



MARCELO SOARES ROSSAFA

ANÁLISE DA GESTÃO DE PROJETOS DE DESIGN DE EMBALAGENS NAS INDÚSTRIAS PRESTADORAS DE PRODUÇÃO DE MARCAS PRÓPRIAS: ESTUDO DE CASO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gerenciamento de Projetos, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal
Orientadora

Londrina - PR
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Análise da Gestão de Projetos de Design de Embalagens nas Indústrias Prestadoras de Produção de Marcas Próprias: Estudo de Caso**, elaborado por Marcelo Soares Rossafa, aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gerenciamento de Projetos, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, .. de dezembro de 2016.

Edmarson Bacelar Mota
Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Basgal
Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa, representada neste documento pelo Sr.(a), (cargo), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Análise da Gestão de Projetos de Design de Embalagens nas Indústrias Prestadoras de Produção de Marcas Próprias: Estudo de Caso**, realizados pelo aluno Marcelo Soares Rossafa, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Local, Data

(assinatura)

(cargo)

(Empresa)

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Marcelo Soares Rossafa, abaixo assinado, do curso de MBA em Gerenciamento de Projetos, Turma GP14-Londrina (2/2014) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/09/2014 a 20/08/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Análise da Gestão de Projetos de Design de Embalagens nas Indústrias Prestadoras de Produção de Marcas Próprias: Estudo de Caso é autêntico e original.

Londrina, 20 de dezembro de 2016.

Marcelo Soares Rossafa

AGRADECIMENTOS

Aos meus professores e colegas, que compartilharam suas experiências e conhecimento ao longo desta trajetória, muito obrigado.

À minha orientadora, que me inspirou de forma singular neste estudo.

À minha família, pelo apoio, paciência e amor nos momentos difíceis.

RESUMO

O crescimento das Marcas Próprias no Brasil, em especial no setor de varejo supermercadista, tem requerido a utilização de estratégias de gestão de projetos que atendam às exigências do mercado consumidor e dos objetivos das empresas. Nos projetos de criação de embalagens a gestão se mostra essencial para o êxito e destaque do produto perante aos consumidores. Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho é analisar a Gestão de Projetos de *Design* de Embalagens de produtos de Marca Própria nas indústrias que fornecem o produto para a marca da empresa, considerando o uso de procedimentos próprios da Gestão de Projetos PMBOK 2013. O fundamento da pesquisa foi um estudo exploratório com estudo de caso, sendo a pesquisa considerada aplicada, com método qualitativo e indutivo de análise dos dados. Foi aplicada uma entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa diagnóstica de gerenciamento de Design, e um roteiro de análise de conhecimento das áreas do PMBOK (2013). A população de pesquisa consistiu em cinco indústrias produtoras de MP, com mais de 10 anos de mercado, sendo selecionada uma amostra única que compôs o estudo de caso. Os resultados indicaram que a maioria das indústrias não possui aderência às práticas do PMBOK. A indústria selecionada foi analisada quanto à aplicação das 10 áreas do conhecimento do guia de boas práticas preconizadas pelo PMBOK (2013) em seus procedimentos de gerenciamento de projetos. Com relação à aplicação e formalização das etapas da gestão do design a indústria obteve 19 pontos, apresentando um Grau de Aplicação Percebido (GAP) de 8,33. Com relação à aderência ao gerenciamento de projetos segundo o PMBOK (2013), abordagem tradicional, a indústria apresentou aderência formal nas áreas de: gerenciamento do tempo; gerenciamento do custo; gerenciamento da qualidade; gerenciamento das aquisições e gerenciamento das partes interessadas. Apresentou aderência parcial ao gerenciamento de projetos nas áreas de: gerenciamento do escopo; gerenciamento dos recursos humanos; gerenciamento da comunicação; gerenciamento da integração. E apresentou aderência informal no gerenciamento de projetos na área de gerenciamento do risco. Os resultados encontrados demonstram que a indústria apresentou aderência à gestão de projetos, contudo, com graus diferenciados de gerenciamento de projetos na gestão de projetos de *Design* de embalagens. Conclui-se que a aderência ao plano de gerenciamento de projeto de PMBOK (2013) pode ser uma ferramenta de apoio à gestão de projetos, auxiliando o gerenciamento dos projetos de *design* de embalagens e contribuindo para que toda a cadeia produtiva tenha sucesso.

Palavras Chave: Gestão de Projetos; Gestão de Design; Procedimentos PMBOK.

ABSTRACT

The growth of Private Label in Brazil, especially in the supermarket retail sector, has required the use of project management strategies that meet the demands of the consumer market and corporate goals. In the projects of creation of packaging the management is essential for the success and prominence of the product before the consumers. In this perspective, the objective of this work is to analyze Project Management of Packaging Design of Private Label products in the industries that supply the product to the brand of the company, considering the use of PMBOK (2013) Project Management procedures. Research was an exploratory study with case study, being the considered research applied, with qualitative and inductive method of data analysis. A semi-structured interview was applied as a diagnostic research tool for Design management, and a roadmap for knowledge analysis of the PMBOK (2013) areas. The research population consisted of five MP producing industries, with more than 10 years of market, being selected a single sample that composed the case study. The results indicated that most of the industries do not have adherence to PMBOK practices. The selected industry was analyzed regarding the application of the 10 areas of knowledge of the PMBOK (2013) guide to good practice in its project management procedures. With respect to the application and formalization of the stages of the design management the industry obtained 19 points, presenting a Perceived Application Level (PAL) of 8.33. Regarding the adherence to project management according to the PMBOK (2013), traditional approach, the industry presented formal adherence in the areas of: time management; Management of costs; Quality management; Procurement management and stakeholder management. He presented partial adherence to project management in the areas of: scope management; Management of human resources; Communication management; Integration management. And he presented informal adherence to project management in the area of risk management. The results show that the industry showed adherence to project management, however, with differentiated degrees of project management in project management of Packaging Design. It is concluded that adherence to the project management plan of PMBOK (2013) can be a tool to support project management, helping to manage packaging design projects and contributing to the success of the entire production chain.

Key Words: Project management; Design Management; PMBOK (2013) procedures.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tomada de decisão do consumidor.....	9
Quadro 2 – Estudo da percepção humana.....	9
Quadro 3 – Base para segmentação.....	23
Quadro 4 – Procedimentos de gestão de projetos	46

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Rede associativa do consumidor.....	10
Figura 2 - Pilares para construção de marcas.....	18
Figura 3 – Etapas de um programa estratégico de design de embalagens	23
Figura 4 – Interação dos grupos de processos em diferentes fases de um projeto ..	28
Figura 5 - Grau de Aplicação Percebido (GAP) das áreas do conhecimento na Gestão do Design.....	40

LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 – Razões para escolha da marca	17
Gráfico 2 – Radar da gestão de projetos.....	47
Tabela 1 – Análise do conhecimento da gestão de design	39
Tabela 2 – Critérios de avaliação e pontuação do conhecimento do PMBOK (2013).	40
Tabela 3 – Avaliação do escore de gestão de design	42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 TEMA	3
1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	3
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	3
1.4 JUSTIFICATIVA	3
1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA	4
1.6 OBJETIVOS DA PESQUISA	5
1.6.1 Objetivo Geral.....	5
1.6.2 Objetivos Específicos	5
1.7 HIPÓTESES DE PESQUISA.....	6
1.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	6
1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	8
2.2 MARCAS	11
2.2.1 Conceito e Função de Marca	11
2.2.2 Tipos de Marcas.....	13
2.2.3 Posicionamento da Marca e Segmentação do Mercado	14
2.2.4 Construção de Marcas	16
2.3 GESTÃO DE DESIGN.....	19
2.3.1 Design e Criação de Marcas	19
2.3.2 Criação de Embalagens como Estratégia de Fortalecimento da Marca	20
2.3.3 Briefing e sua Importância na Gestão de Design de Embalagens	22
2.4 GESTÃO DE PROJETOS	25
2.4.1 Definição de Projeto	25
2.4.2 Abordagem Tradicional no Gerenciamento de Projetos.....	22
2.4.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos	27
2.4.4 Áreas do Conhecimento no Gerenciamento de Projeto	28
3. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.1.1 Quanto à sua finalidade.....	34

3.1.2 Quanto aos meios	34
3.1.3 Quanto à abordagem	35
3.2 CONSTRUÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.2.1 Instrumento de coleta de dados	36
3.2.2 Análise dos dados	36
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA.....	37
3.3.1 Critérios do estudo	37
3.4 LIMITAÇÕES E ÉTICA NA PESQUISA	38
3.5 METODOLOGIA DE ANALISE DA GESTAO DO DESIGN.....	39
4. ANALISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
6. SUGESTÕES PARA DESDOBRAMENTOS FUTUROS.....	51
REFERÊNCIAS.....	52
ANEXOS	56
ANEXO A - PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE PROJETOS.....	57
ANEXO B - ROTEIRO DE DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PROJETOS	59
ANEXO C – TERMINOLOGIA E DEFINIÇÕES DAS NORMAS E DAS BOAS PRÁTICAS DO PMBOK	60
ANEXO D - AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DE GESTÃO DE DESIGN.....	61

1. INTRODUÇÃO

No mercado atual, globalizado e acirrado, as marcas atuam como verdadeiros canais de influência aos consumidores, representando um grande diferencial competitivo para as empresas. Na época contemporânea, assumem papéis mais subjetivos, simbolizando não apenas produtos e serviços, mas também, ideias e pessoas. Nesse contexto, a marca é fundamental para o relacionamento com o consumidor, que busca nela informações que possibilitem realizar julgamentos e tomar decisões. Em grande medida, conforme explica Bizarrias *et al.* (2014), o processo de tomada de decisão do consumidor sofre influência das marcas, as quais possuem um papel de significância na vida das pessoas, atuando como um mecanismo de relacionamento que produz uma ligação emocional e amplia o eu (*self*) mediante sua incorporação à identidade do consumidor.

