

## **Modelagem de processos para o desenvolvimento de expositores permanentes**

Marcos Bernardo Lamb (UFRGS) marcos.lamb@gmail.com

Maurício Bernardes (UFRGS) bernardes@ufrgs.br

*Resumo: o presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa exploratória que objetivou o mapeamento e a proposição de melhorias em processos de negócios de design de materiais de ponto-de-venda. A pesquisa foi realizada por meio do estudo de cinco projetos realizados em duas empresas da área.*

*Palavras-chave: Gestão do design; Mapeamento de processos; Design.*

### **1 INTRODUÇÃO**

Nas últimas décadas o designer teve, de certa forma, uma defasagem no âmbito da gestão empresarial. Esse desencontro não se dá somente no campo do design de produtos, mas também em quase todas as áreas do design, seja dos países periféricos ou hegemônicos (AVENDANO 2003). A questão do designer como gestor e o estudo da gestão do design vem sendo objeto de pesquisa acadêmico e os congressos de pesquisa em design têm permitido intensa troca de informação (SCHOENACHER, FREITAS e COSTA FILHO 2002). Essa produção pode ser uma resposta a constatação de Avendaño (2003) que, de um modo geral, em relação à gestão e à administração, afirma que os profissionais de design estão defasados e que um fator para essa situação é o próprio ensino de design nas universidades.

Nesse sentido, nos últimos anos surgiram várias publicações que buscam informar esse profissional de questões sobre gestão específica para área do design. (APDESIGN, 2004; SHAUGHNESS, 2005; PSICOPO, 2004; ADG Brasil, 2004). Essas publicações abordam itens como formação de preço, metodologia de trabalho, contratos, dentre outros. Além disso, na atuação dentro das empresas, percebe-se uma grande motivação dos profissionais de design para exercer funções de alta administração (SCHOENACHER, FREITAS e COSTA FILHO 2002).

Nesse ambiente por busca de informações gerenciais na área do design, a proposta dessa pesquisa é utilizar do mapeamento de processos como base para o desenvolvimento de um modelo genérico do processo de negócio de empresas de design. No caso, foram utilizados dois estudos de caso para proposição do modelo.

De acordo com Johanssom et al (1995), um processo é um conjunto de atividades ligadas que tomam um insumo input e o transformam num output, adicionando valor. Existem processos em todos os lugares. Obtendo os dados, aplicando-os regras e organizando-os, cria-se a informação do processo.

O mapeamento do processo é uma técnica muito utilizada quando se quer entender uma organização. É indispensável para a utilização de reengenharia de processos de negócios, também pode ser usado na gestão através do uso de indicadores e para melhoria contínua, pois permite uma visão integrada do trabalho (CAMEIRA e CAULLIRAUX, 2002; JOHANSOM, et al., 1995; MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO, 2007). Por tanto, esse trabalho objetiva ao mapear os processos de empresas design, contribuir para a gestão do setor de design e sua qualificação.

## 2 METODOLOGIA

Para a realização deste artigo foi realizada uma pesquisa de base exploratória. Neste sentido, para Sellitz et al (1974), esse estudo é recomendado geralmente quando o conhecimento é reduzido para determinado problema. Somam-se aos dados levantados na pesquisa, os estudos de caso que, de acordo com Yin (1994) são indicados para pesquisas que buscam analisar fenômenos atuais em um contexto real.

A escolha dos casos foi pela conveniência de trabalhos de projeto realizados pelo autor que analisou cinco projetos no total (três na **Empresa A** e dois na **Empresa B**). O objetivo do estudo foi analisar o fluxo dos processos de trabalho de cada empresa, montando um modelo genérico de processos de negócio de empresas de design de material de ponto-de-venda.

A coleta de dados foi através da compilação de documentos dos projetos e observação, além de complementação por pesquisa bibliográfica. Os dados levantados datam de 2004 e 2005 para a **Empresa A** e 2007 e 2008 para a **Empresa B**. O trabalho consistiu na apresentação dos conceitos de modelagem de processos de negócios e do processo de desenvolvimento de produtos, pois as empresas estudadas são específicas de projeto e os seus processos de negócios são ligados ao desenvolvimento de produto.

