

A imersão em uma indústria joinvilense possibilitando um diagnóstico para a busca de uma nova atuação de mercado¹

Larissa Angeoleti Schulenburg ([Currículo Lattes](#))
Victor Rafael Laurenciano Aguiar ([Currículo Lattes](#))

INTRODUÇÃO

Da constante busca pela inovação nas organizações emergem novas atuações que vão além dos limites tradicionalmente estabelecidos em determinados campos disciplinares da gestão. Nesse sentido, o design vem se consolidando com novas práticas e atuações mercadológicas. Observa-se que um projeto de design, atualmente, não é mais considerado apenas como um resultado que contemple soluções práticas, estéticas e funcionais. Com a

¹ O artigo apresentado neste capítulo foi publicado no congresso P&D 2016, o qual antecedeu a organização deste livro.

atual discussão das práticas do Design como um serviço, salienta-se a preocupação em propor soluções para a indústria. Pode-se considerar ainda, que o design como um campo exploratório de atuações bem-sucedidas, pode enriquecer o modelo de gestão que se tinha concebido previamente e tradicionalmente em áreas administrativas.

O presente estudo apresenta parte de uma pesquisa realizada para a empresa Grampel em parceria com o Mestrado Profissional em Design da Univille, como intenção de contribuir com a competitividade e produtividade da referida indústria joinvilense. A indústria em questão atua no ramo de metalomecânico, realizando prestação de serviços em soluções de cortes a laser. Após contato inicial com a organização, percebeu-se uma interessante oportunidade para o designer operar em parceria com a indústria.

A GRAMPEL

A Grampel é uma indústria situada em Joinville/SC, prestadora de serviços em soluções de Corte a Laser. Focada no ramo metalomecânico, a Grampel atua no mercado desde 1982, inicialmente em um galpão alugado e tendo como razão social Funilaria XV Ltda. Em 1991 passou a ter sede própria com 300 m² de área construída e houve a troca da razão social para a atual marca Grampel Ind. e Com. Ltda. Com o aumento de clientes, em 1998 a Grampel adquiriu, com recursos próprios, um terreno de 7.000 m², dos quais 1.100 m² são de área construída.

O início da pesquisa deu-se após convite do diretor da indústria para uma visita técnica de observação seguida de uma entrevista semiestruturada para fins de diagnóstico inicial. O diretor procurou o programa de Pós-graduação em Design da Univille com a pretensão

de criar produtos próprios, além de buscar alternativas viáveis para sua atual capacidade produtiva. Após o convite, a visita de campo ocorreu em julho de 2013, possibilitando um diagnóstico inicial e coleta de algumas análises e levantamentos importantes para o desenvolvimento da pesquisa, levando em consideração suas expectativas, interesses e oportunidades aparentes.

Ainda nessa visita, percebeu-se que a indústria gera um alto volume de resíduo, o qual impacta a necessidade de pesquisas que possibilitem minimizar seus efeitos no meio social e ambiental, equilibrando também fatores econômicos. A empresa atualmente descarta uma caçamba de resíduos por semana, o que resulta em 28 m³ de resíduos por mês. A Grampel utiliza, como matérias-primas principais, o alumínio e o aço, que respectivamente rendem com o descarte o valor de R\$ 2,90 e R\$ 2,10 por quilograma de sucata. A fim de equilibrar objetivos econômicos e mercadológicos com valores ambientais e sociais, a indústria considerou que os resíduos metálicos poderiam oportunizar, por meio do design, soluções inovadoras de produtos.

Percebeu-se o pouco conhecimento na área do design, motivo que poderia causar frustrações futuramente. Nesse sentido foi colocado pelos pesquisadores que para lançar produtos é necessário considerar o planejamento e a gestão como pontos indispensáveis para o sucesso. Para tanto, seria indispensável gerir um processo coeso e estratégico que iria além do desenvolvimento e criação de uma linha de produtos. Alguns aspectos foram questionados, tais como: comercialização, marca, posicionamento, entre outros fatores necessários para atender ao mercado. Sendo esclarecido pelos pesquisadores que o papel do designer no cenário atual, de novas práticas de atuação, é ser um profissional capaz de executar um estudo de serviços na área da gestão, com ferramentas e metodologias que

contribuam para viabilizar tal projeto com eficiência. A intenção foi demonstrar que apenas criar bons produtos não é segurança de ter um mercado promissor, conforme aponta Mozota (2011, p. 145) ao afirmar que “[...] um bom produto não é suficiente para o sucesso da inovação: estudos anteriores enfatizam a importância da gestão no desempenho da inovação.”

