

FERRAMENTA DE CLASSIFICAÇÃO DE PADRÕES DE ESTILO POR LUCRATIVIDADE

Théo Orosco da Silva
(Univali)

Flávio Anthero Nunes Vianna dos Santos
(Univali)

Resumo

No contexto atual do Design Industrial brasileiro, de difusão desta atividade, faz-se necessário a adaptação e elaboração de novas ferramentas melhor adequadas a realidade das empresas nacionais. Assim o artigo aqui apresentado busca proporr uma alternativa de ferramenta para gerenciamento de portfólio de produtos, baseada no cruzamento de desempenho mercadológico por características de estilo, auxiliando ainda na fundamentação do desenvolvimento de novos produtos voltados ao fortalecimento de mercado atual da empresa, e na defesa de caminhos estéticos apontados como ideiais pelo designer, em apresentações para as demais áreas tomadoras de decisão.

Palavras-chaves: Gerenciamento de portfólio. Cruzamento de desempenho mercadológico. Características de estilo.

1 INTRODUÇÃO

A participação do *designer* nas tomadas de decisões estratégicas pode ser uma excelente ferramenta para buscar decisões com uma amplitude maior de variáveis, principalmente por este profissional ter seu ramo de atividade extremamente ligado a questões qualitativas, tais como estilo de produto. Entretanto um dos grandes problemas para este uso é a falta de conhecimento do empresário a respeito do real potencial da área de *design* industrial, e assim sobre o papel do mesmo em suas empresas e nas decisões estratégicas destas. Segundo Gomes o desconhecimento sobre o Desenho industrial, como prática fundamental do Design, é ainda grande, e resulta da vã idéia de que Design de produtos é resultante de um exercício individual. Ainda segundo o autor essa confusão é resultante da falta de compreensão das diferenças do trabalho do artesão, do artista com o do desenhador.

O desconhecimento da real função do *designer* nas empresas é relatado em diversos estudos, principalmente naqueles que são fruto de levantamento de informações do mercado. Pereira (2008), por exemplo, relata em seus estudos focados no setor moveleiro que, do ponto de vista de análise do contexto do setor, ele verificou um considerável desconhecimento da atividade do *designer* industrial, que ainda é muito associada a “modismo”. Já Ventura, apud Braga (2007), em entrevista apontou o desconhecimento do que seria o desenho industrial por muitos empresários no mercado; e Bergmiller apud Braga (2007), afirmou que durante anos precisou sempre explicar que vantagens um empresário teria com a participação de um profissional de *design* em sua empresa.

Assim, é fundamental que o *designer* busque adequar sua argumentação à linguagem dos empresários, principalmente ao argumentar a respeito de fatores estéticos – fatores qualitativos. É importante que os estudos estratégicos embasem a geração de conceitos, buscando maior segurança de desempenho da estética em vendas. Entretanto pouco vale todos os estudos feitos, como a preconceitualização do objeto de projeto – do produto final –, se estes estudos não estiverem focados em três pontos primordiais: como utilizar os estudos na etapa posterior de conceitualização; como convencer o cliente de que os estudos estão apontando um caminho que irá repercutir em

melhoramento de lucro; e já na etapa de conceituação, como mostrar que os resultados estéticos obtidos são fruto dos estudos que o cliente aprovou na etapa anterior.

Baseado em observação de campo, pôde-se constatar que a linguagem do empresário da Região Sul e suas decisões estratégicas são embasadas, em geral, em resultados mensuráveis, na geração de valores econômicos, basicamente ação e reação: o que ele fez que gerou lucro, ele replica e evolui; e o que não, ele descarta. Segundo Barney (2002), estratégia é uma teoria de como uma empresa deve competir para ser bem-sucedida e ter vantagem competitiva para suas ações criarem valor econômico.

A administração avalia a evolução histórica dos produtos no mercado para buscar os caminhos estratégicos para o portfólio de produtos das empresas. Entretanto, se juntarmos as ferramentas com maior difusão em gestão de portfólio, poderemos concluir que as mais utilizadas trabalham exclusivamente fatores financeiros, não considerando, por exemplo, o valor percebido na aparência dos produtos, no estilo destes. Segundo Cooper *et al.* (1999), os métodos financeiros são os mais utilizados na análise de portfólio das empresas, sendo aplicado em aproximadamente 77% das empresas que utilizam algum método de gestão de portfólio.

