

A inserção do Design e da Gestão de Design: estudo de caso em uma indústria calçadista gaúcha

Design and Design Management integration: a case study in a footwear industry in Rio Grande do Sul

*Andréa Capra
Maurício Bernardes*

RESUMO

O calçado gaúcho está perdendo mercado exportador considerando-se o número de pares exportados, porém esse segmento pertence ao estado brasileiro com maior faturamento gerado da exportação. Nesse contexto, o design assume um importante papel na gestão, promovendo a integração entre todos os setores, agindo em nível estratégico. Diante disso, este artigo, ao propor um estudo de caso baseado no modelo praticado por uma empresa calçadista do Rio Grande do Sul, busca entender como ocorre nesse espaço a inserção do design e da gestão de design.

PALAVRAS-CHAVE

Design; Gestão de Design; Indústria Calçadista.

ABSTRACT

The footwear industry in Rio Grande do Sul (RS) is losing its export Market if considering the number of pairs/pieces? exported. But at the same time, RS is the Brazilian state with de highest billing generated through to exportation. In this context, design plays an important role in management. It makes the integration between all sectors and acts at the strategic level. Therefore, this article presents a case study in a footwear company, seeking to understand the integration of design and design management.

KEY WORDS

Design; Design Management; Footwear Industry.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o design aparece como importante fonte de sustentação e de reconhecimento, destacando-se “tanto no que diz respeito à concepção artística e cultural a ele associada, quanto no que se refere ao contexto tecnológico” (BRASIL, 2003). No caso do Rio Grande do Sul, estado em que há forte impacto econômico em face da presença da indústria coureiro-calçadista, com expressivos reflexos sobre a economia local, o design surge também como um meio de agregar valor ao produto considerado, “uma vez que a expansão e o fortalecimento da indústria de calçados e de manufaturados de couro, como atividade destacada, dependeu sempre da agregação de outros fatores” (BRASIL, 2003). Dessa forma, apenas os países que sustentam vantagens competitivas relevantes nas etapas de criação, design, marketing e na coordenação da cadeia de produção e de distribuição da indústria calçadista conseguem manter um papel ativo na cadeia de valor (GUIDOLIN et al, 2010).

Há 6 anos foi publicado um artigo (AUBIN, 2006), ressaltando o destaque dado ao design pelo Fórum Econômico Mundial, ocorrido nesse mesmo ano. O trabalho apresenta a afirmação de que o design viria assumir um papel mais relevante na gestão, tanto em nível hierárquico como funcional. Associando-se à referida proposta, este estudo encontra-se voltado ao processo de gestão, através do qual é possível diagnosticar e propor inserções estratégicas de design em diversas áreas, atividades, processos, produtos e em relação aos conceitos presentes na cultura de uma empresa (FASCIONI, 2010).

A gestão de design, assim, ao realizar a intermediação entre a estratégia da empresa e os consumidores pressupõe uma clara definição da missão, objetivos, estratégias e das prioridades da empresa em relação aos seus clientes (TRUSSLER apud PHILLIPS, 2008). Essa é considerada, além disso, como a “ponte” que integra marketing, engenharia e pesquisa, razão pela qual deve acompanhar a liderança do processo

que pressupõe atuação “pensando globalmente e agindo localmente” (BLAICH, 1996 apud SANTOS, 2000).

Dadas as características do contexto em foco, este artigo trata da inserção do design e da gestão do design na indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul, mediante a análise de caso de uma empresa composta por uma equipe de design interna, situada no Vale do Paranhana.

2 GESTÃO DE DESIGN

A evolução do conceito envolvendo a expressão ‘gestão de design’ alcançou o que é explicado por autores de diferentes áreas (GORB, 1990; CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997; WOLF, 1998; TOPALIAN, 2002; BORJA DE MOZOTA, 2003, 2011; BEST, 2006). Por meio da definição de Gorb (1990), que pressupõe a eficácia dos gerentes na distribuição dos recursos de design disponíveis na empresa, evidencia-se que essa estratégia colabora para que os objetivos pretendidos sejam atingidos. Para Borja de Mozota (2003), o conceito definido por Gorb sustenta a perspectiva de o design ser ao mesmo tempo um meio (pois contribui para a solução de problemas de gestão) e um fim (pois é colocado a serviço de objetivos corporativos).