Para que a ideia inicial da Grampel no desenvolvimento de produtos obtenha o sucesso desejado, chegou-se à conclusão que a pesquisa precisava contribuir de forma mercadológica para a indústria. Para planejar este lançamento de produtos, faz-se necessário diagnosticar a atual situação e posicionamento da indústria e dessa forma poder agir estrategicamente com ações futuras. De maneira a apontar um lançamento de produto com um planejamento mais criterioso, fica evidente o diagnóstico estratégico como uma questão de embasamento para gerir e organizar essa intenção de desenvolvimento de produtos. Nesse sentido, esta pesquisa visa contribuir para o incremento da ciência e da prática no que diz respeito às áreas de Design, gestão e inovação na indústria.

O alinhamento estratégico da gestão do design para a atuação da indústria Grampel viabiliza uma oportunidade atrativa de mercado, podendo ainda gerar uma vantagem competitiva com os recursos e capacidade produtiva que a empresa já possui.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O presente capítulo relata a fase de imersão, proposta para o diagnóstico estratégico na Grampel. Esta fase de imersão desmembrou-se em análise interna e externa, as análises foram realizadas utilizando-se da ferramenta SWOT, da qual resulta um quadro direto e objetivo das ameaças e oportunidades, forças e

fraquezas, podendo, assim, futuramente direcionar as definições estratégicas.

A análise interna é um dos elementos que fornece subsídios para criação do quadro SWOT. Para tanto, apresentam-se os pontos fortes e pontos fracos coletados e identificados internamente, desde a etapa inicial da pesquisa e até o aprofundamento dos estudos.

No modelo SWOT identificam-se como pontos fortes na análise interna os fatores e diferenciais da Grampel que podem significar vantagem competitiva. Como pontos fracos relacionam-se algumas deficiências e limitações que possam intervir no desempenho de mercado e no cenário em que a Grampel poderá atuar.

Nesse viés, consideram-se as ações compatíveis com uma possível atuação mercadológica para o desenvolvimento de produtos direcionados ao novo mercado de atuação, a fim de estipular metas para o andamento das fases seguintes. Os métodos utilizados para a análise interna no decorrer da pesquisa foram relatos, observações e entrevistas, dos quais apresentam-se os resultados coletados.

A análise contemplou tópicos apontados por Aarker (2001), Mozota (2011), Martins e Merino (2011), autores que discorrem sobre os possíveis requisitos para diagnóstico estratégico organizacional. Tendo em vista os assuntos pertinentes, elaborou-se o Quadro 1 com os requisitos principais de análise interna realizados na Grampel.

Quadro 1 – Requisitos analisados internamente

REQUISITOS	FOCOS DA ANÁLISE
Design	De que maneira a indústria contempla ou imagina como ferramenta?
Branding / Posicionamento	Como se planeja o posicionamento de marca?
Máquinas	Quais equipamentos e Instalações?
Materiais	Quais especificidades do material a ser explorado?
Mão de Obra	Qual seria a capacitação e desenvolvimento dos profissionais?
Meio Ambiente	Como se fomentará a sustentabilidade econômica e ambiental?
Gerenciamento e Lançamento de Produtos	Como gerir a nova atuação?
Marketing	Como lançar campanha e vender produtos?

Fonte: primária (2014)

No requisito Design, foram interpretados os dados coletados por meio de observações durante visitas na empresa e complementado com entrevista por meio de um questionário semiestruturado. Destaca-se na entrevista um ponto no qual o diretor da empresa relata que a Grampel não possui um produto próprio e como os serviços prestados não são seriados, a indústria fica limitada a trabalhar com um grupo específico de clientes. Devido à realização de compras esporádicas e não seriadas desses clientes, foi mencionado pelo entrevistado que há períodos em que os profissionais e maquinários apresentam tempo ocioso na produção.