A importância das Marcas Próprias (MP) nesse cenário se destaca, haja vista que, com um mercado caracterizado por grandes mudanças tecnológicas, os consumidores estão cada vez mais sensíveis à qualidade dos novos produtos, buscando novas formas de aquisições nos canais de distribuição. Diante de consumidores mais exigentes, mais informados, e em vista das inovações apresentadas pelo mercado diariamente, os detentores de Marcas Próprias têm um desafio diante de si: o de se esforçar para que suas marcas sejam lembradas e encontrar um diferencial sustentável, com base na inovação.

Essa realidade é percebida nas empresas do setor atacadista, que atuam também no varejo supermercadista, e que são detentoras de Marcas Próprias. O crescimento das MP no Brasil tem sido expressivo no setor de varejo supermercadista. Segundo pesquisa realizada pela Nielsen para a Associação Brasileira de Marcas Próprias (ABMAPRO), apresentada na primeira edição do Anuário Brasileiro de Marcas Próprias (2015), o crescimento e desenvolvimento das marcas próprias são evidentes, representando 6,4% das vendas em lojas de supermercados, na América Latina. O faturamento da última década quase quadruplicou, sendo que, no ano de 2006 foi de 1,3 bilhões e, no ano de 2014 chegou próximo a 4 bilhões, somando vendas do Brasil, Chile, Colômbia, México e Porto Rico.

O desenvolvimento de produtos está voltado a desenvolver especificações de projeto de um produto e do processo de produção a ele relacionado. Em face das

novas tecnologias e do aumento da exigência do consumidor, a inovação no desenvolvimento de produtos é essencial para que a marca se mantenha no mercado competitivo. Esse aspecto abrange, também, a criação estratégica de uma embalagem que destaque a Marca Própria, construindo a imagem da marca junto ao consumidor. Para tanto, segundo Keller e Machado (2006), é necessário que os produtos de Marca Própria sejam padronizados em seu *design* e *layout*, de modo que possam ter sua promoção efetivada junto aos consumidores.

Esse processo de criação de embalagens para Marcas Próprias depende de um processo de planejamento estratégico que avalie o processo em todo o seu trajeto. De acordo com Mestriner (2002), as empresas que visam transmitir ao consumidor o DNA da empresa, comunicando seus atributos e valores de forma excepcional ao mercado de que participam, são as que integram o marketing com o planejamento estratégico empresarial. A produção de embalagens que resultem em êxito e destaque perante aos consumidores não acontece por acaso ou por um *insight* criativo, mas sim, por um processo que inclui o planejamento em Gestão de *Design*.

Conforme Valle *et al.* (2014), a implementação da gestão de projetos nas empresas potencializa a chance de êxito ao projeto por possibilitar a gestão de todas as etapas do processo viabilizando, também, futuras ações de gerenciamento a serem desenvolvidas.

Dessa maneira, a gestão de projetos engloba também a gestão do Design das embalagens, na perspectiva de gerenciar o processo de gestão do *Design* em diversas etapas do projeto, desde o diagnóstico, a coordenação, negociação e design, que podem ser requeridos de consultoria externa, como as agências de design, ou na própria organização, envolvendo o processo criativo, a produção, a integração com os diversos setores organizacionais, o planejamento econômico-financeiro e a colocação da marca no mercado consumidor mediante comercialização. Trata-se de gerenciar todos os aspectos do design, tanto no nível organizacional quanto ao nível de projeto, conforme destaca Avendaño (2002, *apud* CASAS; MERINO, 2011).

1.1 TEMA

Em consonância com o contexto acima apresentado, a temática desenvolvida nesta pesquisa é a análise da gestão de projetos de design de embalagens em indústrias que produzem para marcas próprias.

1.2 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A amplitude do tema condiciona o estudo a uma delimitação mais objetiva. Assim sendo, com base nas 10 áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos das normas do Guia do PMBOK (2013) definiu-se investigar o grau de adesão perante as práticas de gestão de design utilizadas nas indústrias produtoras de Marcas Próprias.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Tendo em vista a relevância de se gerenciar adequadamente os projetos institucionais, avaliando-se os processos de produção de Marcas Próprias, mediante a Gestão de Projetos, surgiu um questionamento a ser refletido nesta pesquisa:

Como se dá o gerenciamento dos projetos de *Design* nas indústrias que produzem marcas próprias e desenvolvem as embalagens para seus produtos?

1.4 JUSTIFICATIVA

Com o avanço das tecnologias de produção, muitas marcas de varejistas e atacadistas surgem no âmbito nacional ou regional, passando a oferecer produtos com similaridades, na sua forma física, às marcas tradicionais já existentes no mercado, também conhecidas como marcas de indústrias.

Os consumidores, cada vez mais sensíveis à inovação ofertada pelos novos produtos e aos preços praticados, tanto pelos supermercadistas como pelos atacadistas detentores da marca própria escolhida, precisam ser conquistados pelas empresas, o que exige um planejamento estratégico maior com foco na gestão de projetos que visam à melhor exposição da marca perante os consumidores.

Nessa perspectiva, a competência estratégica empresarial com foco na inovação é uma necessidade competitiva das organizações, o que justifica ao pesquisador analisar técnicas de gestão que possibilitem a gestão do *Design*, de modo que o processo de produção de embalagens para Marcas Próprias corresponda ao esperado, aproximando o objetivo da empresa de ampliar o conhecimento da sua marca no mercado consumidor e de fazer com que essa marca seja lembrada pelos consumidores com eficácia.

A possibilidade de analisar a importância de se implementar um plano de gerenciamento de projetos, em acordo com a regulamentação do *Guide to the Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), criado pelo *Project Management Institute* (PMI, 2013), é outro aspecto que justifica a pesquisa, haja vista que o Guia PMBOK auxilia na identificação e conceituação de processos em diferentes áreas do conhecimento, padronizando ferramentas e técnicas que auxiliam nos processos de gestão de projetos. A empresa que não faz uso de um projeto de gestão pode ter dificuldade em controlar e/ou monitorar o processo produtivo e em encontrar soluções para problemas que podem ocorrer com o produto final. Nesse sentido, a adoção de procedimentos padronizados é necessária como mecanismo auxiliar de gerenciamento e alcance de eficácia no processo.

1.5 RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A relevância de se analisar a gestão de projetos das empresas se dá em quatro momentos, quais sejam:

Observa-se a relevância da Gestão de *Design* como diferencial competitivo para as empresas no cenário atual. Embalagens fazem parte da vida cotidiana e são percebidas, algumas vezes, de forma consciente, outras vezes, de forma sutil, mas exercem papel fundamental na decisão de compra do consumidor.

Para as empresas atacadistas que possuem produção de Marca Própria, o estudo é relevante no sentido de que a Gestão do *Design* de embalagens possibilita conhecer a importância que determinado produto apresenta para os consumidores da Marca Própria permitindo a melhor gestão do projeto de *Design*. Sabe-se que a capacidade de distribuição de vendas, no Brasil, corresponde a 82% do varejo supermercadista e a embalagem desenvolvida de forma adequada e em conformidade

com os objetivos da empresa e necessidade dos consumidores é responsável pela venda do produto, reduzindo o custo de venda em cerca de 30%, conforme Negrão e Camargo (2008).

Para a área acadêmica a temática tem grande relevância por se tratar de disciplina recente, que vem conquistando espaço no estudo da Administração e do Marketing, mais especificamente, na gestão de projetos. A padronização de gerenciamento de projetos mediante o Guia PMBOK (2013) mostra-se emergente no auxílio da gestão de projetos em diversas áreas, contribuindo para o enriquecimento acadêmico, por ser fundamentado em fontes primárias coletadas em ambiente confiável e secundárias já consagradas na literatura.

Na questão pessoal e profissional, o estudo tem relevância como subsídio à gestão de projetos e gestão do *Design* já desenvolvida pelo pesquisador, sendo que a avaliação de como ocorre o gerenciamento de agências de *design* que desenvolvem as embalagens para produtos de Marca Própria irá contribuir para o crescimento profissional abrindo horizontes na área acadêmica e profissional.

1.6 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.6.2 Objetivo Geral

Analisar a Gestão de Projetos de *Design* de Embalagens de produtos de Marca Própria nas indústrias que fornecem o produto para a marca da empresa, considerando o uso de procedimentos próprios da Gestão de Projetos PMBOK 2013.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar na literatura os conceitos relevantes à temática envolvida, focando no gerenciamento de projetos da gestão de marcas e gestão de design de embalagens, integrando a abordagem tradicional do PMBOK (2013);
- Investigar a existência de processos de gerenciamento formalizados aos projetos de desenvolvimento de embalagens para os produtos de Marca

Própria como forma de orientação para as agências de design;

- Verificar o emprego dos processos do plano de gerenciamento de projetos do PMBOK (2013) pelas indústrias produtoras de produtos de Marcas Próprias (MP) que podem cooperar na Gestão de Design de Embalagens.

1.7 HIPÓTESES DE PESQUISA

- As indústrias produtoras de MP não utilizam do planejamento de gestão estratégica no processo de Gestão de Design de embalagens, transferindo a responsabilidade para as agências de Design;

- A aderência ao plano de gerenciamento de projeto de PMBOK (2013) pode ser uma ferramenta de apoio à gestão de projetos, auxiliando o gerenciamento dos projetos de design de embalagens, contribuindo para que toda a cadeia produtiva tenha sucesso.

1.8 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Tendo em vista a natureza da pesquisa e o tempo disponível para o estudo da temática, a pesquisa compreende um público restrito, sendo identificadas 05 (cinco) indústrias produtoras de Marca Própria, pessoas jurídicas constituídas nos estados do Paraná e Santa Catarina, com a finalidade de identificar o emprego do gerenciamento da abordagem tradicional e do emprego das técnicas de gestão do Guia PMBOK (2013) do PMI como forma de estabelecer se as mesmas possuem uma cultura de gerenciamento de projeto.

1.9 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está organizado da seguinte forma:

A parte introdutória, onde constam a contextualização do tema a ser desenvolvido, problema de pesquisa, relevância e justificativa do tema, objetivos a serem alcançados, hipóteses orientadoras do estudo, delimitação do estudo e forma de desenvolvimento.

No Capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica de pesquisa, com o objetivo de caracterizar os conceitos de Comportamento do Consumidor, Marca, Gestão de Design, Gestão de Projetos, abordagem tradicional do PMBOK (2013), entre outros aspectos, focando em sua correlação com o gerenciamento de projetos.

O Capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa utilizada e os procedimentos aplicados no desenvolvimento do estudo, bem como, os parâmetros de identificação e análise da pesquisa.

No Capítulo 4 são apresentados os resultados do estudo de caso realizado, analisando o gerenciamento da Gestão de Design de Embalagens realizado pelas indústrias produtoras de Marcas Próprias (MP), e verificando se o processo de gestão está em conformidade com as 10 áreas de conhecimento da gestão de projetos PMBOK (2013).

No capítulo 5 são relacionadas as principais conclusões encontradas sobre a pesquisa, refutando ou confirmando as hipóteses e as proposições para futuros estudos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo são apresentados conceitos e definições relacionados ao tema com o intuito de caracterizar os elementos pertinentes ao estudo. Nessa perspectiva, o desenvolvimento do trabalho está subdividido em itens que visam explicar os conceitos de comportamento do consumidor, marca, embalagens, gestão de *Design* e gestão de Projetos.

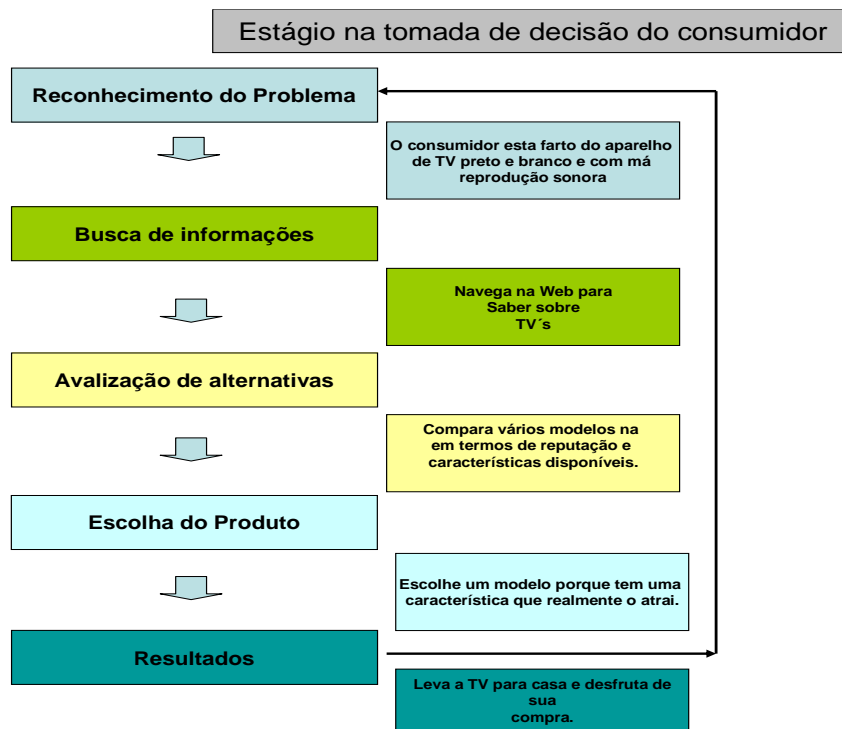
2.1 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O estudo do comportamento do consumidor é uma área que envolve analisar os pensamentos, sentimentos e ações de pessoas, ou de um grupo de pessoas, para conhecer como eles realizam o processo de seleção, aquisição e rejeição de produtos, serviços, conceitos e experiências. Esse processo está ligado, intimamente, à busca de satisfação das necessidades e desejos. Conhecer esse processo possibilita alterar características no produto ou serviço com o fim de melhor atender às expectativas dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2006).

Fontenelle (2002, p. 258) ressalta que, o grande desafio dos profissionais de marketing, na atualidade, é “compreender como funciona a ‘mente humana’ para que se possa prever o comportamento no ato da compra”.

Estudos sobre marketing revelam que as características individuais influenciam no comportamento do consumidor. De acordo com Giglio (2002, p. 117) todo processo de compra tem início com as expectativas que cada pessoa tem em determinado momento. De acordo com estas expectativas, o consumidor seleciona os estímulos que recebe, sendo que isso é a base de um processo de percepção.

Segundo Solomon (2008, p. 324) uma compra realizada por um consumidor é, na verdade, uma resposta a um problema ou necessidade. Isso porque o consumidor está exposto todos os dias por uma série de estímulos virtuais. O autor descreve os passos que envolvem a decisão de compra, os quais são demonstrados no Quadro 1.

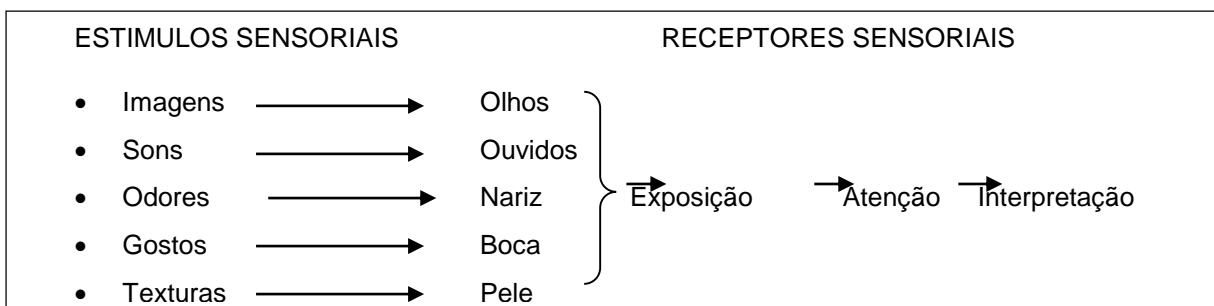


Quadro 1: Tomada de decisão do consumidor.
Fonte: Adaptado de SOLOMON (2008, p. 325).

Solomon (2008, p. 68) explica que o processo de percepção, por meio do qual o consumidor absorve sensações e as utiliza para interpretar o mundo ao seu redor está relacionado com a reação imediata dos receptores sensoriais (olhos, ouvidos, nariz, boca e dedos) a estímulos básicos, como a luz, a cor, o som, os odores e as texturas.

A percepção é o processo pelo qual as pessoas selecionam, organizam e interpretam essas sensações. “O estudo da percepção, então, concentra-se no que acrescentamos a essas sensações em estado bruto a fim de lhes dar significado”. (SOLOMON, 2008, p. 69).

A compreensão do autor sobre o assunto está explicitada no Quadro 2.



Quadro 2: Estudo da percepção humana.
Fonte: Adaptado de SOLOMON (2008, p. 69).

Esses estímulos sensoriais provocam o armazenamento de uma informação na memória em uma rede associativa, formada por uma série de nós ou *bit* de ligação, organizadas de acordo com um conjunto de relações conhecidas como estruturas de conhecimento e podem ser vistas como complexas teias, preenchidas com dados. Dessa maneira, o conhecimento é decodificado em diferentes níveis de abstração e complexidade, pois cada indivíduo combina seus significados de forma individual, os quais, por sua vez, são combinados em uma unidade maior, chamada de proposição, também conhecida como crença. As proposições produzem uma unidade complexa de informação, o esquema, que é uma estrutura cognitiva desenvolvida através da experiência. As informações associadas ao esquema são codificadas imediatamente (SOLOMON, 2008, p. 122).

Um exemplo de rede associativa é apresentado na Figura 1.

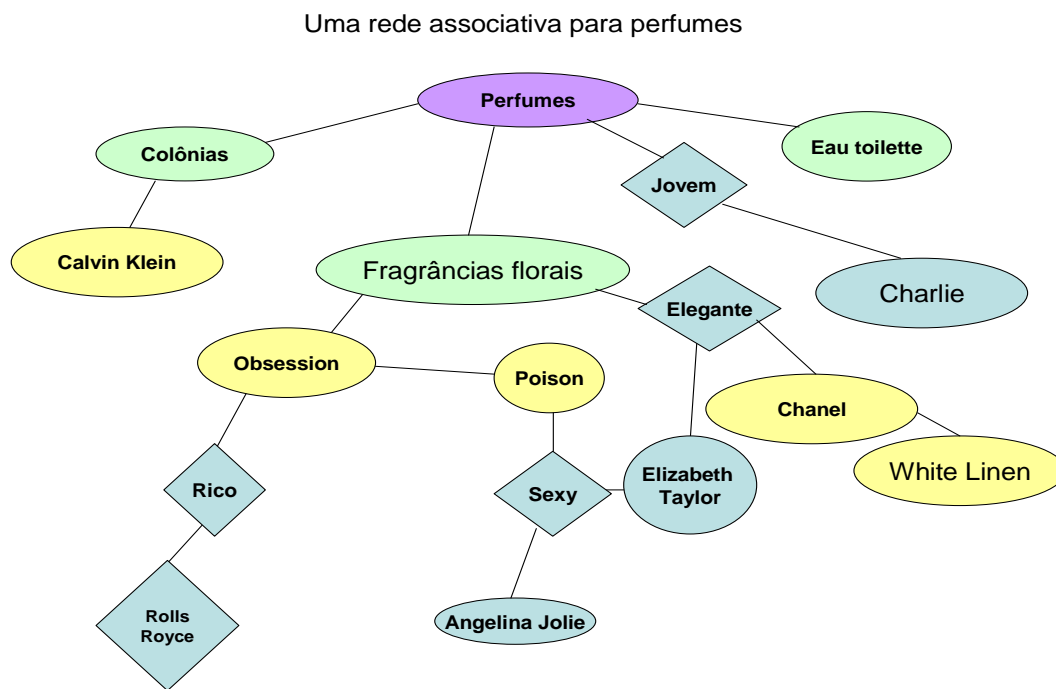


Figura 1: Rede associativa do consumidor.
Fonte: Adaptado de SOLOMON (2008, p. 122).