A autora (BORJA DE MOZOTA, 2011) define gestão de design como a implementação do design, enquanto um *programa formal de atividades dentro de uma corporação, por meio da comunicação da relevância do design para as metas corporativas de longo prazo, e por meio da coordenação de recursos de design em todos os níveis da atividade corporativa para atingir seus objetivos*.

Para Best (2006) não existe uma única ou universal definição para o termo gestão de design, assim como ocorre com a palavra design. A autora explica que relativamente à natureza do design, a palavra isoladamente pode ser classificada linguisticamente tanto como um substantivo quanto como um verbo, mas enquanto resultado de um projeto

de design deve ser tratada enquanto produto ou a serviço. Conforme a mesma autora, a gestão de projetos de design é apenas um aspecto da gestão de design, pois trata-se de atividade que encontra-se centrada no usuário e na busca da solução de problemas, necessitando ambos serem gerenciados.

Considerando diferentes aspectos ou níveis de gestão, Topalian (2002) defende que a gestão de design consiste no gerenciamento de todos os aspectos do design em dois diferentes níveis: da empresa e do projeto, porque a incorporação de uma cultura de design na empresa significa mais do que admitir um designer ou criar um departamento de design. Implica na adesão de um novo modo de pensar a atividade, integrando-a de modo global à empresa (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997). O pensamento em design, sob essa ótica, é mais efetivo quando conectado ao plano estratégico de execução de produção, serviços e de comunicação (LOCKWOOD, 2009). Dessa forma, quanto maior for a penetração do design, mais forte será a empresa, mas para ser bem sucedido o design deve estar por toda a parte (SOHRAB, 1998 apud BORJA DE MOZOTA, 2011).

3 SETOR CALÇADISTA BRASILEIRO E GAÚCHO

No Brasil, a história do calçado começa em 1825, quando os primeiros imigrantes alemães e italianos (1890) instalam-se nos Vales, trazendo consigo a arte milenar do processamento do couro (ABICALÇADOS¹). A atividade calçadista se fortaleceu no século XIX no Rio Grande do Sul, pois os imigrantes “aproveitaram a grande disponibilidade de peles, oriundas inicialmente das charqueadas, e mais tarde dos frigoríficos” (CORRÊA, 2001).

O processo de curtimento, que iniciou de maneira rudimentar, aperfeiçoou-se graças ao porte de tecnologia e de equipamentos da Europa, permitindo após o fim da 1ª Grande Guerra, em 1914, o início

¹ ICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, fundada em abril de 1983, que tem como objetivo representar os interesses das indústrias de calçados e de cabedais. A Abicalçados tem um quadro de associados composto por empresas de micro, pequeno, médio e de grande porte, oriundas de vários estados brasileiros.

da exportação de couros (CORRÊA, 2001). Em 1920, Novo Hamburgo, um dos principais municípios dessa região, esse já contava com 66 fábricas, empregando um total de 1.180 operários (LAGEMANN, 1986). No início da década de 60, o setor calçadista gaúcho já respondia por mais de 30% da produção nacional de calçados (VARGAS; ALIEVI, 2003).

A partir do início da década de 1990, o aumento da concorrência internacional, decorrente da competição com os países exportadores asiáticos, aliado à grande instabilidade associada ao ambiente macroeconômico brasileiro, trouxe uma crise sem precedentes para a maior parte das empresas do arranjo calçadista no Vale dos Sinos (VARGAS; ALIEVI, 2003). A pressão da concorrência obrigou o calçadista brasileiro, além de outras providências, a reduzir custos de produção e de transporte (CORRÊA, 2001). Com isso, entre o final dos anos 90 e o início dos anos 2000, a crise de maxidesvalorização cambial exigiu que exportadores nacionais cortassem os preços de exportação em dólares para manter as vendas externas (CARVALHO, 2007).

Dados da Abilcalçados mostram que em janeiro de 2008, o Rio Grande do Sul perdeu, pela primeira vez, a liderança entre os estados exportadores de calçados (em número de pares exportados).

Apesar da crise, o setor calçadista ainda gera grande impacto na economia gaúcha. Em março de 2012 foram exportados mais de 4 milhões de pares, e essa indústria lucrou mais de 105 milhões de dólares. Se comparados aos resultados apresentados no mesmo mês do ano anterior, constata-se que houve redução nas exportações gaúchas. Porém, o valor atribuído ao calçado gaúcho prevalece em relação ao que ocorre em todos os estados brasileiros exportadores de calçados. Prova-se, dessa maneira, o alto valor agregado do calçado gaúcho.