O diretor em sua fala também demonstrou interesse e possibilidade de criar um centro de design dentro da sua indústria. O entrevistado demonstra pouco conhecimento sobre design e as habilidades do profissional dessa área, porém interpreta como uma profissão indispensável no desenvolvimento de produtos e como fator de grande impacto mercadológico perante a concorrência. Dessa forma, percebe-se ainda um fator que o instigou investir em design, citando a concorrência desleal dos produtos importados da China e afirmando o “design” como um aspecto de diferenciação de produtos com valor agregado. Quando questionado sobre *branding*, ainda conforme entrevista com o diretor, considerando a possibilidade de atuação de um novo mercado, o gestor da Grampel discorre sobre inúmeras possibilidades de desenvolvimento de produtos, comparando marcas do segmento decorativo do mercado da região. Nesse cenário ele afirma a necessidade de realmente posicionar a Grampel em um novo mercado com uma nova marca. Quanto aos materiais foi declarado pelo gestor que o aço e alumínio, materiais utilizados em seus processos, fazem parte de sua maior motivação para a criação da nova atuação mercadológica. Esses materiais são vistos como nobres em diversos produtos no mercado de segmentos decorativos, demonstrando ser o campo de atuação ideal imaginado por ele. Partindo da premissa de que se tem o material a ser explorado, iniciou-se a busca por informações referentes aos maquinários, que auxiliou no levantamento de dados.

Com soluções de cortes a *laser* de alta tecnologia, a Grampel atende a toda a região Sul do país com serviços de corte, dobra e solda de chapas planas de aço com processos metalomecânicos e maquinários específicos de alta *performance*. Os materiais que a Grampel utiliza nos maquinários apresentados no Quadro 1 são: aço-carbono, cortado na espessura de até 15,87 mm, aço inox, com

espessura de até 6,35 mm, e o alumínio, espessura de até 4mm. Para que se possa fabricar e entregar as peças totalmente prontas para o cliente, a Grampel executa serviços além de corte a *laser*, como também soldas, dobras e furação, considerando essas operações como refinamento e acabamento de algumas peças.

Como apoio na realização dos seus serviços, a indústria contempla a mão de obra com um setor de engenharia de processo no qual emprega 4 colaboradores com formação na área de projetos metalomecânicos. Esse setor realiza projetos com *softwares* e sistema de apoio. Os *softwares* utilizados nos processos e alinhados na comunicação com os maquinários são: SolidWorks, Lantek e Autocad. O SolidWorks e Autocad são *softwares* que desenvolvem projeto de peças tridimensionais e bidimensionais, já o Lantek é utilizado na programação, gerenciamento e automatização de máquinas, distribuindo em linha de produção as peças projetadas.

Considerando que se trata de uma empresa prestadora de serviços e que não tem produtos próprios, a empresa não investe significativamente em *marketing*, possui o quadro de vendedores atuando na prospecção constante para fidelizar clientes. Em paralelo utiliza uma rede social para divulgar e manter um contato de relacionamento e mantém um *site* para formulário e pedidos eletrônicos.

Quanto à questão ambiental, o gestor relatou sua preocupação com o grande acúmulo de descarte de materiais. Por se enquadrar em uma indústria metalúrgica, as atividades realizadas na Grampel precisam estar em consonância com a lei ambiental exigida para as atividades da indústria. A Licença Ambiental de Operação (LAO) autoriza e permite o funcionamento de equipamentos de atividades e serviços e dá continuidade ao licenciamento efetuado. Por isso a LAO possui prazo de validade, pois acompanha por meio de vistorias se a

indústria atende às restrições e contribuições ambientais. Os resíduos industriais da Grampel são recolhidos por empresas certificadas, a empresa vende a sucata mediante a emissão de nota fiscal da empresa compradora, para assim comprovar o correto recolhimento do material descartado. Esses resíduos apresentam formatos, peso e espessuras variadas. Essa variação é devido à prestação de serviços de acordo com a demanda de pedidos específicos. Os tipos de descarte não têm certa rotina de pedidos, em média recebe-se um pedido a cada trimestre para a prestação desse serviço, resultando em cerca de 40 peças ao fim de cada trimestre.