A matriz BCG – uma das mais difundidas ferramentas de gestão de portfólio –, por exemplo, é definida por Kotler (2000) como uma ferramenta analítica que visa classificar os produtos de uma determinada empresa, de acordo com o seu potencial, permitindo a esta analisar seu portfólio de produtos, visando uma melhor distribuição de seus recursos. Entretanto, ainda segundo Kotler (2000), a matriz BCG apresenta no eixo vertical o crescimento anual do produto no mercado em vendas; e no eixo horizontal, a participação de mercado relativa dos produtos. Assim, verificando os eixos citados, a matriz BCG é um dos casos de ferramenta que utilizam cruzamento de fatores quantitativos e financeiros para tomar decisões de manutenção, retirada e lançamento de produtos no mercado.

Apesar de algumas das ferramentas mais difundidas em termos de gerência de portfólio não considerarem os fatores qualitativos, como estilo, existe uma forte corrente para busca de uma maior amplitude de avaliação pré-decisão estratégica relacionada ao portfólio de produtos. Segundo Lucena (2009, p.2), “Atualmente, há uma forte tendência de esclarecer a opinião dos tomadores de decisão em todos os níveis do processo de planejamento nas organizações, quanto à importância da utilização de múltiplos critérios na análise de problemas complexos”.

A inicial subjetividade do valor percebido pelo estilo torna, de fato, sua análise mais complexa que outros fatores. Assim como dito anteriormente, em decisões práticas relacionadas a portfólio de produtos, a análise de cruzamento de derivação de resultados mercadológicos considera exclusivamente questões financeiras, facilmente quantificáveis, não levando em consideração fatores como forma (podendo ter embasamento em estudos como a Gestalt), movimento artístico em que se enquadra, conceitos estéticos com que trabalha e semiótica.

Assim, apresenta-se aqui o desenvolvimento e a validação de uma ferramenta com o intuito de cruzar resultados mercadológicos com fatores relacionados a estilo, buscando melhorar a aproximação do *designer* com o mercado de seu cliente, melhorar o entendimento e a aceitação do empresário quanto a decisões relacionadas ao estilo dos produtos, além de facilitar a transição entre a etapa informacional e/ou estratégica, e a etapa de conceituação de produto - conceitual.

A partir deste objetivo, foram traçados os passos de pesquisa para elaboração, aplicação e análise da ferramenta-objeto deste artigo. Assim, o caminho que se apresentará nos próximos capítulos segue a sistemática citada: desenvolvimento da ferramenta, aplicação prática e análise dos resultados obtidos. A pesquisa utilizada é caracterizada como descritiva, exploratória e aplicada. De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Já a pesquisa exploratória é ainda, segundo Gil (2008), capaz de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, e ainda a pesquisa exploratória é, segundo o mesmo autor, aquela desenvolvida tendo-se em vista sua utilização.

Assim sendo, o estudo embasou-se principalmente em observação *in loco* na Empresa Dois pra Um Design Industrial – empresa focada em *Design Estratégico* e *Design* de Produtos - e alguns de seus principais clientes, além de embasar-se em pesquisas bibliográficas, já que o âmago da ferramenta deriva de diferentes áreas de conhecimento, tais como *design*, *marketing*, administração e contabilidade.

2 PORTFÓLIO DE PRODUTOS

Com base em observação direta realizada analisando os clientes da empresa Dois pra Um Design Industrial, pode-se afirmar que, de maneira geral, a avaliação de resultados ou de

desempenho dos produtos é algo comum e bastante difundida entre as empresas. Em grande parte dos casos, esta avaliação é feita considerando-se o produto de maneira isolada, existindo diversas ferramentas para direcionar a elaboração deste tipo de análise, tais como matriz BCG, Análise de Ciclo de Vida e curva ABC ou 80-20. Comumente estas análises são utilizadas para o fim de Gerenciamento de Portfólio de Produtos, direcionando assim o *mix* de produtos com que cada empresa irá trabalhar, o que irá se manter, o que sairá de linha e o que entra de novo.

De acordo com Killen *et al.* (2008) a Gestão de Portfólio trata de uma ferramenta para auxílio na seleção de projetos a serem desenvolvidos dentro de um programa organizacional. Já segundo Carvalho (2003), A gestão de portfólio possui um papel de extrema relevância na análise estratégica das empresas. Esta técnica possibilita o alinhamento estratégico entre projetos e a visão de negócios de uma organização.

O portfólio de produtos pode ainda ser definido segundo a visão de Closs *et al.* (2008), como o estudo e a análise de todos os produtos de uma companhia, com o objetivo de identificar quais são os melhores e piores produtos, para que assim ações possam ser tomadas de forma a se atingir os objetivos da empresa.

Todos os produtos de um Portfólio de Produtos concorrem por recursos limitados (sejam humanos, materiais ou financeiros), são interdependentes (uma vez que podem compartilhar das mesmas tecnologias) e podem possuir objetivos conflitantes, justificando assim a necessidade de se gerenciar este portfólio e concentrar esforços nos produtos com maior lucratividade. (ARCHER apud RIBAS PEREIRA, 2002, p. 34).