Atualmente, a indústria brasileira de calçados é composta por aproximadamente 8,2 mil empresas, empregando de forma direta cerca de 350 mil pessoas (ABICALÇADOS, 2011). O Estado do Rio Grande do Sul é um dos principais Polos Calçadistas do Brasil. A intensa produção de calçados e de artigos de couro, aliada à oferta de componentes,

máquinas e além de estímulos a instituições de ensino e de desenvolvimento, determina com que o estado seja considerado o maior cluster calçadista do mundo. Apesar da pulverização de unidades produtivas em vários municípios, o Rio Grande do Sul concentra seus principais polos calçadistas em cidades localizadas no Vale do Rio dos Sinos; Vale do Paranhana, Vale do Taquari e na Serra Gaúcha.

O Vale do Paranhana, região em que esse estudo foi desenvolvido, é formado pelas cidades próximas ao Rio Paranhana, afluente do Rio dos Sinos, que abrange áreas dos municípios gaúchos de Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara e de Três Coroas. O Vale do Paranhana destaca-se no Brasil e no exterior pelos calçados femininos de alto valor agregado que produz, sendo reconhecido como um polo lançador de moda e de tendências. Abriga mais de 150 fábricas, que produzem 45 milhões de pares por ano. Hoje, o Vale do Paranhana que já é reconhecido como polo de produção calçadista, principalmente quando se trata de produtos de alto valor agregado, não determina que o Vale seja totalmente independente, já que algumas peças e acessórios ainda são comprados do Vale do Sinos.

3.1 Funcionamento da Empresa

Fundada em 1997, a empresa estudada é composta por uma unidade fabril, localizada na cidade de Dois Irmãos-RS e por um escritório geral localizado em Igrejinha-RS. O escritório geral, objeto deste estudo, é integrado por 36 funcionários e desenvolve sapatos, bolsas e acessórios femininos e masculinos. Os sapatos femininos constituem o principal produto da empresa, principalmente para mulheres na faixa de 25 a 45 anos. Atualmente a empresa dispõe de 22 lojas exclusivas, mais de 600 pontos de vendas multimarca no Brasil e exporta para mais de 30 países. Apesar dos pontos de venda exclusivos da marca da Empresa, somente dois desses são próprios, os demais são franquias.

A responsável por acompanhar a totalidade do processo da coleta de dados desta pesquisa, e primeira entrevistada na empresa, foi a

diretora ou coordenadora de produtos. Sua função é coordenar o desenvolvimento de produtos tanto da marca própria quanto de serviços prestados a terceiros. A diretora se reporta ao gestor da empresa, que é o presidente e proprietário do grupo. Ele também acompanha todo o processo, porém sem maior ênfase nas etapas operacionais. Isso deve-se ao fato de estar focado também na parte estratégica e, em alguns momentos, até na parte administrativa da empresa. Hoje, com o crescimento da marca, o presidente acumula atividades mais específicas da sua função, mas se diz envolvido em todas as áreas, dedicando maior foco às decisões da fase de desenvolvimento.

O calendário para o desenvolvimento de produtos é estabelecido pela diretora de produtos, juntamente com o gestor. É função da diretora controlar os prazos e a qualidade dos projetos desenvolvidos. Porém, a questão de custos é gerenciada pelo setor de vendas. Isso é explicado pelo fato do custo não ser um limitante para o desenvolvimento, mesmo que a produção se torne mais onerosa, pois ainda assim há público para arcar com preços maiores. De qualquer forma, a diretora de produtos necessita ter conhecimentos sobre o custo de produção para orientar o desenvolvimento, pois de forma permanente alguns modelos da coleção vinculam-se ao foco voltado ao menor custo e à maior venda.

São desenvolvidos, em média, 220 modelos de sapato por coleção. A avaliação de sucesso dos produtos é realizada basicamente através *ranking* de vendas, de um *ranking* semanal de franquias e de multi-marcas, revelando-se um controle geral dos modelos que estão sendo vendidos ou não.