Assim, conforme explicam Kotler e Keller (2006, p. 173), vários fatores influenciam na decisão de compra, entre eles: fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. O fator cultural é destacado pelos autores, que consideram que “a cultura é o principal determinante do comportamento e dos desejos da pessoa”. O fator social é exercido de forma direta ou indireta sobre o comportamento de uma pessoa,

principalmente por grupos de afinidade, como família, amigos, colegas de trabalho, grupos religiosos e profissionais, entre outros. O fator pessoal se refere às características de cada pessoa, como idade, estágio no ciclo de vida, ocupação, padrão econômico, personalidade, autoimagem, estilo de vida e valores intrínsecos à pessoa. O fator psicológico está ligado ao fator pessoal e social, determinando os desejos e expectativas do consumidor pelo seu estilo de vida.

Engel, Blackwell e Miniard (2000) destacam a importância das chamadas variáveis psicográficas, que abarcam as motivações, atitudes e valores dos consumidores. Essas variáveis, segundo esses autores, têm sido determinantes para o entendimento de como o consumidor escolhe produtos e marcas, principalmente a partir de valores pessoais e estilo de vida.

A motivação é um fator decorrente do fator psicológico, conforme explica Solomon (2008, p. 151): “motivação é uma sucessão de atitudes que despertam o interesse por algo que pode suprir necessidades ou incitar desejos”.

O sistema de valores de um indivíduo permeia os diversos fatores que influenciam o comportamento de compra do consumidor. Para Solomon (2008, p. 156) um valor é uma crença de que uma condição é preferível a uma condição oposta. Por isso, o valor desempenha papel importante nas atividades de consumo.

Portela (2011, p. 8), afirma que os clientes maximizam valor criando expectativas de valor sobre algum produto ou serviço e agem com base nessas expectativas, comprando da empresa que oferecer o maior valor, em sua percepção.

Nessa perspectiva, o estudo dos valores como fatores de influência no comportamento do consumidor é relevante, já que representam “crenças do consumidor sobre a vida e o comportamento aceitável” (ENGEL; BLACKWELL; MINIARD, 2000, p. 289), influenciando na escolha do produto, da marca e da segmentação de mercado.

2.2 MARCAS

2.2.1 Conceito e Função de Marca

A *American Marketing Association* (apud KOTLER, 1998, p. 393) define marca da seguinte maneira: “Marca é um nome, termo, sinal, símbolo ou combinação dos

mesmos, que tem o propósito de identificar bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes”.

Para o Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2013),

Marca é um sinal visualmente perceptível capaz de distinguir os produtos ou serviços de uma empresa, principalmente, em relação a outros concorrentes. Dessa forma, são consideradas marcas quaisquer palavras, expressões ou letras com caráter distintivo, números, desenhos, imagens, formas, cores, logomarcas, rótulos ou combinações usadas para identificar os produtos ou serviços de uma empresa. (INPI, 2013, p. 3).

Sampaio (2002, p. 25-26) analisa o conceito de marca a partir de dois pilares do mercado: o consumidor e a empresa. Para o consumidor, a marca significa a reunião de experiências de valor vivenciadas pelos consumidores em relação a cada um dos produtos, serviços, empresas, instituições ou mesmo, pessoas com as quais eles se interagem. Para as organizações, a marca é a síntese do valor de franquia de mercado de seus produtos e serviços, bem como das firmas organizadas juridicamente e instituições em si mesmo, de pessoas que atuam como produtos. Mestriner (2002) que o produto contém o DNA da empresa, e nada exterioriza tão bem sua personalidade nem simboliza sua marca de forma tão intensa.

Kotler (1998, p.393) explica que, em essência, uma marca identifica o vendedor ou fabricante. A marca registrada é protegida por lei que garante direitos exclusivos do proprietário perpetuar seu uso. Isto é diferente de outros ativos como patentes e copyrights que têm datas de vencimento.

Segundo Las Casas (2005) a oferta de produtos existentes no mercado atual é muito grande e as marcas tem um papel estratégico importante no processo de diferenciação. Os consumidores, ao adquirirem os produtos, associam à marca uma série de atributos, com base em informações ou experiências anteriores adquiridas.

Nessa perspectiva,

A função principal da marca é facilitar a identificação, por parte do consumidor, de um produto ou serviço disponibilizado por uma determinada empresa, para que assim esse se diferencie dos demais produtos ou serviços idênticos ou semelhantes, principalmente, de concorrentes. Consumidores satisfeitos com um determinado produto tendem a voltar a comprá-lo ou a usá-lo. E para que isso seja possível, é necessário que eles sejam capazes de diferenciar produtos, o que pode se dar por meio da utilização de sinais distintivos. (INPI, 2013, p. 4).

As marcas possuem função essencial nas estratégias empresariais e publicitárias, em especial na distinção dos produtos em relação à concorrência e na identificação das empresas perante o mercado. Dessa forma, contribuem para que a imagem da empresa e do produto sejam definidos fornecendo confiabilidade para os produtos e serviços ofertados (INPI, 2013, p. 4).

2.2.2 Tipos de Marcas

Segundo Perez (2004) são três as possíveis estratégias de marcas por parte da organização. As alternativas básicas são:

- Marca guarda-chuva: empregada por empresas que atuam em variados setores da economia utilizando uma mesma marca para todas as linhas ou todos os produtos, objetivando amparo a novos lançamentos.
- Marcas individuais: incorporada pelas organizações que pretendam ter marcas específicas para seus produtos. Essa estratégia minimiza a perda de *share* da empresa nos casos de *downtrading* e *uptrading* (termos empregados no marketing à introdução de um novo produto/marca que tomará parte do *share* de um produto já existente do mesmo fabricante), alternando a perda de participação por canibalização.
- Marcas mistas: esta determinação do emprego da marca mista busca tornar exclusivo o produto sem abandonar o aval de uma marca guarda-chuva, que pode ou não ser o nome da empresa. (PEREZ, 2004, p.18-22).

De acordo com Instituto Nacional da Propriedade Industrial (2013), existem hoje no mercado os seguintes tipos de marcas:

- marcas de produto: marcas utilizadas para distinguir produtos de uma determinada empresa;
- marcas de serviço: marcas utilizadas para distinguir serviços de uma determinada empresa;
- marcas coletivas: marcas utilizadas para distinguir os produtos ou os serviços provindos de membros de uma determinada entidade e associação;
- marcas de certificação: marcas utilizadas para atestar a conformidade de um produto ou serviço com certas normas ou especificações técnicas a uma série de normas;
- marcas notoriamente conhecidas: marcas consideradas muito conhecidas no ramo de atividade que a empresa atua e por isso gozam de uma proteção especial nos termos do art. 6bis (i), da Convenção da União de Paris;
- marcas de alto renome: marcas amplamente conhecidas pela população, que merecem uma proteção especial que engloba todas as classes de serviços e produtos. (INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL, 2013, p. 19).

A elevada concorrência do mercado atual levou muitas empresas, em especial empresas de varejo, lojas independentes e redes de médio e grande porte, a buscar estratégias e competências de desenvolvimento de diferencial no mercado, destacando-se, entre essas estratégias, o lançamento de marcas próprias (YOKOHAMA; SILVA; PIAT, 2012, p. 1).

Marca Própria é “a marca que é possuída ou controlada por uma empresa varejista, por um grupo filiado de varejistas ou por uma organização compradora por meio de direitos de contrato” (Coughlan *et al*, 2002, *apud* YOKOHAMA; SILVA; PIAT, 2012, p. 1). O crescimento dessa espécie de marcas possibilitou colocar no mercado maior quantidade de novos produtos, principalmente no varejo supermercadista.

Os autores distinguem entre marca de fabricante e marca própria. A marca do fabricante é de uso e posse essencialmente dele, podendo ser vendida em diferentes mercados varejistas ou atacadistas. Já a marca própria é de posse ou controle de uma empresa varejista ou grupo de varejistas, ou ainda, uma organização compradora, mediante direitos de contrato. Assim, mesmo que o fabricante fique encarregado da produção, os direitos de propriedade e uso dos produtos são dos varejistas, que podem gerenciar o produto e vendê-lo exclusivamente em suas empresas, oferecendo produtos diferenciados e inovadores aos seus consumidores e atuando no processo de gestão de seus produtos.

Nesse sentido, as empresas varejistas têm desempenhado “papel fundamental no processo de decisão de compra do consumidor, pois possibilitam a oferta de produtos e a possibilidade de comparações entre as marcas disponíveis” (OLIVER, 2001, *apud* YOKOHAMA; SILVA; PIAT, 2012, p. 1). Os varejistas têm buscado inovar seus produtos e adotar maiores esforços de marketing para que as marcas próprias sejam desenvolvidas com qualidade e inovação em seus produtos.

2.2.3 Posicionamento da Marca e Segmentação de Mercado

O posicionamento da marca está no objetivo principal da estratégia de marketing. Segundo Keller e Machado (2006, p. 70) o ato de planejar a oferta e a imagem da empresa de modo que ela ocupe um lugar distinto e valorizado na mente dos clientes-alvos é de extrema importância. O posicionamento implica em descobrir a localização adequada na mente do consumidor, grupo ou segmento de mercado,

pois no momento que pensarem em um produto ou serviço da maneira desejada estarão auxiliando a orientação da estratégia de marketing, definindo de forma adequada o significado da marca, como ela é diferenciada das marcas concorrentes e quais são os motivos pelo qual os consumidores devem adquiri-la.

Strunck (2001, p. 36) afirma que o posicionamento “é a síntese da concepção estratégica da marca, a criação e o desenvolvimento de diferenciais competitivos perfeitamente percebidos pela sociedade e pelos consumidores”. O posicionamento de uma marca deve ser determinado principalmente a partir do produto, do público-alvo e sua segmentação, concorrência, percepções de qualidade e preço.