A lucratividade por produto é, de fato, o grande ponto para os empresários tomarem suas decisões. Segundo Rozenfeld *et al.* (2006), maximizar o retorno financeiro significa escolher um conjunto de projetos e produtos que traga maior rentabilidade possível para a empresa.

Entretanto o grande questionamento é a tomada de decisão baseada exclusivamente em quais são os produtos mais lucrativos, e não em quais as características de estilo em comum que tornam um grupo de produtos mais lucrativo que outro. Isto auxiliaria não somente na tomada de decisão quanto ao atual portfólio, como na tomada de decisão quanto ao lançamento de novos produtos.

3 LUCRATIVIDADE

A lucratividade, conforme citado, é um ponto fundamental para qualquer negócio, sendo uma das formas de indicar o real resultado de um produto, grupo de produtos e/ou empresa.

Segundo Marion (2009) a lucratividade é importante para o desenvolvimento do negócio, pois, por meio desses dados, pode-se identificar com clareza possíveis erros e aplicar soluções. Quando o índice de lucratividade estiver muito baixo, é sinal de que o negócio está faturando pouco. Para saber o porquê, basta investigar todos os fatores que envolvem o lucro.

Ainda segundo Marion (2009), contabilmente falando, para calcular a lucratividade de um produto é necessário dividir o Lucro Líquido pelo Valor Total de Vendas. O Lucro Líquido representa o resultado positivo deduzido dos custos, despesas, taxas e impostos.

Assim sendo, é fundamental que se entenda a lucratividade por produto, pois se não forem considerados os custos inerentes a um produto ao analisar seu desempenho, pode-se acabar mantendo produtos no portfólio com alto número de vendas e baixa lucratividade, em detrimento de outros com um número de vendas não tão expressivo, porém com uma lucratividade excelente.

A lucratividade pode ser calculada tanto para a empresa, como por produto ou grupo de produtos. Sendo que, quando calculada por produto ou grupo de produtos, é necessário ter o valor de saída deste produto, o número de vendas no período, o custo de produção unitário, além do valor pago em impostos por produto.

4 AGRUPAMENTO POR ESTILO

O estilo de um produto é a principal variável qualitativa que se pode avaliar um produto e/ou portfólio de produtos. Os caminhos escolhidos para conceber um produto, no que diz respeito a estilo, irão compor as características deste, como um forte elemento de caracterização de público, gerando identificação e valor agregado e assim tendo influência direta sobre o desempenho de vendas. Segundo Dormer (1995) existem dois polos de desempenho no design: o design abaixo da linha e o design acima da linha. Quando as preocupações são com relação à funcionalidade enquadram-se no primeiro termo, quando são com aspectos formais, no segundo termo. O design acima da linha está ligado a aspectos visuais do produto, ao estilo, enquanto que o design abaixo da linha está ligado à parte estrutural e ao funcionamento do produto. O produto ideal deve ser pesado entre estes dois polos, tendo tanto preocupações funcionais, quanto em termos de estilo.

A palavra estilo deriva do latim *stilus*, um instrumento de metal pontiagudo usado para escrever ou desenhar. Segundo Cipiniuk (2011), quando conceituamos estilo, estamos procurando elementos para organizar ou classificar objetos e ações humanas que estariam supostamente distribuídas pelo mundo fenomenal de forma desorganizada.

O estilo descreve as várias características que dão a uma coisa as qualidades que a separam de outras do mesmo tipo. É um elemento identitário individual, grupal ou relativo a períodos históricos ou épocas. Pode ser caracterizado como a maneira pela qual idéias ou elementos visuais são expressos, ou a maneira particularizada de exprimir pensamentos, emoções e sentimentos. O termo é usado também para referir-se a sistemas naturais e seus padrões, definidos como tal em razão de um comportamento regular. (COELHO, 2008, p. 35)

No caso desta ferramenta, aplica-se melhor às palavras de Katz que se refere diretamente a agrupamentos por qualidade e ou atributos.

Palavras que denotam categorização (tais como gênero, classe ou espécie), além das que encerram a noção de marca ou caminho (tal como tendência), ou, ainda, termos que caracterizam agrupamentos por compartilhamento de qualidades ou atributos relacionados, sinonimicamente, à palavra estilo. (KATZ, 1975 apud COELHO, 2008, p. 36).

