no mercado com base em dados inovadores, capazes de gerar, desde o princípio, um diferencial para essas empresas. Assim, fica a sugestão, no que tange a trabalhos futuros, de novas aplicações do Metaprojeto em segmentos mercadológicos diferentes deste que aqui foi tratado, além de realizar uma avaliação posterior dessa inserção do Metaprojeto na empresa, ou seja, quais foram de fato as melhorias alcançadas pelo empreendimento após a inserção do Metaprojeto em seu ambiente.

## Referências

BRANDÃO, Vladimir; GONÇALVES, Ada Cristina V. et al. **Brasil inovador : o desafio empreendedor : 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação.** Brasília: IEL – NC, 2006.

CABRAL, Glenda. **Estrutura Organizacional.** Curso em bacharelado em design. 1-30 de setembro de 2009. Notas de aula. Power Point.

CABRAL, Glenda G.; TABOSA, Tibério C. M.; TSCHÁ, Elizabeth R.; CAVALCANTI, Virgínia P. **Universidade Empreendedora, Intra-empreendedorismo e Inovação Tecnológica: o caso da parceria UFPE – Brasil, projeto Imaginário Pernambucano, e a CIV – Companhia Industrial de Vidros.** In: X Fórum Internacional de Administração – FIA e IV Congresso Mundial de Administração, Coimbra, Portugal, 2007.

CARDOSO, Cármen; GUIMARÃES, Fátima; CUNHA, Francisco. **Planejamento Estratégico: uma ferramenta essencial para construção do futuro.** Editora INTG. Recife, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Repensando a Organização: uma abordagem psicossociológica.** 2 ed. Editora INTG. Recife, 2005b.

CAVALCANTI, Virginia. P.; ANDRADE, Ana Maria Queiroz de; et al. **O design em indústrias de produtos de uso: estágios na estratégia de inovação da Companhia Industrial de Vidros-CIV.** In: P&D Design 2008 - 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 2008, 2008, São Paulo. Anais do Oitavo Congresso Brasileiro de Pesquisa & Desenvolvimento em Design - P&D/8. São Paulo : Editora da AEND, 2008. v. 1. p. 1222-1231.

CNI - Conferência Nacional das Indústrias et. al. (Org.). **A importância do Design nas empresas.** Cartilha online, Brasília, 1998, p. 54. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/main.jsp?lumChannelId=402880811F3C8666011F3C9974070244>> Acesso em: 12 de Jul. de 2010.

FACEBOOK. Disponível em: <[www.facebook.com.br/sonhomeurecife](http://www.facebook.com.br/sonhomeurecife)>. Acesso em: 09 de Out. de 2011.

FASCIONI, Lígia. **Gestão Integrada da Identidade Corporativa: uma ferramenta.** In: Anais do 3º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro, 2005.

\_\_\_\_\_. **Método para definição da identidade corporativa.** In: Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa em Design. São Paulo: SENAC, 2008.

\_\_\_\_\_. **Quem sua empresa pensa que é?** Editora Ciência Moderna. Rio de Janeiro, 2006.

FREIRE, Karine de M.; DAMAZIO, Vera. **Design de serviços: conceitos e reflexões sobre o futuro da disciplina.** In: Anais do 9º Congresso de Pesquisa em Design. São Paulo, Ahembi Morumbi, 2010.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos da Estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica.** 4. e. SP: Atlas, 2010.

MARTINS, Roseane Fonseca de Freitas, Ms; MERINO, Eugenio Andrés Díaz, Dr. **A gestão de design como estratégia organizacional.** Londrina: EDUEL, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Design e Estratégia: modelos aplicáveis.** – São Paulo, PPGEP /UFSC, 2004.

MINTZBERG, Henry. **Desvendando o dia a dia da gestão.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINUZZI, Reinilda; PEREIRA, Alice; MERINO, Eugenio. **Teoria e Prática na Gestão do Design.** In: 2o Congresso Internacional de Pesquisa em Design, 2003. Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: AEND-BR, 2003.

MORAES, Dijon De. **Análise do Design Brasileiro: entre a mimese e a mestiçagem.** São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

\_\_\_\_\_. **Metaprojeto: o design do design.** São Paulo: Blucher, 2010.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabella. **Teoria Geral da Administração.** Editora Thomson Learning. São Paulo, 2006.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; DA COSTA, Filipe. **Gestão do Design.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

REIS, ROBERTO; SILVA, GRAZIELLE. **A gestão do design em pequenas empresas.** Disponível em: <[www.designgrafico.art.br](http://www.designgrafico.art.br)> Acesso em: 14 de set. de 2010.

KAZAZIAN, Thierry. **Haverá a Idade das Coisas Leves: design e desenvolvimento sustentável.** São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

YIN, K. Robert. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

## Apêndices

### Questionário para empresa Sonho Meu aplicado com funcionários

#### **Objetivo do questionário**

Este questionário tem por objetivo conhecer melhor sobre a empresa Sonho Meu através de seus funcionários, servindo de base para a coleta de dados que será utilizada no projeto de graduação a ser desenvolvido pela aluna Rebecca Menezes no curso de Design da Universidade Federal de Pernambuco.

**Observação:** essas informações têm a finalidade meramente acadêmica, não sendo necessária a identificação do pesquisado.