Não existe documentação alguma do processo de avaliação do sucesso alcançado pelo produto, pois a equipe baseia-se nas vendas, aspecto que é considerado para o desenvolvimento de coleções posteriores. A empresa explica que o comportamento do comprador, contudo, também é avaliado, uma vez que a gestora da marca, que procura acompanhar o dia a dia das lojas, tanto nas franquias quanto nas lojas próprias, também participa dos comitês que definem o que vai ser produzido ou

não. De qualquer forma, essa avaliação parece subjetiva, uma vez que não é realizada por meio de ferramentas específicas ou de processos reconhecidos de pesquisa.

4 O PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS (PDP)

Para que se pudesse entender a inserção do design e da gestão de design na empresa, tornou-se importante inicialmente entender as etapas de desenvolvimento de produtos adotadas.

Primeiramente, foi solicitado à diretora de produtos da empresa que desenhasse o processo de desenvolvimento de produtos (PDP) utilizado. Para garantir a qualidade dos dados, foi necessária a confirmação do PDP desenhado pelos diretores de produto da empresa e pelos demais membros da equipe. Dessa forma, pediu-se aos entrevistados que montassem o processo com base nas etapas descritas anteriormente. A fim de evitar qualquer influência sobre o relato dos demais membros da equipe, e, devido ao tempo disponível de cada um para o estudo, optou-se por realizar um registro fotográfico da montagem. Dessa forma, papéis com o nome de cada etapa foram expostos sobre a mesa, em ordem aleatória, e na sequência foi solicitado ao entrevistado que os ordenasse, de acordo com o que ele acreditava constituir o processo de desenvolvimento de produtos utilizado pela empresa.

Para que não houvesse uma simples confirmação do que havia sido apresentado anteriormente pela diretora, algumas questões foram expostas: (a) Cada etapa descrita podia ser empregada quantas vezes o entrevistado julgasse necessário; (b) havia papéis em branco, nos quais era possível inserir etapas não contempladas nos outros papéis; (c) o entrevistado não era obrigado a utilizar todos os papéis; (d) não havia número mínimo nem máximo de etapas para o desenho do processo.

Com as etapas desenhadas pelos funcionários, por meio da análise dos dados provenientes das entrevistas em profundidade, foi possível

desenhar o processo geral de desenvolvimento de produtos, identificando-se as principais etapas, passando-se à fase seguinte do estudo, que consistia na identificação do nível empresarial em que o design encontrava-se inserido no processo em questão.

4.1 Nível Empresarial em que o Design está Inserido

O nível em que o design está inserido na empresa é identificado com base nos dados coletados, principalmente nos que dizem respeito ao acompanhamento dos processos. Contudo, não foi identificado na literatura adotada um modelo que indicasse detalhadamente em que nível ocorre a inserção do design nas corporações. Assim, buscou-se verificar, também, o quão alinhado à missão, visão e aos valores da empresa estava o design. Programas de qualidade e de planejamento estratégico também foram considerados.

Levou-se em conta a existência de três níveis empresariais: estratégico, tático e operacional. De forma geral, o nível estratégico envolve os altos executivos da empresa. Em nível tático, ocorre a tradução das metas estratégicas para o operacional. Finalmente, no operacional, os funcionários do corpo técnico da empresa são envolvidos em tarefas de desenvolvimento de produtos.

Em vista do panorama formado, entendeu-se que o design no nível estratégico envolve, dentre outros, o que se refere do gestor de design à presidência da empresa, caracterizando-se aquele por estar ciente e ativo em relação aos processos de design. Em nível tático, no qual ocorre uma integração entre a gestão de design e a gestão de projetos, procurou-se responder como os recursos da empresa serão distribuídos ou alocados para as tarefas a serem desenvolvidas. É nesse mesmo nível que basicamente encontra-se envolvida a gestão dos projetos de design. Por fim, percebeu-se que em nível operacional, o designer responsável pelo desenvolvimento dos produtos deve realizar e conduzir as tarefas necessárias à obtenção das soluções demandadas.

A empresa analisada mostrou um forte alinhamento entre a estratégia traçada e as suas ações. Embora essa tenha iniciado vendendo calçados de marca própria, também em lojas multimarcas, o seu foco, contudo, sempre esteve voltado à venda em lojas exclusivas. Outra característica é a de possuir um planejamento estratégico desenvolvido dentro da empresa, pelo setor de marketing, juntamente com o gestor de design. Nesse planejamento estão programadas todas as ações visando atingir o objetivo principal: a venda dos produtos somente em lojas exclusivas. A empresa tem missão, visão e valores e desenvolve-se com base nisso.