## 3 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As duas empresas estudadas eram nacionais sediadas em Porto Alegre e atuantes na área de design, especificamente com projeto de material de ponto-de-venda (MPDV). A **Empresa A**, além de sua sede em Porto Alegre, possuía uma filial em SP, seu foco de serviço é na área de projeto e produção MPDV, porém também oferecia serviço na parte de projeto de identidade corporativa. A estrutura organizacional formal era definida em primeiro nível pelos sócios diretores, depois pelos diretores de cada área (criação, administrativo e comercial) e suas respectivas equipes.

A **Empresa B** era de menor porte, prestando serviços também nas áreas de design gráfico e MPDV, mas pela sua menor estrutura havia acumulação de funções sendo os serviços de design de produto e produção feito por 2 pessoas, produção gráfica e design gráfico por outra, além de um responsável pelo financeiro e outro pelo atendimento. Num total de 5 colaboradores.

## 4 CASOS DAS EMPRESAS ESTUDADAS

Para o mapeamento dos processos, nessa sessão será descrito o fluxo da informação nos projetos estudados. Os projetos estudados na **Empresa A** consistem em um redesign de linha e dois projetos novos, nesses três projetos estudados, a demanda do serviço teve origem no cliente, pois esse já era do portfólio da empresa. Portanto, a etapa de prospecção e seus processos não serão abordados nesse mapeamento. Como esses exemplos são de um mesmo cliente e para produtos de um mesmo segmento de mercado, apresentam basicamente o mesmo fluxo de informação.

Nos casos estudados, a entrada do serviço ocorre na visita ao cliente para recebimento de *briefing* pelo profissional de atendimento. Esse profissional por meio de um formulário de *briefing* gera um documento registrando a entrada do trabalho no sistema de gerenciamento da empresa. As informações desse *briefing* passam pela avaliação da diretoria que pode autorizar ou não o procedimento do trabalho. Essa etapa não possui documento de formalização.

Uma vez autorizado o andamento do trabalho, a diretoria juntamente com o

departamento de produção faz uma análise da viabilidade econômica do projeto, se esse grupo acreditar que esse projeto não dará retorno à empresa o cliente é informado por telefone e via e-mail para formalização de que a empresa não realizará o trabalho. Caso aprovado, gera-se um cronograma estimativo de projeto e produção.

Após essas etapas de análise financeira, o *briefing* chega ao projetista, que até então não tinha conhecimento da entrada desse serviço. Pelo programa de gestão o *briefing* é encaminhado para um determinado profissional. A distribuição de trabalhos é feita por um coordenador de pauta, que é ligado ao departamento de atendimento, que analisa o volume de trabalho de cada projetista e faz a divisão de tarefas. O projetista desenvolve idéias de projeto que são apresentadas em layout de apresentação (imagens renderizadas e fotomontagens, por exemplo).

Esse layout passa por uma análise interna, do setor de atendimento e do diretor de criação, caso seja aprovado é levado à aprovação do cliente, se for necessário o projeto retorna para modificação, as modificações são formalizadas por meio de alteração de *briefing* para registro no programa de gerenciamento. A aprovação do cliente limita-se principalmente a questões de estilo.

Caso aprovado o projetista desenvolve um pré-detalhamento, esse documento vai para a produção que se responsabiliza em fazer um orçamento preliminar. O atendimento apresenta esse orçamento ao cliente que se não aprová-lo o projeto retorna a fase inicial de layout. Aprovado o pré-orçamento, o projetista desenvolve o detalhamento do projeto para manufatura do protótipo. O protótipo vai para aprovação do cliente e juntamente com ele o orçamento final, pode ocorrer que no desenvolvimento do protótipo haja alteração de custo, e caso o cliente não aprove o custo final o projeto volta para o projetista para novo detalhamento.

Apenas após todas essas etapas é que o produto vai para a produção. Nos três projetos estudados, houve alteração de protótipos e ajustes de orçamento, porém não houve alteração no conceito de estilo, mas em um dos casos houve alterações no conceito de montagem das peças, o que resultou em grande alteração do projeto. Segundo Baxter (2000), alterações de projeto na fase final de desenvolvimento são muito mais onerosas que nas fases iniciais. Aprovado o protótipo e preços finais temos a fase de produção e entrega após a entrega o projeto é encerrado.