Após a observação interna na Grampel inicia-se a compilação dos pontos fortes e fracos detectados. Para ilustrar em tópicos, apresenta-se o Quadro 2.

Quadro 2 – Pontos fortes e pontos fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Apresenta Recursos Industriais e Financeiros Adequados	Inabilidades Técnicas de Produtos Fora do Contexto Metal Mecânico
Aspira Desenvolver e Investir em Nova Atuação Mercadológica	Falta de Definições Estratégicas de Design e Branding
Considera Branding e Design como Fatores Importantes	Baixo Investimento em Design e Pesquisas de Mercado
Conhecimento Amplo da Matéria Prima	Falta de Designers para Desenvolvimento de Produtos
Possibilidade de Planejamento Sustentável pela Sucata e Resíduos	Falta de Posicionamento de Mercado e Foco no Segmento de Produto
Possibilidade na Competitividade de Produtos pelo Custo	Impossibilidade de Divulgação de Processos e Serviços em Profundidade para Terceiros (parcerias)

Fonte: primária (2014)

Os pontos fortes e fracos relacionados no Quadro 2 foram pautados por meio das visitas, observações e relatos coletados de acordo com os requisitos estabelecidos para análise interna e apresentado no Quadro 1. Assim sendo, os focos de análise como design, *branding*/posicionamento, materiais, gerenciamento e lançamento de produtos, mão de obra, máquinas, *marketing*, sustentabilidade foram contemplados dentro da relação dos pontos fortes e pontos fracos. Diante disto, foi necessário obter um levantamento claro e objetivo de requisitos e restrições no ponto de vista projetual, considerando o material a ser trabalhado.

Foram verificadas as características referentes ao material de descarte e observou-se os pontos que possibilitam fomentar uma possível organização para o desenvolvimento de produtos com foco na gestão estratégica do Design. Para tanto foi elaborado uma comparação considerando as duas opções do retalho de chapas, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3 – Características do retalho

RETALHO	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="292 1034 392 1060">Pré Produção</p> 	<p>No setor de engenharia de processos é realizado o projeto para maior aproveitamento da chapa, entretanto ainda resta sobra de material que, se não utilizado, será descartado.</p>
<p data-bbox="292 1286 392 1312">Pós Produção</p> 	<p>Após realizada a produção do pedido o material de sobra é descartado nas caçambas. Esse material acaba não podendo voltar a linha de produção devido às pequenas dimensões e custo elevado para recorte dos retalhos.</p>

Fonte: primária (2014)

No quadro 3 foi ilustrado o retalho da pré-produção e da pós-produção, concluindo-se que a pré-produção será a melhor opção passível de intervenção para desenvolvimento de produtos. Para estipular as características quanto ao material e ao processo que poderá ser utilizado na nova atuação mercadológica, considera-se o fator importante do aproveitamento de retalhos da pré-produção dos pedidos que são efetuados recorrentemente à Grampel. Essa forma de aproveitamento evita o retalho, já que a empresa inclui o projeto de novos produtos e/ou suas partes na produção articulada com os pedidos, gerando assim uma competitividade mercadológica pelo melhor aproveitamento da chapa do alumínio. As peças de retalhos pós-produção são descartes do material provenientes de pedidos e os quais não se pôde integrar os espaços vagos para aproveitamento na linha de produção, visto apresentar um custo elevado por terem baixas dimensões. Sendo assim, indica-se o aproveitamento melhor da chapa na própria linha de produção (pré-produção).

Face ao exposto, as características do material e processos partem do princípio de estipular um direcionamento para a presente pesquisa obter foco em determinado campo possível dentro da viabilidade da Grampel. Todavia, têm-se as peças de retalho relacionadas e a necessidade de implementar as características projetuais para o desenvolvimento de produtos com foco na gestão estratégica do design. Por isso, definiram-se particularidades do material e processos para projeto de produtos com base nos planos de cortes do cliente que demanda maior volume de pedidos e descartes. Pela análise de pedidos desse cliente, constatou-se uma demanda significativa de pedidos com retalhos de descarte passíveis de intervenções. Nesse sentido, após a possível criação de produtos e dentro das características e particularidades do material, salienta-se a possibilidade do produto ser planejado no setor de engenharia

de processos, considerando o aproveitamento da chapa na linha de produção e evitando o descarte final de retalho. Para tanto, apresentam-se no Quadro 4 as características estipuladas quanto à demanda de material disponível a ser aproveitado na nova gestão proposta.