A empresa, que completou 12 anos, teve a sua primeira loja da marca própria lançada em 2003, a título de experiência. O projeto de franquias, que constitui a aposta para o crescimento da marca, iniciou somente há quatro anos. Como a comunicação entre todos os setores ocorre facilmente, no desenvolvimento de cada coleção são promovidas reuniões com a participação de comitês formados por setores como marketing, vendas, gestão de lojas, compras e administrativo, que ajudam na definição dos produtos finais. A participação do conjunto de setores da empresa possibilita o aporte de contribuições de todas as áreas, refletindo-se assim o conhecimento de cada setor sobre o produto final comercializado. Considera-se, portanto, que o design está inserido no nível estratégico.

4.2 Existência e Forma de Emprego da Gestão de Design

Para entender a forma de emprego da gestão de design, além da observação de campo e de análise de documentos, os gestores foram questionados sobre a gestão de design. O intuito foi o de conhecer se esses processos encontravam-se formalizados na empresa, ou se a gestão de design ocorria de forma orgânica, ou seja: se a empresa possuía esse conhecimento e o aplicava à gestão de design, ou se o utilizava de forma empírica. Também analisou-se o contrário: se a empresa acreditava trabalhar com a gestão de design e se isso não havia sido refletido pelos dados da pesquisa.

O conceito de gestão de design parece confuso perante a empresa, encontrando-se altamente associado, contudo, ao entendimento e ao acompanhamento do que se refere ao mercado. A gestão também está associada ao fato de manter-se aberta a novas ideias e de ouvir contribuições dos demais membros da equipe.

A coordenadora de produtos explica que a empresa utiliza processos de gestão de design, pois afirma que o gestor de design é estrategista, dinâmico e possui vasta experiência de mercado. Ainda justifica que o gestor possui um “*feeling*” voltado a esse âmbito, pois tem conhecimento do que deve ser feito e competência para o gerenciamento de design. Ao encerrar sua explicação, lembra que o gestor de design é a “cabeça pensante” da empresa, porque define estratégias e distribui tarefas para que assim todos estejam capacitados para compreender as suas ideias.

Entende-se, portanto, que, embora não ciente, a empresa analisada utiliza a gestão de design em seus processos. Acredita-se que o fato de o design estar inserido em nível estratégico na empresa indica que está preparada para a inserção da gestão de design nos demais níveis de gerenciamento, embora não haja garantia do design ser realmente gerenciado, já que a inserção do design em nível operacional deve constituir o primeiro passo para sua integração (Borja de Mozota, 2011).

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo principal analisar inserção do design e da gestão de design em uma empresa da indústria coureiro-calçadista do Rio Grande do Sul. Como a gestão de design é um tema ainda pouco explorado no Brasil, principalmente no Rio Grande do Sul, essa fase de análise torna-se relevante para solidificar a base teórica associada a esse campo, e, assim, ser iniciado o desenvolvimento prático e profissional da gestão de design em setores que possuem maior impacto na economia gaúcha.

Como o gestor, de início, definiu o design como diferencial competitivo para a empresa, todo o crescimento financeiro do grupo parece integrar um plano traçado, ocorrendo uma evolução natural da equipe de trabalho nesse sentido. No caso, não resta dúvida de que o design está inserido em nível estratégico, sendo percebido como o diferencial para agregar valor aos produtos (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997; SANTOS, 2000; TRUSSLER apud PHILLIPS, 2008; LOCKWOOD, 2009).

É necessário registrar que foi analisada, também, a dinâmica das reuniões ocorridas durante a íntegra do processo, assim como a atuação dos participantes. Averiguou-se que para cada decisão importante a ser tomada são reunidos os comitês de produtos, envolvendo setores como marketing, desenvolvimento, comercial, vendas e, também, a gestão de lojas, além dos gestores de projeto e de design. Nessas reuniões é permitida a participação de todos os setores que integram o processo, no sentido de orientar decisões e de contribuir com o que se refere a cada área; nessas reuniões com os comitês de produtos evidencia-se que há um foco central na empresa, e que esse converge para um objetivo comum: o faturamento.