Segundo Keller e Machado (2006, p. 70), na construção e posicionamento da marca no mercado, é primordial definir o público alvo, pois consumidores se diferenciam em suas percepções e preferências e o mercado consiste em consumidores reais com estímulos, recursos e oportunidades para comprar um produto. É necessário delimitar o mercado em grupos distintos e homogêneos com necessidades e comportamentos similares. Quanto mais segmentado o mercado, maior a probabilidade de a empresa conseguir implementar programas de *marketing* em qualquer segmento ou setor da economia.

Para Garcia e Melo (2003, p. 48) o processo de concentração de mercado e o estudo do comportamento dos consumidores brasileiros tem possibilitado às redes varejistas adequar sua organização e estratégias ao mercado local.

Keller e Machado (2006, p.70) apresentam alguns critérios que orientam as decisões de segmentação e público-alvo como a facilidade de identificação, o potencial de vendas relevante, a acessibilidade com relação aos canais de distribuição e meios de comunicação para atingir o segmento e, por último, a sensibilidade, onde avalia as respostas favoráveis em relação a um programa de marketing voltado para ele.

Os autores apresentam o modelo CBBE (*Customer Based Brand Equity*), como ideal para analisar o público-alvo, mediante algumas premissas de segmentação para mercados de consumo e empresarial, ordenadas e classificadas como descritivas e comportamentais e, esta última, sendo a mais relevante para entender as questões de *branding*, porque suas implicações são mais claras. A segmentação descritiva esta baseada em considerações comportamentais (KELLER; MACHADO, 2006, p. 70).

As estratégias de posicionamento e diferenciação das marcas, no mercado varejista, incluem a segmentação das marcas conforme o valor agregado que estas pretendam gerar, tais como: baixo preço, preço acessível, qualidade percebida, diferenciação e inovação (YOKOHAMA; SILVA; PIAT, 2012, p. 2).

2.2.4 Construção de Marcas

Segundo Aaker e Joachimsthaler (2000, p. 28) o ideal para um mercado competitivo é a adoção de estratégias para a construção da identidade da marca, para a busca contínua de sua efetiva liderança e lucratividade no decorrer do tempo.

No processo de construção das marcas, é necessário focar nos valores centrais da marca. Keller e Machado (2006, p. 83) definem os valores centrais da marca como conjuntos de associações abstratas ou dimensões mais relevantes de uma marca. Sendo um importante fundamento para a estratégia de marca ou como base para o posicionamento da mesma em termos da sua relação com pontos de paridade e pontos de diferença, tendo como tarefa primordial criar um mapa mental onde representa com exatidão todas as associações e respostas de certo público-alvo, refletindo a realidade de como a marca é percebida por consumidores em termos de suas crenças, atitudes, opiniões, sentimentos, imagens e experiências.

Sampaio (2002, p.84) lembra que o complexo mecanismo de gestão das dimensões da marca e a abordagem de sua construção através do modelo de pilares ou de organização de seus espaços mercadológicos tem que ser levado a termo sem se perder de vista o fato de que tudo deve ser feito com um único sentido: aumentar o valor da marca, ou seja, seu *brand equity*.

A expressão *Brand Equity* pode ser entendida com o conceito de valor da marca, ou como a força de uma marca pode gerar valor para um produto e para a empresa que o produz (SAMPAIO, 2002, p. 84).

Lassar, Mittal e Sharma (*apud* MARTINS, 2000, p. 196) complementam o exposto, afirmando que *brand equity* é um “incremento na utilidade percebida e no nível de atratividade que uma marca confere a um produto”.

Keller e Machado (2006, p. 42) explicam que, o *brand equity*, fundamentado no cliente, ocorre quando o consumidor tem alto grau de lembrança de marca e familiaridade com ela, retendo na memória algumas associações fortes, favoráveis e

exclusivas das associações de marca; ou seja, tem um papel indispensável na determinação da resposta diferenciada compondo o *brand equity*. Para que o *brand equity* seja bem-sucedido e desenvolvido, os consumidores precisam ser convencidos de que há diferenças relevantes entre as marcas e na categoria de produto ou serviço, sendo a chave para que os consumidores não tenham a opinião de que todas as marcas na categoria são semelhantes.

Keller e Machado (2006, p. 44) citam dois fatores que ressaltam a força da associação a qualquer informação que são a *relevância pessoal* dessa informação e a *consistência* com que ela é apresentada ao longo do tempo. Segundo os autores, a lembrança de marca consiste no desempenho do reconhecimento de marca e da lembrança espontânea de marca. Nessa perspectiva, as associações à marca contribuem para que o consumidor escolha a mesma no momento da compra, segundo se depreende do Gráfico 1.

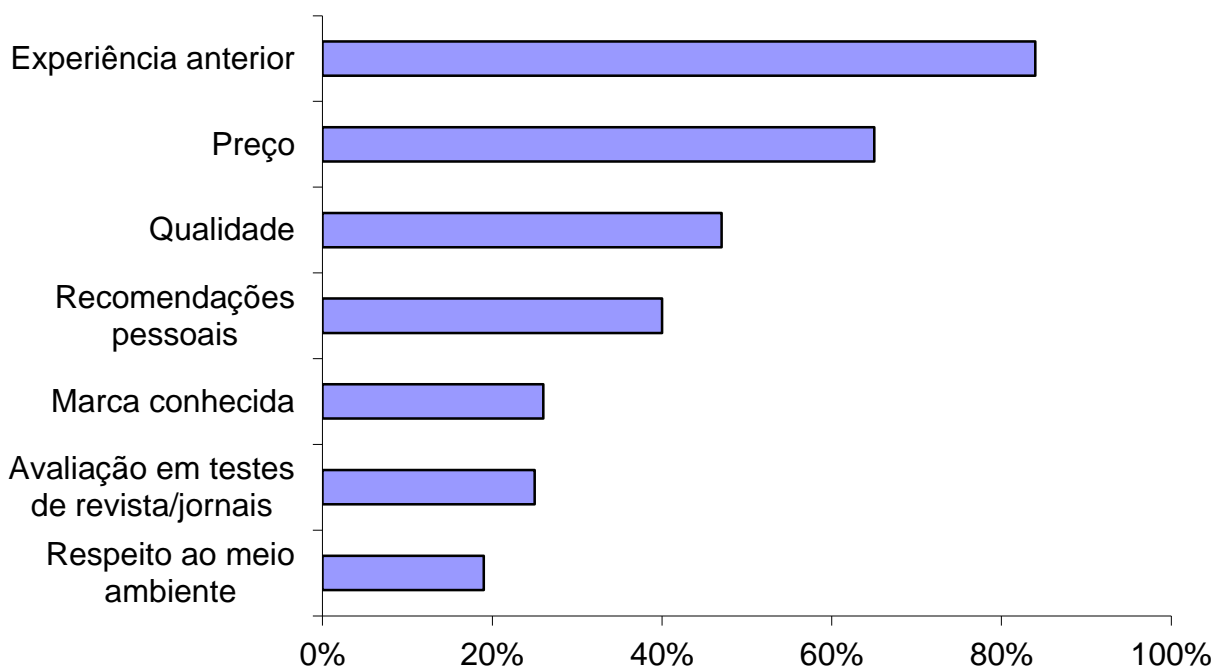


Gráfico 1 – Razões para escolha da marca.
Fonte: Adaptada de Keller e Machado (2006, p. 45).

Para a construção da marca, Keller e Machado (2006, p. 47) descrevem algumas etapas que permitem construir o *brand equity* utilizando o modelo CBBE, onde cada etapa fica subordinada ao sucesso da etapa anterior que envolve a superação de alcançar determinados objetivos com os clientes atuais e potenciais. Os

autores explicam que estas etapas representam um conjunto de perguntas fundamentais que clientes e consumidores fazem sobre as marcas.

1. Quem é você? (identificação da marca)
2. O que você é? (significado da marca)
3. O que eu penso/sinto por você? (respostas à marca)
4. Que tipo de objetivo comum eu gostaria de ter com você? (relacionamentos com a marca). (KELLER; MACHADO, 2006, p. 48).

Segundo Keller e Machado (2006, p. 48) executar as quatro etapas implica em estabelecer seis pilares para construção de marca, a saber: proeminência, desempenho, imagens, julgamentos, sentimentos e ressonância sobre a mesma. Criar *brand equity* relevante implica atingir o topo da pirâmide do modelo CBBE, o que ocorrerá somente se as etapas da pirâmide forem ordenadas em suas dimensões e subdimensões. Essas etapas estão descritas na Figura 2.

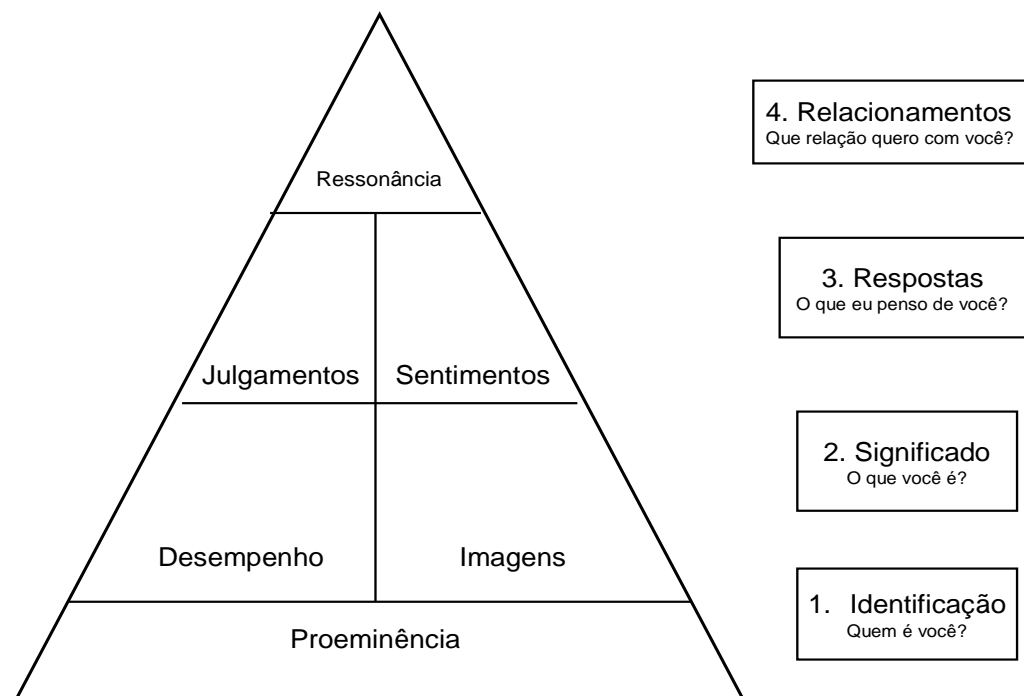


Figura 2 - Pilares para construção de marcas.
 Fonte: Adaptada de Keller e Machado (2006, p. 48).
 2.3 GESTÃO DE DESIGN

2.3.1 Design e Criação de Marcas

Mozota (2011) afirma que a palavra *Design* tem origem no termo latino *designare*, e sua tradução apresenta “designar” e “desenhar” e que o substantivo *design*, em inglês, manteve os dois sentidos apresentados. Diante da contextualização, a palavra apresenta outros significados, tais como: plano, projeto, processo, intenção ou esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo.