O estilo, no *design* industrial, é dado basicamente por formas, cores e elementos gráficos presentes nos produtos. Assim podemos recorrer a autores que utilizam a Gestalt para traçar os parâmetros de segmentação dos produtos. Gomes Filho (2008), por exemplo, que embasa seus estudos na Gestalt, afirma que o estilo é a percepção visual de um produto, com seus elementos, considerando o processo das informações que atingem o cérebro”. O mesmo autor afirma ainda que “a Pregnância da Forma é a lei básica da percepção visual.

As forças de organização da forma tendem a se dirigir tanto quanto se permitam as condições dadas, no sentido de harmonia e equilíbrio visual. Qualquer padrão de estímulo tende a ser visto de tal modo que a estrutura resultante é tão simples quanto o permitam as condições dadas. Em outras palavras pode-se afirmar que um objeto com alta pregnância é um objeto que tende espontaneamente para uma estrutura mais simples, mais equilibrada, mais homogênea e mais regular. Apresenta um máximo de harmonia,

unificação, clareza formal, e um mínimo de complicação na organização visual de suas partes ou unidades compositivas. (GOMES FILHO, 2008, p. 36).

4.1 Grupos de Estilos Opostos – Gomes Filho

Embasando-se ainda nos estudos de Gomes Filho (2008) podemos, por exemplo, segmentar um portfólio de produto em grupos de estilos opostos. Pode-se segmentar, por exemplo, em grupo de produtos com equilíbrio e com desequilíbrio, em que, de acordo com este autor “equilíbrio é o estado no qual as forças compensam-se mutuamente (...) em uma composição equilibrada, todos os fatores, determinam-se mutuamente de tal modo que nenhuma alteração parece possível”(2008, , p. 57). Já um objeto com desequilíbrio é definido ainda por Gomes Filho (2008, p. 61) como “um objeto formal ou visualmente desequilibrado parecendo acidental, transitório e, portanto, instável (...) podendo ser utilizada como uma técnica compositiva para provocar, inquietar, surpreender”.

Outras possíveis distinções de grupos de estilo são, por exemplo, a divisão entre o grupo de produtos com coerência e incoerência em que, segundo Gomes Filho (2008, p. 82), os produtos com coerência são aqueles que “se caracterizam por uma organização visual do objeto e expressam, sobretudo, compatibilidade de estilo e linguagem formal uniforme e consonante”. Já a incoerência, segundo o mesmo autor, é aquele que “se caracteriza, principalmente, pela utilização de linguagens formais distintas, contraditórias, incongruentes ou conflitativas, nas partes ou no todo compositivo. Geralmente os objetos apresentam resultados formais desarticulados, desintegrados e desarmônicos”(2008, p. 83). Ainda se pode segmentar entre o grupo de produtos com característica de Harmonia e Desarmonia, sendo a Harmonia, segundo o autor, o produto com “disposição formal bem organizada e proporcional no todo ou entre as partes de um todo” (2008, p. 51) e a desarmonia “o resultado de uma desarticulação na integridade das unidades ou partes constitutivas do objeto” (2008, p. 54).

4.2 Grupos de Técnicas Visuais

Além dos princípios com caracterizações opostas, a Gestalt utiliza-se de definições conceituais para a aplicação de técnicas visuais. Assim, segundo Rhyne (2000), podemos citar

algumas destas, como Clareza, Exageração, Arredondamento, Redundância, Ambiguidade, Aleatoriedade, Fragmentação, Diluição, Profundidade, Superficialidade, Sequencialidade, Sobreposição, entre outras.

4.3 Grupos de Estilo - Dondis

Já segundo Dondis (2007), podemos estabelecer uma série de outros grupos de estilo, tais como Estabilidade e Variação. Para o autor, a Estabilidade expressa a compatibilidade visual e desenvolve uma composição dominada por uma abordagem temática uniforme e coerente; já a Variação oferece diversidade, mutação e sortimento controlados por um tema dominante. Outros grupos de estilo são Exagero e Minimização, em que o Exagero recorre a um relato profuso e extravagante, ampliando sua expressividade para muito além da verdade, na tentativa de intensificar e amplificar; já a Minimização requer a maior resposta por parte do observador com o menor número de elementos; Exatidão e Distorção, em que Exatidão é a técnica natural da câmera, a opção do artista, a nossa experiência visual e natural das coisas; já a Distorção altera o realismo, desviando a forma regular e visando a uma composição visual mais intensa.

Outros grupos divididos por Dondis (2007) e que seguem exemplificados na Figura 1 são Simetria e Assimetria, Simplicidade e Complexidade, Sutileza e Ousadia e ainda Economia e Profusão.