Quadro 4 – Requisitos e restrições

SUCATA CLIENTE: X	CARACTERÍSTICAS
<p data-bbox="290 510 543 562">Exemplo de Plano de Corte de um Determinado Pedido</p> 	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="623 496 876 531">- Material: Alumínio<li data-bbox="623 557 876 618">- Dimensões Recorrentes: 15x40cm - 30x30cm - 50x30cm<li data-bbox="623 652 876 713">- Produção Mensal: 80 peças (para cada dimensão)<li data-bbox="623 748 876 782">- Espessura: 1,5mm<li data-bbox="623 817 876 878">- Processos: Corte à laser, dobra e solda.

Fonte: primária (2014)

Diante das características apresentadas no Quadro 4, obteve-se um foco direcionado de intervenção para possíveis criações de produtos, contemplando medidas, material, espessura e processos de produção que podem ser utilizados. Como já mencionado, o material foco é o alumínio. Diante da análise dos pedidos rotineiros de um determinado cliente, estipularam-se as áreas livres da chapa de alumínio que podem ser aproveitadas, dessa maneira têm-se as medidas de 15 x 40 cm, 30 x 30 cm, 50 x 30 cm. Essas medidas são recorrentes nas sobras de chapas de pedidos possuindo uma produção mensal de 80 peças para cada dimensão. Observando variáveis de volume de produção, tem-se a sobra de 240 peças por mês nas três dimensões, podendo ser considerado 24 m² de área

de chapa de alumínio por mês para ser trabalhada. A chapa do alumínio para esse caso apresenta a espessura de 1,5 mm e pode ser considerada no processo de corte a *laser*, dobra e solda.

Tais características apresentadas fomentam uma maneira de esclarecer a real capacidade produtiva, possibilidades e limitações da Grampel para o novo mercado. Desse modo, as informações ordenadas das características podem vir a fazer parte de um possível *briefing* para o designer de produtos que criará as peças para o novo mercado de atuação. Com isso, tem-se a necessidade de iniciar a pesquisa referente à análise externa e assim direcionar ainda mais o posicionamento e possibilidades de atuação.

A análise externa, dentro da ferramenta SWOT, é responsável por identificar ameaças e oportunidades impostas pelo cenário externo. Permite a organização de ideias a fim de poder tirar proveito de oportunidades apontadas ou precaver-se de possíveis ameaças. Diante das características levantadas na análise interna, considerou-se primordial que a análise externa contemplasse produtos com a mesma matéria-prima, ou seja, o alumínio. Dentro desse contexto observaram-se as opções consideradas nos relatos do diretor, direcionando a análise pelo material com pequenas dimensões, processos utilizados de corte a *laser*, solda e dobra, bem como a espessura definida e os aspectos restritivos da Grampel.

O alumínio é um material reciclável; para fabricação de novas peças e produtos, ele passa por um processo de fundição para gerar o material em estado líquido. Após o estado líquido são realizados procedimentos que podem gerar produtos por meio de moldes ou em chapas para voltar à cadeia produtiva industrial. Por isso esse material é considerado 100% reciclável. Entretanto, a intenção de utilizar o alumínio no processo de produção da indústria não contempla a fundição do material, e sim o aproveitamento melhor da

chapa dentro do próprio processo de corte. Todavia, após a criação e comercialização do produto, ele ainda pode voltar à cadeia produtiva sendo descartado e voltando ao processo de reciclagem e fundição descritas.

Diante da intenção de contemplar os requisitos e restrições, tem-se na análise externa a compilação de alguns produtos dispostos no mercado com a utilização do material foco da pesquisa. Consideram-se ainda fatores como montagens e desmontagens de peças, bem como a composição com outros materiais. Dessa forma, podem-se oferecer maiores diferenciações de produtos atribuindo o material de base, o alumínio, em aproveitamento de chapas de retalhos. A possibilidade de aplicar outros materiais que a Grampel não contempla em seus processos possibilita uma maior diferenciação e criatividade, pois o designer terá menos restrições para criar.