O desenvolvimento de uma marca é essencial para a percepção de valor e fortalecimento da gestão de *Design* em uma empresa, pois através da marca vem a fidelização e o retorno por parte dos consumidores. A marca é o primeiro motivo para integração do *Design* em uma organização, segundo Mozota (2000).

Ainda Mozota (2011, p. 16) evidencia que a *International Council Societies of Industrial Design* (ICSID), organização que reúne associações profissionais de *design* do mundo todo, traz a seguinte definição: *design* é uma prática proativa cujo objetivo é estabelecer particularidades plurifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Também, o *design* procura identificar e qualificar as ligações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas com a tarefa de: promover a sustentabilidade global e a proteção ambiental; oferecer benefícios e liberdade a toda comunidade humana; apoiar a diversidade cultural; fornecer produtos, serviços e sistemas em formas que sejam expressivas e coerentes com sua complexidade.

Na criação de marcas está envolvido o uso do *Branding*, termo em inglês que, segundo Martins (2000, p. 321), descreve as ações relacionadas à criação e gerenciamento de marcas.

Sampaio (2002, p. 27) define *Branding* como uma reunião de programas de processo do *marketing*, incluindo suas ferramentas de comunicação, destinada a melhorar ao máximo a gestão das marcas. O termo tem sido utilizado designar as tarefas voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão de marcas.

Kapferer (2003, p. 40) ressalta que, muitas organizações consideram que a construção e o gerenciamento de suas marcas estão ligados apenas à criação visual desta marca, sendo atividades inerentes aos desenhistas gráficos e agências de propaganda. Tais funções, muitas vezes, recebem atenção principal, o que é considerado um erro de foco, já que são meios para se atingir um fim, e não o contrário. O processo de criação e gestão de marcas envolve todos os recursos de

uma empresa para se alcançar o objetivo principal: criar diferença dos concorrentes.

Mozota (2000) descreve que o *design* colabora criando as diferenças que são percebidas pelo consumidor como melhorias e benefícios e que promovem influência sobre seu comportamento. A gestão de marca é o processo de diferenciação mais utilizado como ferramenta de fidelização dos consumidores e faz parte da gestão do *design*.

2.3.2 Criação de Embalagens como Estratégia de Fortalecimento da Marca

A definição de embalagem, conforme Negrão e Camargo (2008), é de um sistema cujas atribuições se relacionam com funções de utilização, técnica e comercial, e que tem como objetivos acondicionar, proteger (da manufatura ao consumidor), informar, identificar, promover e vender um produto.

Segundo Mestriner (2007), as embalagens foram usadas, primeiramente, para reunir e proteger os alimentos e facilitar o transporte. Com o tempo, ganharam novas funções e maior importância. Com a adoção do autosserviço pelos setores supermercadistas, a embalagem passou também a se encarregar das funções de apresentar e vender o produto, o que desencadeou uma verdadeira revolução no *design* e na comunicação aplicados à embalagem. O desenvolvimento das novas tecnologias na área industrial e a introdução definitiva, a partir dos anos 60, do plástico e do alumínio, transformaram a tecnologia de materiais, produção, envase, técnicas de impressão, decoração e rotulagem, abrindo horizontes ao trabalho dos *designers* dedicados à embalagem, atividade que se tornou uma especialidade.

De acordo com Mestriner (2004, p. 11), a embalagem é um instrumento de comunicação e venda, nos produtos de consumo, representando um verdadeiro componente de marketing estratégico. É por meio da embalagem que o consumidor constrói a imagem e percebe os atributos da empresa que fabrica o produto. A embalagem, assim, atua como um instrumento na construção da marca da empresa (MESTRINER, 2004, p. 19).

Mestriner (2007) apresenta a importância da gestão de *design* de embalagem para as organizações ou empresas que participam do segmento de consumo e concordam com a sua contribuição incontestável para a competitividade dos produtos no ponto de vendas. Estudos e pesquisas obtidos por empresas e instituições

mostram que, atualmente, o consumidor não abstrai nem faz distinção entre a embalagem e seu conteúdo. Ele entende que, os dois constituem uma única entidade indissociável, considerando a embalagem um referencial e indicador importante no processo de tomada de decisão no momento da compra.

Mestriner (2007) ainda reforça que, a embalagem deverá ser percebida como recurso estratégico importante de competitividade para as empresas de consumo e conduzida para elevada posição do planejamento e inserida no planejamento estratégico da gestão, empregando como ferramenta de *marketing*, veículo de comunicação, componente integrante do *branding*, e assim por diante. Desta forma, a embalagem torna-se uma arma primordial proporcionando competitividade para as empresas que atuam no segmento de consumo.

Para Mestriner (2009), a Gestão de Embalagem tem como base a visão interna da empresa e tem como amparo as ações de *marketing*, contudo, está subordinada à linha de produção, desenvolvimento de produtos, áreas técnicas e industriais. Os profissionais de gestão de embalagens responsáveis, na sua grande maioria, apresentam formação técnica nas carreiras de engenharia e tecnologia ou harmonizaram-se a áreas provenientes de outras formações técnicas. O autor propõe que gestão de *design* de embalagem deveria engajar-se nas áreas mais estratégicas, integrando-se ao planejamento de *marketing*, e ser conduzida com embasamento na ótica de competição do mercado e não somente como objeto do processo produtivo industrial.

No mercado atual, as empresas buscam competitividade, e a inovação na criação de embalagens tem sido objeto de desejo das empresas, que estudam novas formas de diferenciação com relação à concorrência. No aspecto da inovação na rede varejista de marca própria, Yokohama, Silva e Piat (2012, p. 2), afirmam que inovar é uma estratégia de marcas próprias, que dependem de investimentos nessa área. Isso não significa que se deve elaborar produtos novos ou sofisticados, mas sim, que devem ser desenvolvidos apelos de exclusividade ao consumidor, por meio das marcas próprias.

Segundo Rothewell e Gardiner (1984 *apud* Mozota, 2000) toda inovação, independente da profundidade ou modernização, exige a cooperação do *design*. Da mesma forma que qualquer inovação produz inúmeros formatos padronizados e ininterruptas transformações, a prevalência dos produtos de *design* é baseada em

ideias passadas ou inovações incrementais: de fato, 90% do *design* de produtos pode ser classificado como um processo de inovação incremental. Para estes autores, o aperfeiçoamento evolutivo se refere a modernizações anteriores e do design existente, uma estratégia mais fidedigna para o sucesso do que o esforço de conceber novos produtos inovadores, promovendo a redução dos custos operacionais nas indústrias e a melhoria da utilização dos recursos escassos.

Tendo isso em vista, o gestor de *design* tem sob sua responsabilidade todo o processo de criação de produtos, e precisa buscar ideias inovadoras que se mostrem adequadas à complexidade de suas ações, as quais “requerem uma visão da interferência da ferramenta, inicialmente, nas unidades de negócios e depois as integrando na estratégia global da empresa, [...] requer ações que conduzam o processo de projetos integrados aos objetivos da empresa (MARTINS, 2004, p. 97).

É evidente que, para que o *design* de embalagem tenha um posicionamento estratégico, o gestor responsável pelo *design* de embalagem terá que ser capacitado diante das responsabilidades que sua função exigirá. Mestriner (2007), afirma que o desenvolvimento de um profissional com a capacitação necessária representa um imenso esforço e desafio. O perfil do profissional desejado e os conhecimentos requeridos para realização de suas atribuições são difíceis de reunir em único profissional, pois se faz necessário que o mesmo tenha conhecimentos técnicos e mercadológicos com gestão de pessoas e projetos.

2.3.3 Briefing e sua Importância na Gestão de Design de Embalagens

Mestriner (2009) apresenta um modelo simplificado para montagem de um programa com inteligência e estratégia para o *design* de embalagens. O grande desafio deste modelo está na execução dos processos e na obtenção das informações que são imprescindíveis. Seguir o roteiro com fidelidade e detalhamento das etapas propostas capacitará o gestor de *design* de embalagens com completo domínio. O programa proposto possui seis etapas, com sequência lógica em sua inicialização, com o *briefing* detalhado, para melhor conhecimento do projeto a ser realizado. A proposta pode ser visualizada na Figura 3.