Estabilidade 	Minimização 	Exatidão 	Simetria 	Simplicidade 	Sutileza 	Economia 
Variação 	Exagero 	Distorção 	Assimetria 	Complexidade 	Ousadia 	Profusão 

Figura 1: Tabela de Segmentação pela Gestalt

Fonte: Arquivo Pessoal

4.4 Grupo de Movimentos Artísticos

Outra possível segmentação por estilo são os padrões estilísticos abordados ao longo da história, que influenciaram diversos setores, como arte, arquitetura, desenho industrial, moda e indústria em geral.

O Barroco é um deles, por exemplo, segundo Battistoni Filho (1989, p.76) “este movimento era caracterizado pelo uso da voluta, elemento que viria, praticamente, marcar as construções principalmente religiosas ou de maior porte”. Este estilo pode ser confrontado com outros como, por exemplo, o *Art Nouveau* que, segundo Argan (2008), tinha temática naturalista (flores e animais), utilizava-se de motivos icônicos e estilísticos, até tipológicos, derivados da arte japonesa e, principalmente, dos arabescos lineares e cromáticos; com relação à cor, havia a preferência pelos tons frios, pálidos, transparentes, assonantes; a recusa da proporção e do equilíbrio simétrico, a busca de ritmos musicais, com acentuados desenvolvimentos na altura ou largura e andamentos ondulados e sinuosos.

Enfim, neste item, podem-se segmentar os produtos em quantos movimentos artísticos forem necessários, para que se distribuam os produtos do portfólio em sua totalidade. Outros exemplos de movimentos que podem ser utilizados são o *Art Déco*, Bauhaus, Cubismo, Dadaísmo, Futurismo, Minimalismo, Modernismo, *Pop Art*, dentre outros.



Figura 2: Movimentos Artísticos

Fonte: Arquivo Pessoal

4.5 Grupo de Características Paramétricas

A divisão em características paramétricas é talvez a mais exata das segmentações estéticas aqui sugeridas. Pocinho (2010), apresentando uma definição estatística para características paramétricas, diz que são diferenças exatas entre os resultados.

Assim, outra possível segmentação é dada quanto às características paramétricas como, por exemplo, quanto à forma geral do produto, podendo este ser segmentado em produtos quadrados, arredondados, retangulares, triangulares, etc., outras possíveis segmentações podem ser quanto à cor e quanto às dimensões gerais, por exemplo.

5 A FERRAMENTA

A ferramenta proposta neste estudo visa cruzar e categorizar de maneira quantificada variáveis em estilo e resultados mercadológicos do portfólio de produto das empresas, visando, por meio deste cruzamento, estabelecer características de bom desempenho, para posterior investimento em novos produtos, proporcionando uma visualização mais completa dos resultados e buscando entender as razões de estilo para o desempenho positivo e/ou negativo de cada produto.

É importante salientar que a ferramenta proposta limita-se a avaliar o mercado em que a empresa já está atuando, buscando ampliar a fatia da empresa dentro deste mercado e não visando à busca por novos mercados ainda não explorados.

O primeiro passo para utilização da ferramenta é o levantamento dos *inputs* necessários. Estes *inputs* abastecerão as duas frentes iniciais para aplicação: a frente de segmentação por estilo e a frente de desempenho mercadológico. Posteriormente, será necessária a execução do cruzamento entre estas diferentes frentes, obtendo-se assim o resultado mercadológico por grupo de segmentação. Para finalização da ferramenta, será traçado um gráfico de valor no qual irá ser analisada a relação do número de produtos do portfólio em uma determinada categoria pelo retorno médio desta.

5.1 Levantamento de *inputs*

Para a perfeita execução da ferramenta aqui proposta, é necessário o acesso a alguns dados que servirão de *inputs* para aplicação desta. Os *inputs*, bem como o passo a passo da ferramenta proposta, seguem descritos nos itens subsequentes.

A fidelidade dos dados é fundamental para que a ferramenta não direcione um caminho equivocado para o portfólio dos produtos.

5.1.1 Segmentação por Estilo

O *input* necessário para realizar a primeira etapa desta frente são as imagens e os nomes dos produtos presentes no portfólio de produtos do cliente, que serão as primeiras colunas da ferramenta. Por meio de uma avaliação inicial do portfólio a ser analisado, o pesquisador deverá selecionar os grupos de segmentação por estilo que irá utilizar, tais como Estabilidade e Variação, por exemplo – detalhados no subitem “4.3 Grupo de estilo - Dondis”. Após a seleção, o pesquisador deverá cruzar as imagens dos produtos presentes no portfólio com cada um dos grupos selecionados, formando subgrupos de estilo, por exemplo, o subgrupo dos com Estabilidade e o dos com Variação. Deve ser ainda detalhado o número de produtos por subgrupo.