Campos do questionário

#### **1 - Perfil do(a) pesquisado(a)**

Sexo: F ( ) M ( ) Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil: solteiro ( ) casado ( ) divorciado ( ) viúvo ( )

Renda mensal: de 1 salário mínimo ( ) 2 salários mínimos ( ) de 3 à 4 salários mínimos ( ) 5 à 6 salários mínimos ( ) 7 ou mais salários mínimos ( )

Escolaridade: 2º grau completo ( ) 3º grau incompleto ( ) 3º grau completo ( )  
Pós-graduação incompleta ( ) Pós-graduação completa ( )

Formação: \_\_\_\_\_

Função na empresa Sonho Meu: \_\_\_\_\_

Tempo de empresa: \_\_\_\_\_

#### **2 – Você e a Sonho Meu**

1. Você está na empresa desde o seu surgimento? Sim ( ) Não ( )

2. Você conhece bem a história/trajetória da Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

3. Você acha importante conhecer a trajetória da empresa para o seu trabalho? Sim ( ) Não ( )

3.1. Por que? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Você sabe qual é a missão/ objetivo da Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

4.1. Se sim, qual é? \_\_\_\_\_

---

---

---

5. Você sabe exatamente qual a sua função na Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

6. Você sabe exatamente qual a função dos outros colaboradores/funcionário da empresa Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

### **3 - Modelo de gerenciamento interno**

7. Como você considera o relacionamento dos sócios com funcionários na empresa?  
Sendo 1 = agressivo, 2 = distante, 3= indiferente, 4 = próximo, 5 = amigável.

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

8. Você está satisfeito(a) com o trabalho realizado dentro da empresa?

Sim ( ) Não ( )

8.1 Se não, o que você acha que poderia melhorar?

---

---

---

### **5 - Relação com clientes**

9. Você tem contato direto com os clientes da Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

10. Você já recebeu alguma reclamação de algum cliente insatisfeito com os serviços da Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

10.1. Se sim, qual foi a reclamação? \_\_\_\_\_

---

---

---

11. Você acredita ter sido justa essa reclamação? Sim ( ) Não ( )

11.1. Por que? \_\_\_\_\_

---

---

---

## Questionário para empresa Sonho Meu aplicado com clientes

### **Objetivo do questionário**

Este questionário tem por objetivo conhecer melhor sobre a empresa Sonho Meu através de seus clientes, servindo de base para a coleta de dados que será utilizada no projeto de graduação a ser desenvolvido pela aluna Rebecca Menezes no curso de Design da Universidade Federal de Pernambuco.

**Observação:** essas informações têm a finalidade meramente acadêmica, não sendo necessária a identificação do pesquisado.

### **1 - Perfil do(a) pesquisado(a)**

Sexo: F ( ) M ( ) Idade: \_\_\_\_\_

Estado civil: solteiro ( ) casado ( ) divorciado ( ) viúvo ( )

Renda mensal: de 1 salário mínimo ( ) 2 salários mínimos ( ) de 3 à 4 salários mínimos ( ) 5 à 6 salários mínimos ( ) 7 ou mais salários mínimos ( )

Escolaridade: 2º grau completo ( ) 3º grau incompleto ( ) 3º grau completo ( )  
Pós-graduação incompleta ( ) Pós-graduação completa ( )

Formação: \_\_\_\_\_

### **2 - Você e a Sonho Meu**

1. De que forma tomou conhecimento da empresa?

( ) Através de amigos

( ) Passando pela galeria

( ) Através de folders/revistas

( ) Pela internet

( ) Indicações de empresas especializadas em festas

( ) Lista telefônica

( ) Indicação de quem já havia utilizado os serviços da empresa

( ) Em alguma festa onde foram oferecidos os serviços da empresa

( ) Outra forma, qual? \_\_\_\_\_

2. Você conhece a empresa a quanto tempo?

( ) menos de 6 meses

( ) 6 meses

( ) 1 ano

( ) mais de um ano

3. Você sabe qual é a missão/ objetivo da Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

3.1. Se sim, qual é? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Quantas vezes você comprou na Sonho Meu: 1 ( ) 2 ( ) 3 ou mais ( )

4. Você conhece bem os produtos desenvolvidos pela Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

5. Qual seu grau de satisfação com eles?

Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Ruim ( ) Muito Ruim ( )

6. E com o serviço prestado?

Excelente ( ) Muito bom ( ) Bom ( ) Ruim ( ) Muito Ruim ( )

7. Se você marcou ruim ou muito ruim, você chegou a realizar algum tipo de reclamação à Sonho Meu? Sim ( ) Não ( )

7.1 Se sim, qual foi a reclamação? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Você acredita ter sido justa essa reclamação? Sim ( ) Não ( )

7.1. Por que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Você gostaria de ter a possibilidade de realizar todo seu pedido de forma *online*?

Sim ( ) Não ( )

8.1. Por que? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Quais desses tópicos, você acredita que a empresa precisa melhorar?

Novos produtos

Serviço de montagem e entrega dos pedidos

Atendimento

Qualidade nos produtos

Preços

Prazos de entrega

Outro, qual? \_\_\_\_\_

11. Você indicaria a Sonho Meu para suas amigas? Sim  Não

11.1 Se sim, que tipo de comentário faria?

Bom atendimento

Qualidade dos produtos

Diferencial da empresa

Facilidade

Preço bom

Outro, qual? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Você tem alguma sugestão a fazer à empresa Sonho Meu?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_