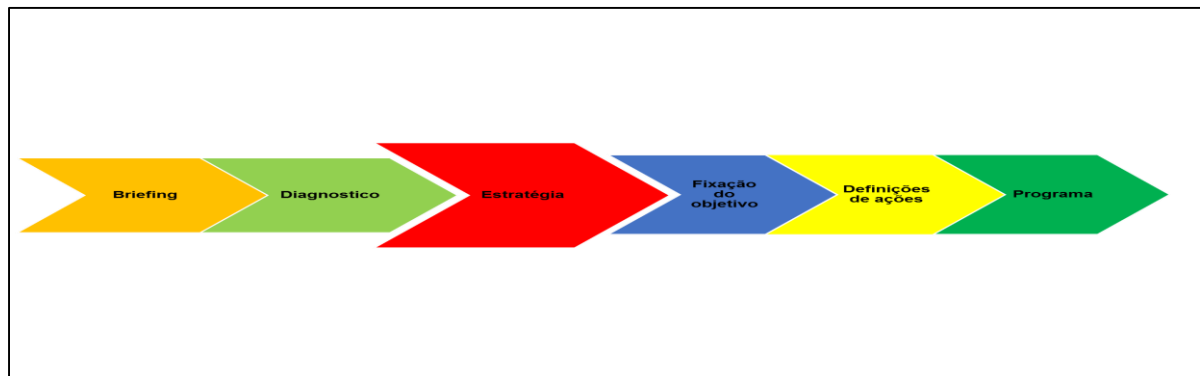


Figura 3 – Etapas de um programa estratégico de design de embalagens.
Fonte: Mestriner (2009).

Mestriner (2009) faz referência aos estudos do *Project Management Instituto* (PMI), organização mundial consagrada em gestão de projetos, e apresenta as 6 etapas que constituem um projeto de embalagem, em conformidade com o PMI:

1. *Briefing* do projeto;
2. Diagnósticos;
3. Estratégia;
4. Fixação do objetivo central do programa;
5. Definição das ações nos subprogramas;
6. Programa de Inteligência de Embalagem®.

De acordo com Mestriner (2009), o *briefing* do projeto incide na classificação dos dados em quatro integrantes que possibilitam conhecer o produto, as características, a embalagem presente na categoria, o mercado que atua com seus competidores e o consumidor que o compra e utiliza. Os objetivos mercadológicos e estratégicos da empresa precisam também ser identificados e analisados para que o projeto atenda sua meta estratégica e suas ações sejam orientadas para resultados. É imperativo o detalhamento do *briefing* esgotando todas suas exigências possíveis.

Nos procedimentos para os diagnósticos de *design*, a verificação mais importante será a comparação das atuais embalagens da empresa, conferindo a sua superioridade com relação a seus concorrentes. Caso sua inferioridade seja reconhecida pela análise de gestão de *design*, as embalagens terão que ser recriadas, objetivando a percepção da inovação e a utilização da embalagem como ferramenta de marketing.

Para a elaboração da estratégia geral do programa, o ponto que traz relevância e que fará diferença fundamental, o qual é chamado de ponto estratégico relevante é o que, frequentemente, resulta de uma combinação de dois fatores: inovação apresentada na categoria participante, e onde um benefício é percebido e valorizado pelo consumidor. Os encontros desses atributos são catalisadores, pois, toda inovação indica um benefício para o consumidor e acrescenta em mais de 70% a oportunidade de sucesso do produto (MESTRINER, 2009).

A fixação do objetivo central do Programa tem grande importância em todas as etapas do projeto. Trata-se de um marco crucial para todo processo, pois será a base para a montagem do programa, com sustentação no conhecimento da empresa, de seus produtos, como eles competem no mercado, os recursos internos para apresentar ao mercado embalagens competitivas.

Finalmente, segundo Mestriner (2009), o programa de inteligência de embalagem tem como papel organizar o objetivo geral das ações do programa impedindo a dispersão do foco e suas ações para várias direções.

Mestriner (2002) destaca que o *briefing* é considerado o ponto de partida do projeto, e antecede o que irá ocorrer posteriormente. A complexidade das interfaces e implicações que uma embalagem possui no seu ciclo de vida, poderá ocasionar impactos futuros que foram negligenciados no momento de sua concepção.

Para Negrão e Camargo (2008) preparar um *briefing* constitui em reunir informações para estabelecer um propósito, a partir da exigência do cliente ou das necessidades da organização. Para realizar um completo diagnóstico na fase inicial é necessário conhecer uma série de dados do cliente, bem como, o mercado de atuação, tais como: os aspectos mercadológicos, os aspectos técnicos, *design* da estrutura e gráfico, aspectos econômicos. Esta etapa do projeto é fundamental, por isso, o desejo de iniciar os desenhos, juntamente com a restrição de tempo imposto pelo projeto ou organização, não deve impedir a pesquisa de campo e análise de estruturação, para não comprometer, de forma significativa, o projeto.

Após a coleta de todas as informações e parâmetros que constituirão o *briefing*, este deve ser comunicado à agência de *design*, para que ela transmita todas as informações na arte final que, posteriormente, será provido às demais indústrias participadoras do processo. Mestriner (2007) define este processo de fundamental importância para o resultado desejado, e sugere que o gestor de embalagem se

envolva ativamente no desenvolvimento, desde a coleta das informações até a reunião que irá notificar aos *designers*.

O gestor necessita, além disso, monitorar o andamento do projeto com o *marketing*, e deve se responsabilizar pela implantação da arte final aprovada, atuando na gestão do projeto e na conexão entre as indústrias envolvidas e a produção da empresa, onde a embalagem seguirá para linha de envase. Tal processo já é feito hoje pelos gestores de embalagem. Desta forma, a fase inicial do processo, que contém o levantamento dos elementos de pesquisa e a interação com o *design*, é a tarefa incorporada à atuação dos novos gestores (MESTRINER, 2007).

2.4 GESTÃO DE PROJETOS

2.4.1 Definição de Projeto

O Guia PMBOK (2013, p. 3) define projeto como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo.

Projeto é um empreendimento não repetitivo, caracterizado por uma sequência clara e lógica de eventos, com início, meio e fim, que se destina a atingir um objetivo claro e definido, sendo conduzido por pessoas dentro de parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos envolvidos e qualidade. (VARGAS, 2014, p. 288).

Xavier (2014) cita que os projetos carecem de objetivos claros, medidas de resultados, com datas de início e término, e que constituam os requisitos negociados e declarados por parte dos interessados (*stakeholders*), que são as pessoas e organizações, como clientes, patrocinadores, organizações executoras e o público, que se encontram ativamente envolvidas no projeto, ou cujos interesses possam ser afetados, de forma positiva ou negativa, pela execução ou término do projeto.

Os projetos servem como apoio às estratégias organizacionais; é a estratégia organizacional que orienta e direciona o gerenciamento de projetos, identificando possíveis conflitos entre os objetivos organizacionais e as metas do projeto. Assim, “se as metas de um projeto estiverem conflitantes com uma estratégia organizacional estabelecida, cabe ao gerente de projetos documentar e identificar tais conflitos o mais cedo possível durante o projeto” (PMBOK, 2013, p. 14).

Para tanto, é importante definir claramente quais são as abordagens de gerenciamento de projetos utilizadas pelos gestores, para que o projeto se sustente de forma apropriada.

2.4.2 Abordagem Tradicional no Gerenciamento de Projetos

O gerenciamento de projetos requer abordagens que facilitem a gestão dos processos, considerando a capacidade de inovação e de competitividade em um mercado onde convivem novas concepções tecnológicas para criação de produtos diferenciados. Assim sendo, as empresas que buscam aperfeiçoar seus resultados precisam buscar uma gestão que seja adequada e mostre eficiência, ao realizar o gerenciamento de projetos (XAVIER, 2014).

Segundo Xavier (2014), o gerenciamento de projetos é uma parte do conhecimento da administração que aborda a iniciação, o planejamento, a execução, o monitoramento, controle e o encerramento de projetos. Abrange ainda a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às incumbências do projeto, com objetivo de atender aos seus requisitos. Esse aspecto da gestão é fundamental para a liderança nos mercados e nos processos de inovação, pois requer muito esforço, trabalho e planejamento.

Tendo em vista a essencialidade do gerenciamento de projetos, a abordagem dessa ferramenta tem sido evidenciada, adquirindo importância estratégica nos negócios e empreendimentos, com foco no desenvolvimento de novos produtos, modelos de gestão, negócios e serviços. A inovação na gestão de projetos tem gerado novas abordagens com vistas a tornar esse processo mais ágil, como, por exemplo, na criação do conceito de *design thinking*, que é uma ferramenta que ajuda a empresa a refletir e idealizar, junto com a visão do consumidor, suas necessidades e desejo de produtos com serviços inovadores que apresentam compromisso com a estética, funcionalidade e mercadologicamente duradouros (XAVIER, 2014).

Contudo, de acordo com Eder et al (2013, p. 1), as abordagens alternativas à abordagem tradicional de gerenciamento de projetos devem ser utilizadas com cautela, já que apresentam muitas restrições, apresentando limitação recorrente e fundamental, qual seja, a imprecisão na adoção de práticas ágeis para avaliar o nível de uso da abordagem e, desse modo, não garantem os resultados da sua prática pela

empresa, o que acaba invalidando os resultados. Nesse sentido, avaliar apenas percepções ou subjetividades não possibilita comprovar de forma isenta e categórica a relação entre a aplicação da abordagem e do desempenho da empresa.

Por sua vez, a abordagem tradicional segue padrões estabelecidos em documentos como o PMBOK, ISO, IPMA e outros, que apresentam práticas classificadas como tradicionais.

Considerando, especificamente, a abordagem do guia PMBOK (2013), verifica-se que este apresenta o gerenciamento do projeto como o emprego do conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas nas atividades do projeto para responder aos seus requisitos. O guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um dos instrumentos mais aceitos e amplamente reconhecidos em todo o mundo quando o tema é gestão de projetos e determina as atividades que se propõem a satisfazer as necessidades e expectativas das partes envolvidas em um projeto. O processo de gerenciamento de projetos é realizado por meio da aplicação e integração adequadas aos 47 processos de gerenciamento de projeto, incorporados em cinco grupos de processos que formam as dez áreas do conhecimento propostos pelo PMBOK (2013).