Produto	Imagem	Input Mercadológico	Estabilidade	Variação	Profusão	Economia	
Produto 1					1		1
Produto 2			1				1
Produto 3					1		1
Produto 4					1	1	
Total			1	3	1	3	
%			25%	75%	25%	75%	

Figura 3: Inputs de Estilo (imagens e valores meramente ilustrativos)

Fonte: Arquivo Pessoal

5.1.2 Desempenho Mercadológico

O cálculo utilizado como resultado de desempenho mercadológico nesta ferramenta toma como base o cálculo de lucratividade – descrito no item lucratividade. Os *inputs* necessários para calcular o desempenho mercadológico neste caso são os números de venda por produto dos últimos 12 meses – com tempo de vida no mercado para os produtos que tiverem sido lançados a menos de 12 meses. Ainda é necessário levantar o custo médio de produção e/ou compra de cada produto nos últimos 12 meses – incluindo neste custo despesas, taxas e impostos – além do valor médio de saída de cada produto, também nos últimos 12 meses.

Conforme ilustrado na Figura 4, com todos os *inputs* em mãos, a conta que deverá ser feita para levantar-se o valor necessário para prosseguimento é a seguinte: deve-se primeiro calcular o número de vendas médio - dividindo-se o número total de vendas por produto pelo número de meses analisados (para os produtos que estiverem no mercado a menos de 12 meses este valor é o tempo de vida deste no mercado). Em segundo lugar, deve-se subtrair o valor médio de saída de cada produto pelo custo médio de produção. Em terceiro lugar, deve-se

multiplicar o resultado do primeiro passo pelo resultado do segundo, obtendo-se assim o valor que será considerado para posterior análise.




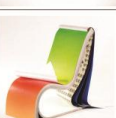
Produto	Imagem	Valor de Saída	Custo de Produção	Média Vendas / mês	Resultado / Desempenho	Estabilidade	Variação	Profusão	Economia
Produto 1		R\$1.600	R\$500	1.900 un	R\$ 2.090.000		1		1
Produto 2		R\$800	R\$650	15.000 un	R\$ 2.250.000	1			1
Produto 3		R\$1.700	R\$400	1.950 un	R\$ 2.535.000		1		1
Produto 4		R\$1.200	R\$450	4.500 un	R\$ 3.375.000		1	1	
Total				23.350 un	R\$ 10.250.000	1	3	1	3
%						25%	75%	25%	75%

Figura 4: *Inputs* Mercadológicos (imagens e valores meramente ilustrativos)

Fonte: Arquivo Pessoal

5.2 Cruzamento

Conforme se pode observar na Figura 5, o cruzamento nada mais é do que a soma do Resultado Mercadológico de todos os produtos de cada subgrupo, dividido pelo número de produtos enquadrados neste subgrupo, como no caso do subgrupo dos produtos com Estabilidade e no subgrupo com Variação, por exemplo.

É importante ressaltar que o cruzamento deve ser feito para cada grupo de estilos opostos, obtendo-se assim resultados separadamente. Ainda é importante ressaltar que este grupo de estilos opostos deve conter um mínimo de dois subgrupos e um máximo de quantos subgrupos forem necessários.





Produto	Imagem	Valor de Saída	Custo de Produção	Média Vendas / mês	Resultado / Desempenho	Estabilidade	Variação	Profusão	Economia
Produto 1		R\$1.600	R\$500	1.900 un	R\$ 2.090.000		R\$ 2.090.000		R\$ 2.090.000
Produto 2		R\$800	R\$650	15.000 un	R\$ 2.250.000	R\$ 2.250.000			R\$ 2.250.000
Produto 3		R\$1.700	R\$400	1.950 un	R\$ 2.535.000		R\$ 2.535.000		R\$ 2.535.000
Produto 4		R\$1.200	R\$450	4.500 un	R\$ 3.375.000		R\$ 3.375.000	R\$ 3.375.000	
Total				23.350 un	R\$ 10.250.000	R\$ 2.250.000	R\$ 8.000.000	R\$ 3.375.000	R\$ 6.875.000
Média						R\$ 2.250.000	R\$ 2.666.666	R\$ 3.375.000	R\$ 2.291.666

Figura 5: Tabela de Cruzamentos (imagens e valores meramente ilustrativos)

Fonte: Arquivo Pessoal

5.3 Visualização de Resultados

Como melhor maneira de visualizar os resultados obtidos, indica-se a utilização de um gráfico de valores, em que o eixo “X” deve ser abastecido pelo resultado mercadológico médio da categoria e o eixo “Y” deve ser abastecido pelo número de produtos que a empresa possui em seu portfólio em cada categoria.

Assim, um extremo do eixo “X” deve ser a menor média dentre a categoria avaliada, sendo a maior média o outro extremo. Já no eixo “Y” um extremo deve ser o menor número de produtos com uma característica e o outro o maior número, conforme apresentado na Figura 6.