Na imagem **Figura 1** é apresentado o mapeamento dos processos da **Empresa A**, com os documentos gerados e os responsáveis por cada área. Nota-se que a remuneração do projeto está ligada a produção em volume das peças e não no desenvolvimento do projeto.

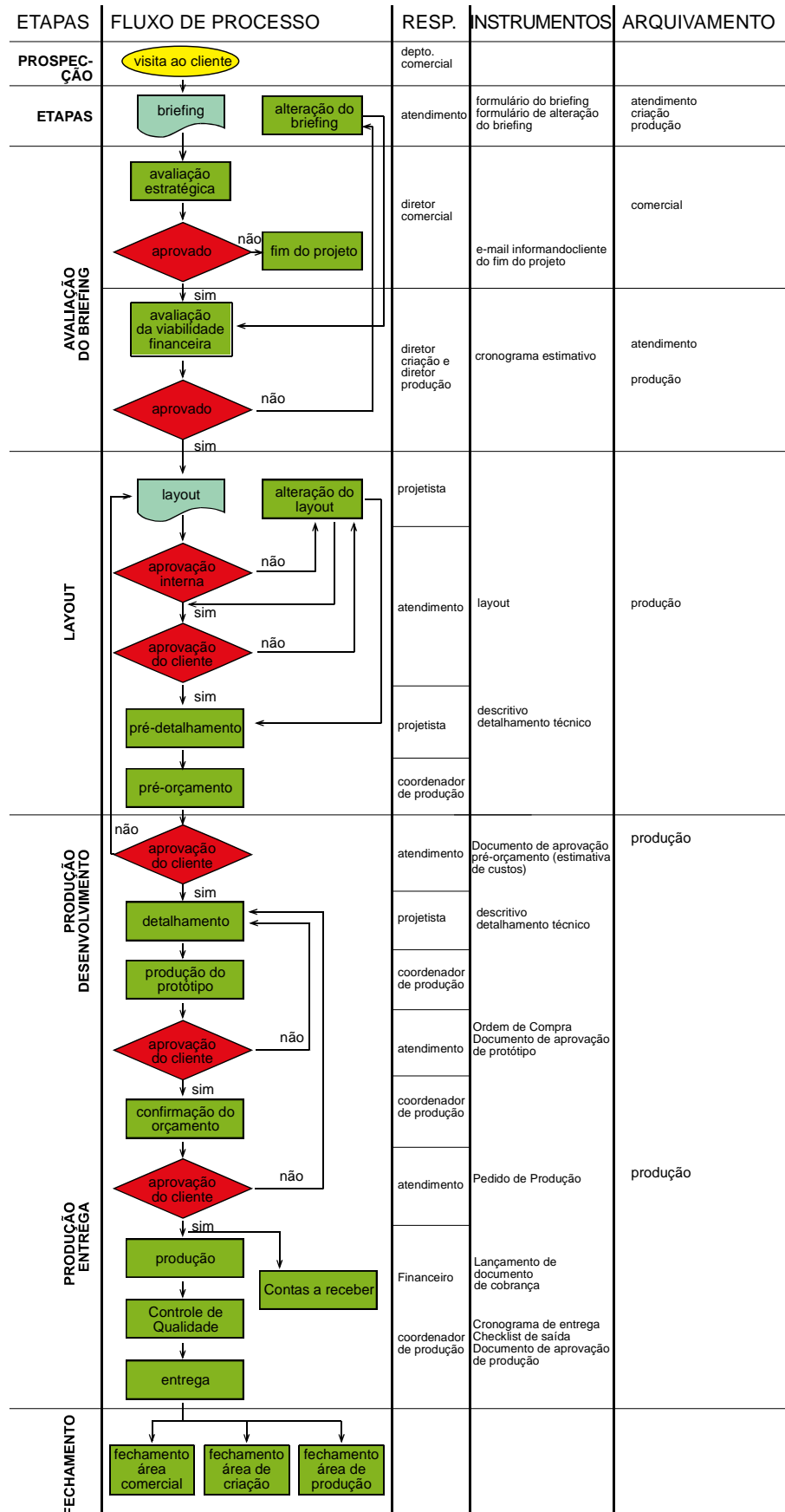


Figura 1 – Mapeamento dos processos da Empresa A.