Para ilustrar alguns produtos no mercado apresenta-se na Figura 1 um painel semântico com semelhanças de fabricação a partir das características restritivas da Grampel e selecionados conforme definições do material.

Figura 1 – Painel semântico de produtos decorativos de alumínio

PAINEL SEMÂNTICO



Fonte: primária (2014)

O painel ilustrado na Figura 1 foi elaborado com registros fotográficos dos pesquisadores e com consultas em *sites* de busca de imagens como tendências, sendo selecionadas as que condizem com o material alumínio, recortes a *laser* e peças relativamente pequenas. Diante desse ponto de partida, visualizam-se possíveis atuações para o mercado de produtos em alumínio. Podem-se perceber alguns segmentos de atuação dentro do mercado decorativo como: decoração de parede, decoração com velas, decoração com letras, porta-livros e decoração de bolos de casamentos.

Contudo, percebe-se que o campo da decoração possui variáveis de comercialização, podendo contemplar utensílios, funcionalidade, apelo emocional, entre outros fatores, diversificando segmentos. Ainda nesse contexto, Lobach (2001) também aborda a temática de produtos diferenciados por meio do design e aponta como objetivo buscar diferentes versões de produtos, diferenciando-se sobretudo pelo público-alvo, atendendo a um usuário. “No mundo competitivo, não é lucrativo simplesmente copiar o design alheio. A originalidade das soluções impulsiona os negócios, revertendo beneficentemente para quem soube investir nesse nicho” (Nese, 2010, p. 67). Por isso é importante salientar que a busca de imagens realizadas direcionaram uma base de segmento de possível atuação e que a Grampel já havia fabricado alguns produtos do segmento decorativo (apresentados na análise interna), utilizando-se de cópias de concorrentes, não buscando originalidade e valor agregado às peças.

Para possíveis atuações de mercado, atribuindo dados mercadológicos e definição de melhores estratégias no contexto econômico, estima-se o ramo de decoração como muito atrativo e com alto potencial de rentabilidade. Percebe-se ainda que o alumínio é bastante utilizado como material no segmento decorativo, já que o material possibilita o manejo diversificado, durabilidade, resistência

e rigidez. Ainda nesse contexto, podem-se inserir segmentos mais objetivos, como, coleções personalizadas, temáticas com datas festivas, entre outras opções de criação e desenvolvimento de produtos. Não há impedimento quanto à atuação simultânea nos segmentos decorativos em geral, conforme direcionamento de algumas lojas.

Para análise externa visualizar possíveis concorrentes de atuação, foram selecionadas duas empresas para verificações de suas estratégias. As empresas foram selecionadas por comercializarem peças com os requisitos estabelecidos na pesquisa e produtos relacionados ao painel ilustrado na Figura 11, sendo premissa: material alumínio, corte a *laser* e pequenas dimensões. Para denominar as empresas em questão, utilizam-se as letras X e Y, dessa forma evita-se a divulgação sem a prévia autorização legal.

A empresa X iniciou suas atividades em Santa Catarina na década de oitenta. Cria, desenvolve e distribui objetos de decoração para todo o Brasil em formato de lojas multimarcas e franquias. Os produtos comercializados são de diversos materiais, além dos artefatos em alumínio, como madeiras, tecidos e plásticos. Salienta-se que as peças são criadas sugerindo experiências de consumo diferenciadas ao público, celebrando temáticas como família, amigos, lazer, bons momentos e satisfação. Em apenas quatro anos a empresa já havia desenvolvido um sistema de franquias possuindo quinze lojas durante esse período. Atualmente são 145 lojas exclusivas em todo o Brasil, comercializando também em formato de *e-commerce* com outras marcas não próprias. A equipe contempla 750 profissionais distribuídos em escritórios de franquias, escritório de criação de produtos e centro de distribuição. O crescimento e consolidação da empresa X são atribuídos ao fato de permanecerem com a premissa e

essência do design, sendo referência em inovação, design e diversão no desenvolvimento de produtos.