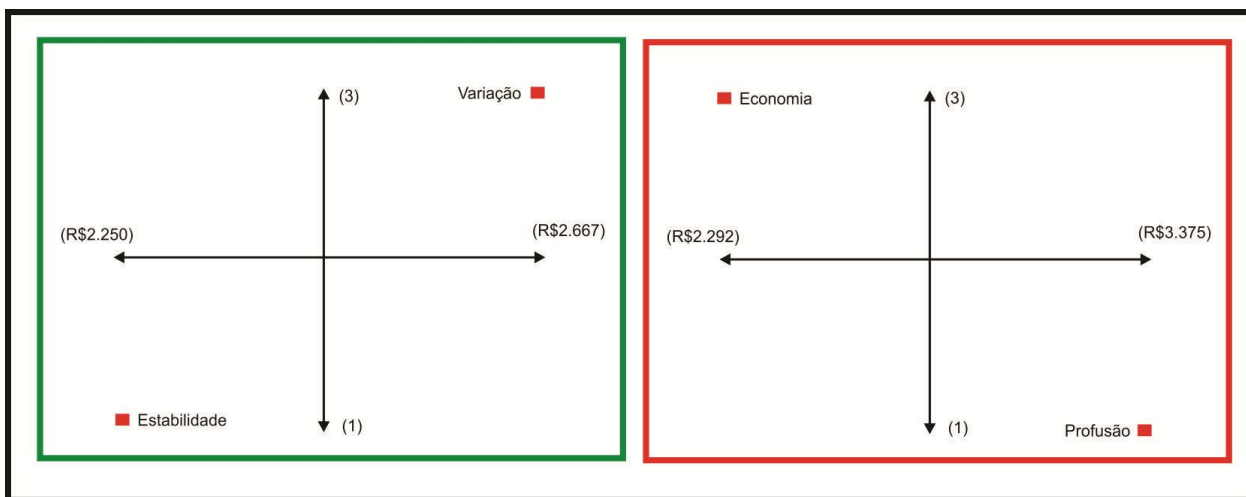


Figura 6: Gráficos de Visualização (valores meramente ilustrativos)

Fonte: Arquivo Pessoal

O gráfico de valor ajuda a visualizar a consonância ou a dissonância dos estilos presentes no portfólio com os números de mercado. Assim sendo, a consonância é vista quando a escada de resultados é crescente da esquerda para a direita, ou seja, quando os produtos com resultado mercadológico maior têm um investimento maior em números de produtos no portfólio (sendo a lógica inversa também verdadeira), enquanto a dissonância é quando uma característica que está mais à esquerda do gráfico está mais próxima do extremo positivo do eixo “Y” que a característica da direita.

6 ESTUDO DE CAMPO

A ferramenta aqui proposta foi aplicada em duas empresas da Região Sul brasileira, clientes da Empresa Dois Pra Um Design Industrial, sendo que ambas possuem papel de destaque em seus segmentos, além de um portfólio de produtos bastante numeroso – o que facilita a utilização da ferramenta.

A aplicação foi feita adaptando-se às necessidades de cada empresa, assim sendo não se limitando somente aos fatores estéticos aqui apresentados, mas também a características funcionais. Assim a ferramenta auxiliou não somente as decisões estratégicas relacionadas à estética, mas também funcionais dos novos produtos das empresas foco de estudo.

A ferramenta apontou falha de destinação de portfólio em ambas as empresas analisadas, tanto falhas em características estéticas qualitativas quanto em características estéticas paramétricas, sendo detectados grupos estéticos com desempenho mercadológico muito positivo e baixo investimento em termos de número de produtos.

Em aplicação prática, um caso bastante extremo acontecido em uma das empresas estudada, foi quanto à forma geral do produto, em que os produtos quadrados se mostraram responsáveis por 39% do valor médio total de vendas da empresa, com um total de 18 produtos no portfólio com esta característica; enquanto os produtos de característica arredondada se mostraram responsáveis por 35% do valor médio (abaixo do anterior) total de vendas do portfólio, entretanto com um investimento em número de produtos muito maior, tendo 83 produtos com esta característica (quase cinco vezes mais produtos). As cores, neste caso, foram outro ponto bastante destoante, em que a cor prata com um número de 55 produtos se mostrou responsável apenas por 3% do valor médio total de vendas de uma das empresas, enquanto a cor cinza se mostrou responsável por 18%, tendo apenas 10 produtos no portfólio. Já nas questões não paramétricas, em uma das empresas, os produtos que utilizavam o conceito de Minimização somaram 87 produtos, sendo responsáveis por 55% do valor médio total de vendas do portfólio, enquanto o Exagero somou 99 produtos, sendo responsável por apenas 45% do valor médio supracitado.