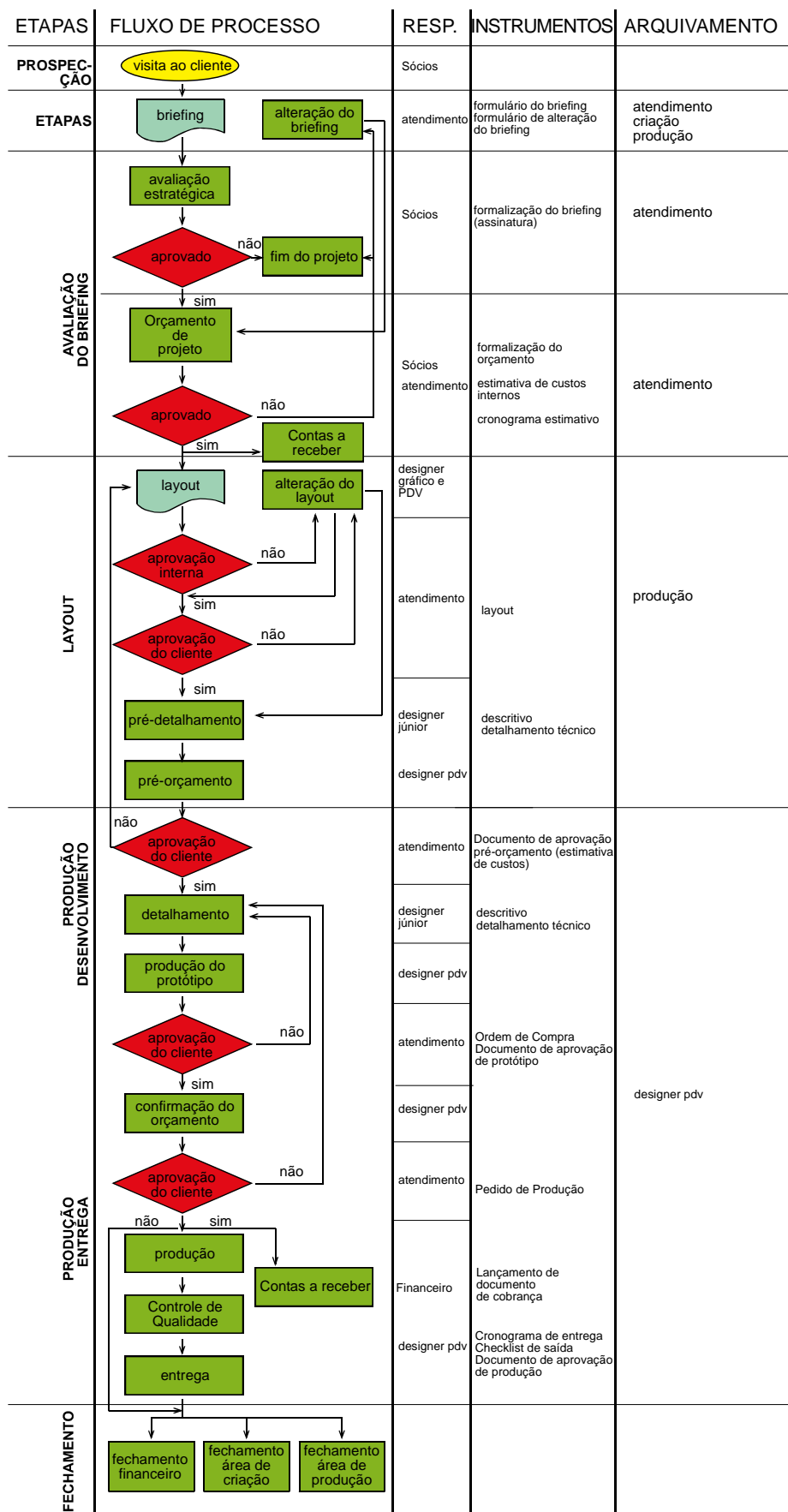


Figura 2 – Mapeamento dos processos da Empresa B.