A empresa Y assemelha-se à X no que diz respeito à comercialização de produtos com materiais diversos. No segmento decorativo, a empresa Y destaca peças *wallart*, traduzindo no português literal como arte de parede. Nessa atuação a empresa em questão desenvolve produtos em alumínio e recortes a *laser* para decoração de paredes. Outras peças de utensílios diários e de cozinha também são encontradas em peças de alumínio, entretanto já possuem características que diferem das necessárias para a Grampel, pois são elaboradas com moldes e derretimento do alumínio, não sendo possível fabricá-las com recortes de chapa, solda e dobra. A empresa Y tem sede em Toronto, onde iniciou as suas atividades há trinta anos. Com exportação para o mundo todo, é referência em produtos com design criativo, possuindo uma equipe interna internacional de criação, pesquisando demandas que permitem avançar uma ampla gama de clientes e culturas.

Conforme Aaker (2001), a análise externa compila elementos externos à organização que são estratégicos e servem como propósitos de verificação de possíveis oportunidades e ameaças em um comparativo para a organização. Dessa forma, elaborou-se um quadro compilando dados, estratégias e fatores-chave, verificou-se as duas concorrências apuradas, como também o mercado de atuação do segmento decorativo, conforme ilustrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Quadro da análise externa



Fonte: primária (2014)

Diante das estratégias verificadas nas concorrências, conforme Quadro 5, percebeu-se a forte preocupação com design no desenvolvimento de seus produtos e sua divulgação. Ambas empresas possuem centros de criação nos quais a pesquisa e renovação constante são premissas para a inovação e consolidação no mercado. As coleções sazonais também fazem parte da inovação constante nas estratégias das empresas, desenvolvendo produtos temáticos para determinadas datas de comércio varejista. Outra característica recorrente é a comercialização em lojas físicas próprias e também pela venda *online* em *sites* de *e-commerce*. Observando o mercado externo no segmento decorativo, observa-se também que os produtos possuem apelo emocional e diferenciação com design agregado. Isso se dá pelo fato dos produtos serem sempre projetados e criados com o planejamento devido, em centros de pesquisas

de tendências e verificação constante do público-alvo e clientes. Segundo o portal Varejista, em 2013 os brasileiros gastaram 8% a mais em artigos de decoração comparado ao ano anterior. Avalia-se que a classe B é a que apresenta maior potencial de consumo com cerca de R\$ 2,3 bilhões gastos em 2013 em artigos de decoração.

Para demonstrar o perfil de possíveis clientes nesse segmento de atuação, elaborou-se um mapeamento baseado em percepções obtidas das análises dos concorrentes verificados, melhor ilustradas na Figura 2.

Figura 2 – Mapeamento do perfil de clientes

PERFIL DE CLIENTES

Mapeamento Baseado em Percepções e Possíveis Concorrentes

- Faixa Etária de 15 a 40 Anos
- Homens e Mulheres
- Classe A e B
- Consumistas
- Procuram Novidades e Lançamentos diferenciados
- Procuram Envolvimento Afetivo e emocional em produtos
- Preocupam-se com Entretenimento e Lazer
- Lidam com Tecnologia
- Buscam Socialização, Compartilhamento e Inclusão

Fonte: primária (2014)

Conforme Aaker (2001) aborda, alguns consumidores se preocupam com funções superiores e benefícios afetivos ao uso simples e comum de um produto. Tendo em vista a identidade desse perfil abranger homens e mulheres em uma faixa etária ampla,

percebe-se que esses clientes tendem a ser pessoas que lidam com tecnologias, pois consomem mais produtos pelo acesso de compras e vendas *online*. Também se verifica que as redes sociais atualmente está presente diariamente na vida das pessoas, as quais buscam socialização, compartilhamento, além de entretenimento e lazer no seu cotidiano, reelegendo produtos que emparelhem nesse perfil.

Contudo, a análise externa apresenta as oportunidades e ameaças verificadas no mercado externo, no Quadro 6 relaciona-se o compilado das verificações realizadas.