Conforme mencionado anteriormente, para Trussler apud Phillips (2008), a gestão de design realiza a intermediação entre a estratégia da empresa e os consumidores, pressupondo-se, assim, uma clara definição quanto à missão, objetivos, estratégias e às prioridades da empresa em relação aos seus clientes. Além disso, Blaiç (1996) apud Santos (2000), consideram a gestão de design como uma “ponte” que integra marketing, engenharia e pesquisa, devendo ocupar na liderança desse processo, ou seja, “pensando globalmente e agindo localmente”. Ao final da pesquisa, fica torna-se clara a intermediação da estratégia da empresa com os clientes, através do design; além disso, a questão dos objetivos, missão e das prioridades encontra-se bem definida, percebendo-se, assim, que há uma completa integração entre os setores. Dessa forma, é possível verificar que os dados resultantes desta pesquisa encontram-se plenamente coerentes com a literatura analisada.

Portanto, considera-se que os objetivos traçados para o trabalho foram atingidos de forma integral, embora a pesquisa tenha envolvido somente uma empresa, não permitindo assim qualquer tipo de generalização para o setor. É necessidade relevante enxergá-la como passo inicial para disseminação de informações sobre o assunto, não somente no meio acadêmico como no empresarial. Por fim, cabe ressaltar a necessidade de se olhar o que se refere à despreocupação do empresariado brasileiro em relação à pesquisa acadêmica, tema abordado em diversos estudos de campo. Esta falta de atenção culmina por limitar o direcionamento de estudos que poderiam contribuir de forma mais intensa para o desenvolvimento empresarial.

REFERÊNCIAS

ABICALÇADOS, 2011 – *Cartilha Estatística 2011*.

AUBIN, Rosane. *Design em Davos 2006*. Março, 2006. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/artigo/design-em-davos-2006>. Acesso em 28 de Julho 2010.

BEST, Kathryn. *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation*. Switzerland, Editora: AVA Publishing, 2006.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management – Using Design to build Brand Value and Corporate Innovation*. Canada, Editora: Allworth Communications, Inc, 2003.

_____. *Gestão do Design – Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Programa Brasileiro do Design. *Guia de design do calçado brasileiro: agregando valor ao calçado*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2003.

CARVALHO, Mario C. Exportação de couro e calçados: ascensão, auge e descaso. *Informativo de Comércio Exterior AEB*. Ano VIII, número 75, Junho de 2007.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN - *Manual de Gestão do Design*. Porto - Portugal, 1997.

CORRÊA, Abidack. O Complexo Coureiro-Calçadista Brasileiro. Banco Nacional do Desenvolvimento. *Publicações*. Setembro de 2001.

FASCIONI, Ligia. *Essa tal de gestão do design*. Dezembro, 2007. Disponível em: <http://www.acontecendoaqui.com.br/index.asp?dep=16&c olunista=12&pg=10853>. Acesso em 18 de Maio de 2010.

GORB, Peter. Design Management: Papers from the London Business School. *London: Architecture Design and Technology*, 1990.

GUIDOLIN, Silvia Maria; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Indústria calçadista e estratégias de fortalecimento da competitividade. *BNDES Setorial* 31, p. 147-184, março, 2010.

LAGEMANN, Eugenio. O setor coureiro-calçadista na história do Rio Grande do Sul. *Ensaíos FEE*, v. 7, p. 69-82, 1986.

LOCKWOOD, Thomas. *Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*. New York: Allworth Press, 2009

PHILLIPS, Peter L. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: E. Blucher, 2008.

SANTOS, Flávio Anthero dos. *O design como diferencial competitivo*. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

TOPALIAN, Alan. Promoting Design Leadership through Skills Development Programs. *DMI Review Article*. Vol. 13, No. 3, Summer 2002

VARGAS, Marco. A.; ALIEVI, Rejane. M. Trajetórias de Aprendizado e estratégias de capacitação no arranjo produtivo coureiro-calçadista dos Sinos (RS). *Parcerias Estratégicas (Brasília)*, v. 1, p. 135-163, 2003.

WOLF, Brigitte. *O Design Management como fator de sucesso comercial*. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

ANDRÉA CAPRA

UFRGS

E-mail: andrea@casza.com.br

MAURÍCIO MOREIRA E SILVA BERNARDES

UFRGS

E-mail: bernardes@ufrgs.br

Recebido em 30/07/2012

Aceito em 30/11/2012

CAPRA, Andréa; BERNARDES, Maurício. A inserção do Design e da Gestão de Design: estudo de caso em uma indústria calçadista gaúcha. *Revista D*. Porto Alegre, n. 4, p. 27-41, 2012.