A **Empresa B**, como se pode observar na **figura 2**, apresenta basicamente o mesmo mapeamento de processos da **Empresa A**, mesmo sendo uma instituição menor. As diferenças ocorrem na divisão das tarefas (que são cumulativas devido ao menor número de colaboradores), no item avaliação de *briefing*, no qual entra um orçamento de projeto e a possibilidade de encerramento do projeto no protótipo. Devido a menor estrutura há uma maior interação entre as partes envolvidas no projeto, porém como um mesmo profissional se envolve na concepção e na produção, há perda da capacidade produtiva.

Em um dos projetos estudados que foi desenvolvido pela **Empresa B**, houve alto índice de retrabalho no desenvolvimento de protótipos, o que aponta para alguma falha durante o processo. Em ambas as empresas estudadas os projetos não cumpriram o cronograma proposto, realizando o projeto em prazos de 10% a 100% acima do prazo estipulado. Sendo que o item de maior atraso foi no desenvolvimento e aprovação de protótipos.

## 5 DISCUSSÃO

Nos exemplos das duas empresas ocorrem muitas modificações nas etapas finais do projeto. O que acaba gerando ônus elevado. Indicando alguma falha ou falta de uso de ferramentas para antecipar essas alterações. Nos casos estudados, a etapa do *briefing* poderia ser mais detalhada. Por usarem programas de gestão voltados à publicidade e modelos de *briefing*, também oriundos desse mercado, podem ocorrer omissões de informações importantes como a necessidade de aprovação do protótipo em situação real de uso no varejo, por exemplo. Liljenwall et al, 2004 apresenta um formulário específico para essa etapa com a previsão de várias ocorrências comuns nesse tipo de projeto (MPDV), com a alteração desse instrumento a delimitação do problema pode ser melhor resolvida. Esses autores também indicam que o *briefing* não deve ser limitado apenas ao cliente, mas sim discutido também com o varejista que é onde os expositores irão atuar. Baxter (2000) propõe que antes da fase de geração de idéias e conceitos deve-se limitar o problema e revisar se o planejamento do produto está correto, caso contrário haverá grande probabilidade dos conceitos desenvolvidos não serem adequados às necessidades do cliente, o que reforça uma revisão na fase de *briefing*.

Em ambas as empresas, o processo de concepção dos produtos não tem um processo específico, ficando a critério do projetista usar ou não técnicas específicas de criação. Como consequência a triagem das propostas para apresentação ao cliente já ocorre com conceitos já pré-definidos pela interpretação exclusiva do designer. Uma sugestão era incluir uma etapa a mais de desenvolvimento antes da geração do layout, a de esboço, na qual haveria uma análise com a equipe de uma série de projetos conceituais nas quais poderiam ser analisados princípios sobre estilo e funcionamento. Nessa etapa, ainda poderia ser acrescentados técnicas como matriz de seleção de oportunidades<sup>1</sup> e convergência controlada<sup>2</sup>, para assegurar uma solução mais completa dentro da necessidade com o cliente.

Nos cinco projetos estudados não houve uma etapa de análise de resultados finais e satisfação do cliente, Liljenwall et al, 2004 cita que uma avaliação pós-produção assume maior importância na construção de outros projetos devido a aprendizagem sobre o sucesso ou de resultados decepcionantes. Desse modo, não há uma formalização das falhas o que poderia ser um instrumento para a busca de melhoria constante no processo.

Todos os projetos tiveram seus cronogramas atrasados devido a modificações nas etapas de detalhamento e modificações de protótipo, o que pode indicar que esses processos necessitam de algum tipo de detalhamento para esclarecer os motivos dessas constantes mudanças nessa fase.