Quadro 6 – Oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Possível redução de sucata	Evolução de produtos importados da China com valores reduzidos
Sustentabilidade econômica	Cópias de produtos
Diversificação para nova área de mercado promissora.	Falta de conhecimento da concorrência e mercado de atuação
Possibilidade de planejamento sustentável pela sucata e resíduos	Falta de posicionamento de mercado e foco no segmento de produto (novo entrante)
Possibilidade na competitividade de produtos pelo custo	Concorrência estabelecida e posicionada
Possíveis parcerias e contratações	Lojas físicas estabelecidas além de virtuais

Fonte: primária (2014)

As oportunidades e ameaças embasaram-se na análise de duas possíveis empresas concorrentes. Diante disso, verificou-se

estratégias dessas empresas amparadas pelo composto do Quadro 1, esse quadro deu suporte como foco de análise tanto externa como internamente.

Devido ao funcionamento empresarial da Grampel ser voltado a um sistema de prestação de serviços industriais, a organização não possui um produto seriado, sendo essa a principal oportunidade de articulação. A ação da empresa limita-se a projetos terceirizados e oriundos de empresas que fazem cotação em diversos outros concorrentes do segmento metalúrgico de corte a *laser* como a Grampel.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para realizar possíveis intervenções do design na indústria Grampel, fez-se necessário um extenso processo de estudo e análises para realização e desenvolvimento de um diagnóstico. Dessa maneira, a presente pesquisa utilizou do aporte teórico da gestão e do *marketing* como uma oportunidade atrativa de estudo para viabilizar a nova atuação de mercado pretendida. As principais conclusões do diagnóstico estratégico foram apresentadas por meio da ferramenta SWOT, possibilitando aos gestores e colaboradores da indústria uma maneira fluida e com bom senso cognitivo para leitura e compreensão.

Os principais resultados do diagnóstico apontam que, dentro do contexto da Grampel estudado, elimina-se a ideia do desenvolvimento de produtos ser necessariamente o fator primordial para o sucesso e a inovação de uma organização. Buscou-se por meio da pesquisa tornar evidente a importância da compreensão do processo e do Design atuando em serviços para guiar a inovação no desenvolvimento de novos produtos e

mercados. Pelo recente surgimento e discussão da real atuação acerca do Design em áreas administrativas, é recorrente a dificuldade de integração e entendimento dos designers com os profissionais gestores já atuantes na organização. Visto que a gestão do Design visa organizar e coordenar atividades criativas da organização e com ferramentas desprendidas da concepção tradicional administrativa. Pelo viés administrativo é recorrente deparar-se com gestores não aptos a algumas mudanças estratégicas. Porém, percebeu-se que com a visão interdisciplinar dessa atuação e buscando ferramentas propícias podem-se agregar maiores possibilidades de atuação dos profissionais com as indústrias gerando resultados mais inovadores.

Nesse sentido, esta pesquisa contribuiu no desenvolvimento da ciência e da prática no que diz respeito às áreas de Design, gestão, inovação e *marketing* na indústria. O estudo sugere ainda ser pertinente aprofundar algumas abordagens teóricas, visto que a pesquisa limitou-se ao diagnóstico estratégico, podendo enriquecer em desdobramentos futuros com os pilares da sustentabilidade, desenvolvimento de produtos e outros campos de conhecimento que o designer pode contribuir com a indústria, propondo soluções tangíveis e aplicáveis.

Repensar os processos e diagnosticá-los por meio do design representa possíveis melhorias e inovações em uma organização, dessa maneira pode-se garantir maior competitividade mercadológica e ainda contribuir de maneira acadêmica para possíveis novos desdobramentos de estudo.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FORTY, A. **Objeto de desejo**: design e sociedade desde 1970. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

LÖBACH, Bernd. **Design Industrial**: bases para configuração de produtos industriais. São Paulo: Edgard Blücher, 2001.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. **Gestão de Design como estratégia organizacional**. 2. ed. Londrina: EDUEL, 2011.

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

NESE, L. O Design como Serviço Essencial. In: **Innovation Idea Brazil**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2010.

PORTAL GRAMPEL. **Soluções em corte a laser** (Joinville, SC). Disponível em: <<http://www.grampel.ind.br>>. Acesso em: 14 out. 2013.