6.2 Análise do estudo

A ferramenta nos *cases* práticos foi responsável não somente pelo direcionamento estético dos novos produtos, direcionando tanto em termos de estilo geral quanto em fatores funcionais, mas também auxiliando no gerenciamento do portfólio das empresas, direcionando retirada de produtos e compra de novos produtos nos casos de importação.

Ainda facilitou a aproximação das características do produto ao público das empresas, auxiliando no entendimento da equipe de criação quanto às variáveis estéticas valorizadas no momento da compra. Ainda, foi notória a facilidade de argumentação gerada para com os clientes na apresentação das soluções conceituais, melhorando a comunicação entre as empresas e tendo uma aceitação muito positiva dos apontamentos estéticos defendidos pela Empresa Dois pra Um Design Industrial para com os clientes analisados.

Outro importante fator verificado foi a melhor visualização por parte do cliente da parte estratégica/informacional do projeto com as alternativas apresentadas. Assim a ferramenta conseguiu trazer ao cliente uma visão comparativa entre as linhas estéticas utilizadas e o potencial de venda do produto em decorrência destas escolhas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta apresentada mostrou-se eficiente ao trabalhar com os problemas levantados neste artigo, auxiliando tanto no gerenciamento de portfólio de produtos – analisando o portfólio de maneira mais ampla – quanto no desenvolvimento e na argumentação de novos projetos.

As observações feitas ainda apontaram a necessidade do mercado quanto ao desenvolvimento de ferramentas que visem auxiliar o *designer* na defesa de seus apontamentos estéticos, auxiliando no entendimento e na aceitação real desta defesa do *designer*, por partes dos empresários brasileiros - neste estudo com foco na região sul – e das áreas responsáveis pela tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- ARGAN, Giulio Carlo. **Arte Moderna: Do iluminismo aos movimentos contemporâneos**. São Paulo: Editora Schwarcz Ltda, 2008.
- BARNEY, J. B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, 2002.
- BATTISTONI FILHO, Duílio. **Pequena História da Arte**. 17. ed. Campinas – SP: Editora Papyrus, 2008.
- BRAGA, Marcos da Costa. **Abdi: história concisa**. Porto Alegre: Editora UniRitter, 2009.
- CARVALHO, M. M. et all. **Construindo Competências para Gerenciar Projetos**. Ed Atlas, São Paulo. 2003
- CIPINIUK, Alberto. **Do Conceito de Estilo à Subordinação ao Estilo Clássico**. Rio de Janeiro: Revista Concinnitas. 1997.

CLOSS, D. J. et. al. Toward a theory of competencies for the management of product complexity Six case studies. **Journal of Operations Management**, V.26, n.1, 2008.

COELHO, Luiz Antonio L. **Conceitos-chave em Design**. Rio de Janeiro: PUC - Rio. Novas Idéias. 2008.

COOPER, R et all. **Portfolio Management for New Product Development**. R & D Management, 1999.

DONDIS, Donis A. **Sintaxe da Linguagem Visual**. 3. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

DORMER, Peter. **Os Significados do Design Moderno**. A Caminho do Século XXI. Lisboa, Centro Português de Design, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Luiz Vidal et all. **Nove Princípios Beatles Aplicados à Criatividade em Desenho Projetual**. Porto Alegre: Editora UniRitter, 2009.

GOMES FILHO, João. **Gestalt do Objeto**. 8. ed. São Paulo: Escrituras, 2008.

KILLEN, C. P. et all. **Learning investments and organizational capabilities: Case studies on the development of project portfolio management capabilities**. International Journal of Managing Projects in Business. 2008.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCENA, Luciana. **A Análise Multicriterial na Avaliação de Impactos Ambientais**. Recife. 1999.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica, Livro Texto**. São Paulo: Atlas. 2009.

PEREIRA, Maíra Paiva et all. **Inserção do Design Industrial em Empresas do Setor Moveleiro**: resultados do Programa IDI-M. São Paulo: P&D Design. 2008.

POCINHO, Margarida. **Estatística II** - Teoria e exercícios passo-a-passo. 2010.

RIBAS PEREIRA, André. **Modelo de Getão de Portfólio para Alinhar os Projetos de Novos Produtos as Eestratégias Corporativas**. Florianópolis: UFSC. 2002.

RHYNE, Janie. **Arte e Gestalt** - Padrões que Convergem. Summus. 2000

ROZENFELD, H. et al. **Gestão de Desenvolvimento de Produtos** – uma referencia para melhoria do processo. São Paulo: Saraiva. 2006.