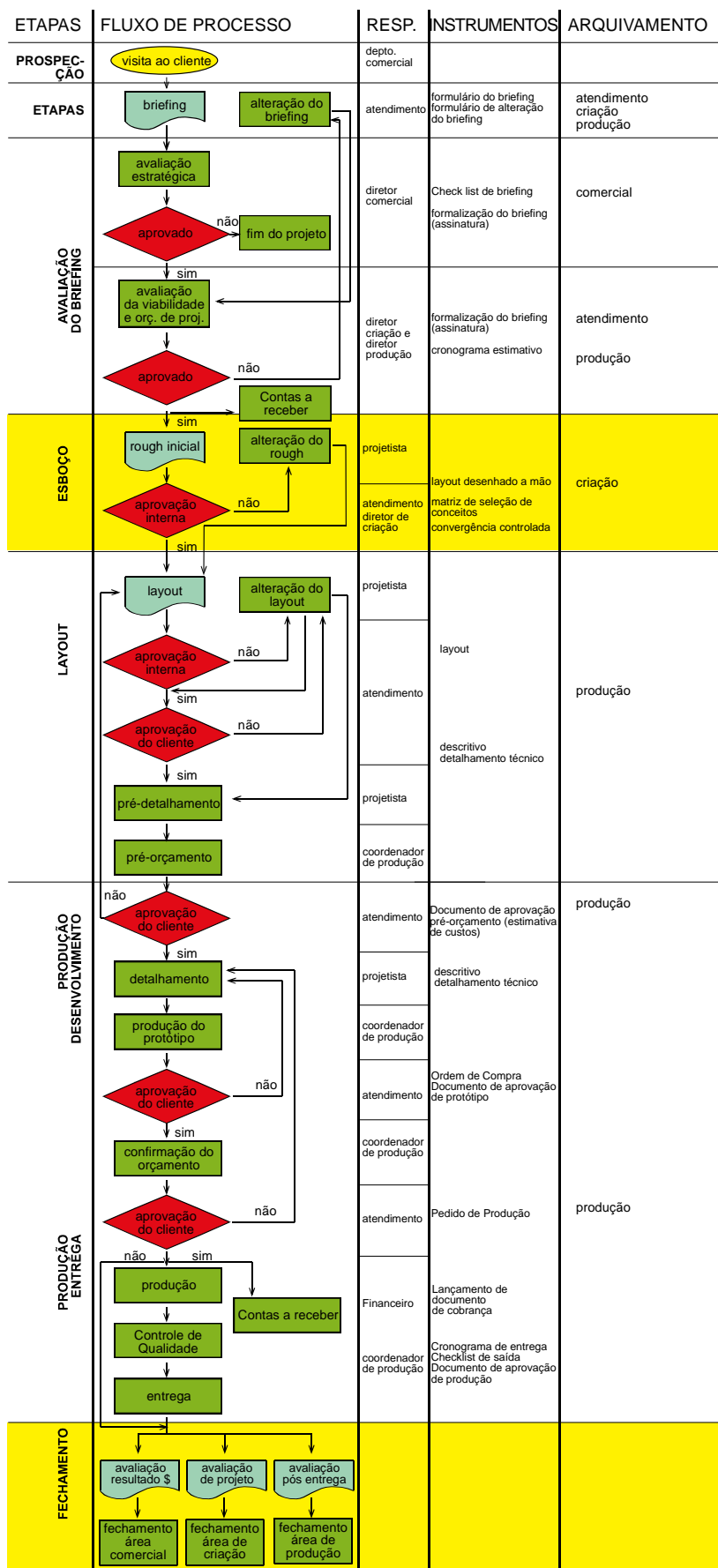


Figura 3 –Mapeamento proposto após comparação com a teoria.

Em ambos os casos o desenvolvimento do produto ocorre de forma seqüencial e isolada, ou seja, as atividades de uma área só são iniciadas quando as anteriores forem completadas. Para Prasad (1996) apud Zancul et al.(2006), essa abordagem resulta em ciclos excessivamente longos, além de muitas alterações serem tomadas tardiamente, quando o custo de modificação é mais alto. Uma das possibilidades de melhorar esse processo seria ao processo de Engenharia Simultânea com formação de times multifuncionais de desenvolvimento com uma maior integração das disciplinas envolvidas no desenvolvimento de produtos e participação dos fornecedores desde as fases iniciais do projeto com desenvolvimento paralelo das atividades, visando à antecipação de problemas (ZANCUL, MARX e METZKER 2006)

Na **Figura 3**, é apresentada uma proposta de modelagem de processo de negócios incluindo as melhorias comentadas pela comparação do mapeamento levantado e a teoria de desenvolvimento de produtos. As principais alterações ou melhorias propostas ao modelo são apresentadas na cor amarela.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A modelagem de processo de negócio visa o melhor entendimento de uma empresa e pode ser base para o gerenciamento em busca de melhorias constantes. Nos estudos de caso foi possível mapear o processo de duas empresas de mesma área de atuação, e, ao cruzar-se esse modelo com a teoria de processo de desenvolvimento de produtos, é possível indicar prováveis pontos de falha para serem revistos, com o intuito de propor um novo modelo de processo de negócio. Essa ferramenta simples, nesse estudo, mostrou-se eficiente para a melhoria do processo. Deve-se ressaltar que os resultados desse trabalho limitam-se às questões observadas em duas empresas.

É importante citar que o estudo indica que, nos casos observados, a falta de uma avaliação pós-produção também pode ser a causa das falhas no fluxo do trabalho, pois não ocorre a comparação entre o projetado e o realizado. Novos estudos são necessários para a validação do modelo proposto e o maior detalhamento dos processos se for o caso, principalmente para identificar o agente que leva as alterações de projeto em sua fase final. Este problema, inclusive, ocorreu em todos os casos estudados.

<sup>1</sup> Matriz na qual “as oportunidades potenciais do produto são avaliadas contra as metas de desenvolvimento de produto da empresa.” (BAXTER 2000, p.144)

<sup>2</sup> Processo desenvolvido por Stuart Plugh, “pelo qual um conjunto de conceitos gerados vai convergindo sistematicamente em um único conceito selecionado”. (BAXTER 2000, p. 195)

## **Referências**

AVENDANO, L. E. C. Resgate do Protagonismo do Desenhista Industrial Através da Gestão do Design. In *1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design*. Brasília, 2002.

ADG Brasil. *O valor do design: Guia ADG Brasil de prática profissional do designer gráfico*. 2ª edição. São Paulo: Senac, 2004.

APDESIGN. *Guia Básico do Designer*. Porto Alegre, APDESIGN 2004.

BAXTER, Mike. *Projeto de produto*. Tradução: Itiro Iida. 2ª edição. São Paulo: Blücher, 2000.



CAMEIRA, Renato Flório e CAULLIRAUX, Heitor Mansur. *Engenharia de processos de negócios: considerações metodológicas com vistas à análise e integração de processos*. Grupo de Produção Integrada / COPPE & Poli / UFRJ. 2002. Disponível em <[www.gpi.ufrj.br](http://www.gpi.ufrj.br)> Acesso em: 25 de maio de 2008.

JOHANSSOM, Henry J., MCHUGH, Patrick, PEDLEBURY, A. John e WHELLER III, William A. *Processos de Negócios: Como criar sinergia entre a estratégia e a excelência operacional*. São Paulo: Pioneira, 1995.

LILJENWALL, Robert et al. *The Power of Point-of-Purchase Advertising: Marketing at Retail*. Washington: POPAI, 2004.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. *Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos*. Escritório de Processos. 2007. Disponível em : <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003\\_SEGES\\_Arq\\_p\\_adrao.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/seges/081003_SEGES_Arq_p_adrao.pdf)>. Acesso em: 20 de maio de 2008).

SCHOENACHER, Rodrigo, FREITAS, Sydney Fernandes de e COSTA FILHO, Gelson da. Perfil da produção intelectual sobre gestão em design. In *1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Brasília*. 2002. Disponível em : <[webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/perfil.pdf](mailto:webmail.faac.unesp.br/~paula/Paula/perfil.pdf)> Acesso em: 19 de maio de 2008.

SELLTIZ, C., M Jahoda, DEUTSCH, M. e COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1974.

SHAUGHNESS, Adrian. *How to be a graphic designer, without losing your soul*. Londres: Laurence King, 2005.

YIN, R. K. *Case study research: design and methods*. 2ª edição. Sage Publications, 1994.

ZANCUL, Eduardo De Senzi, MARX, Roberto e METZKER, André. Organização do Trabalho no Processo de Desenvolvimento de Produtos: A Aplicação da Engenharia Simultânea em Duas Montadoras de Veículos. *Gestão e Produção*, v. 13, n. 1, p. 15-29 Jan./Abril de 2006. Disponível em < [www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29573.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29573.pdf)> Acesso em 19 fev. 2009.