2.4.3 Grupos de Processos de Gerenciamento de Projetos

O PMBOK (2013) apresenta o caráter do gerenciamento de projetos como forma de integração entre os processos, interações e objetivos incorporando-os em cinco categorias designadas, bem como, sua responsabilidade e objetivos dentro dos grupos de processos de gerenciamento de projetos:

- Grupo de processo de iniciação: são os processos executados para decidir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da aquisição da ordem para dar início ao projeto ou fase;
- Grupo de processos de planejamento: são os processos imperativos para determinar o escopo do projeto, apurar os objetivos e decidir a linha de atuação necessária para obter os objetivos para os quais o projeto foi nomeado;
- Grupo de processos de execução: são todos os processos concretizados para executar o trabalho determinado no plano de gerenciamento do projeto para atender as especificações do projeto;
- Grupo de processos de monitoramento e controle: são todos os processos determinados para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar em quais áreas serão necessárias alterações no plano, e dar início as mudanças adequadas;

- Grupo de processos encerramento: são todos os processos executados para concluir todas as atividades de todos os grupos de processos, visando o término pontualmente do projeto ou fase. (PMBOK, 2013, p. 51).

A natureza integrativa do gerenciamento de projetos, assim como o nível de sobreposição das fases, é apresentada na Figura 4.

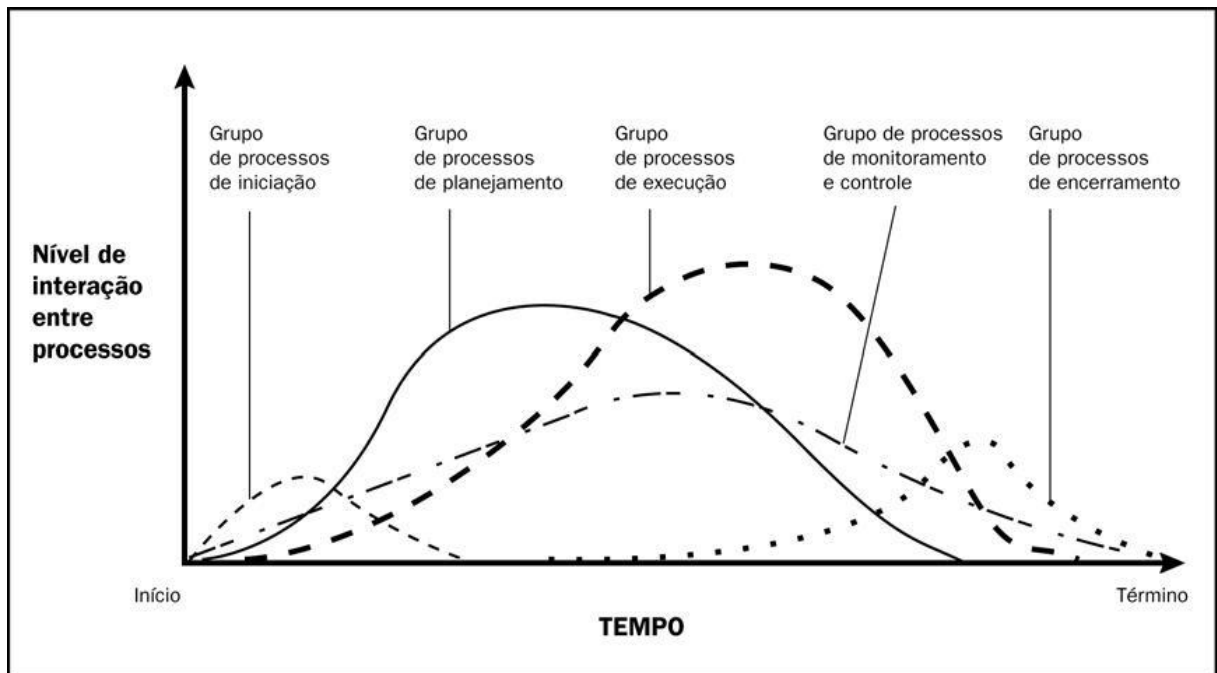


Figura 4 – Interação dos grupos de processos em diferentes fases de um projeto.
Fonte: PMBOK (2013, p. 51).

Valle *et al.* (2014) aponta a importância do consenso geral de que a implementação do gerenciamento de projetos potencializa a chance de êxito ao projeto, devido o emprego da lógica ao sistema, possibilitando agrupar o conjunto de entradas, saídas, ferramentas e técnicas utilizadas durante o ciclo de vida do empreendimento e conforme os requisitos e objetivos das futuras ações de gerenciamento a serem desenvolvidas.

2.4.4 Áreas do Conhecimento no Gerenciamento de Projeto

O desafio para o Gerente de Projeto (GP) está na grande variedade de tarefas e atividades que constituem o gerenciamento do projeto, as quais estão distribuídas em diversas áreas do conhecimento relacionadas ao gerenciamento de projetos. Para Valle *et al.* (2007, p. 26): “o conhecimento de projetos acumulado até o presente momento permite notar que, por mais diferentes que sejam o objetivo e o tamanho

dos projetos em diferentes indústrias, eles compartilham algumas características comuns”.

O guia PMBOK (2013) organiza e agrupa 10 áreas do conhecimento de forma distinta, constituindo um conjunto completo de julgamentos, termos e atividades que compõem o palco profissional ou de gerenciamento de projetos, e ainda, uma área de especialização. Essas áreas são empregadas em grande parte dos projetos, na maioria das vezes. Também busca definir os aspectos importantes das áreas do conhecimento, bem como, ela se integra com os cinco grupos de processos.

A difusão do conhecimento de gestão de projetos na organização “contribui para melhorar a produtividade sistêmica da organização”, de acordo com Prado (2003, *apud* BONFIM; NUNES; HASTENREITER, 2012, p. 71).

Essas áreas possuem relevância e reconhecimento internacional, sendo um importante referencial para as organizações, na área do gerenciamento de projetos. As áreas destacadas pelo PMBOK (2013) e descritas brevemente abaixo são:

- Gerenciamento do Escopo: O objetivo do gerenciamento do escopo é definir e monitorar todos os trabalhos que serão executados para obtenção do sucesso do projeto e proporcionar satisfação das premissas identificadas no princípio dos objetivos do projeto. Para isso, deve ser exposta uma proposta de trabalho com todo o escopo a ser desenvolvido, pois trata-se de um processo de definição e desenvolvimento da descrição detalhada, limitações, serviços e demais requisitos do projeto ou produto. “O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso” (PMBOK, 2013, p.105).

- Gerenciamento do Tempo: Para Vargas (2014) o gerenciamento de tempo manifesta o “impacto” de dificuldades no projeto e não o “motivo” do problema. O autor compara o gerenciamento do tempo a um termômetro para a febre, já ele demonstra o fato atual e seu impacto, mas não apresenta o motivo pelo qual existe o problema. O guia PMBOK (2013, p. 141) define “o gerenciamento de tempos de projeto inclui os processos necessários para gerenciar o termino pontual do projeto”.

- Gerenciamento dos Custos: O gerenciamento de custos tem como objetivo garantir que todos os recursos disponíveis para a conclusão dos trabalhos que serão realizados pelas equipes do projeto sejam suficientes para garantir seu término. Desta forma, o PMBOK (2013, p. 193), destaca que o gerenciamento de custos de projeto

inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser terminado dentro do orçamento aprovado. Para Vargas (2014) o gerenciamento dos custos refere-se ao processo de constituir as políticas, os métodos e a documentação para o planejamento, a gestão dos custos e a despesas do projeto.

- Gerenciamento da Qualidade: De acordo com Valle *et al.* (2014) o gerenciamento da qualidade visa garantir que as necessidades dos clientes e dos negócios foram compreendidas e entregues dentro da qualidade esperada, definida pelos requisitos estabelecidos, e que suas expectativas foram atendidas em sua totalidade.

O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido (PMBOK, 2013, p. 227).

Vargas (2014) julga que, o objetivo mais importante dessa área é garantir que o projeto será finalizado dentro da condição desejada, garantindo a satisfação das obrigações de todos os envolvidos, e como o projeto demonstrará a conformidade aos requisitos esperados ou padrões de qualidade determinados.

- Gerenciamento dos Recursos Humanos: O PMBOK (2013, p. 255), afirma que “o gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.”

Para Vargas (2014) o gerenciamento dos recursos humanos do projeto abrange todos os processos que preparam, gerenciam e conduzem a equipe do projeto. O objetivo fundamental é desenvolver o melhor aproveitamento dos profissionais que participam no projeto. Tais profissionais determinam as metas e planos, definem o trabalho, determinam os resultados, empregam e controlam o sequenciamento das tarefas do projeto, utilizando suas aptidões técnicas e sociais. O sucesso do projeto, geralmente, é fruto das afinidades humanas e das capacidades interpessoais dos envolvidos. São os fatores-chave da motivação profissional que, com a satisfação pessoal e a qualidade de vida dos profissionais, refletem o resultado final do projeto. Incluem-se no gerenciamento dos recursos humanos o procedimento de identificação e documentação de papéis, responsabilidades, habilidades necessárias, afinidades

hierárquicas e também do desenvolvimento de um plano de gerenciamento das pessoas que formaram a equipe de trabalho.

- Gerenciamento das Comunicações do Projeto: Para o gerenciamento das comunicações do projeto é imperativo desenvolver uma abordagem apropriada com os *stakeholders* através de um plano de comunicações do projeto com base nas necessidades de informação, dos requisitos das partes interessadas e dos recursos organizacionais disponíveis.

O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada. (PMBOK, 2013, p. 287).

Vargas (2014) lembra que é essencial no processo de comunicação certificar que todas as informações esperadas cheguem às pessoas apropriadas, no tempo certo e com a viabilidade econômica garantida. O gerenciamento das comunicações é uma das áreas do conhecimento que o gerente de projeto (GP) emprega para garantir que a equipe de trabalho do projeto trabalhe de maneira unida para resolver as dificuldades do projeto e prevalecer-se das suas oportunidades.

- Gerenciamento dos Riscos do Projeto: Vargas (2014) define o gerenciamento dos riscos como método de definição de como administrar as atividades de gerenciamento dos riscos de um projeto.

O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto; aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos do projeto (PMBOK, 2013, p. 308).

O gerenciamento dos riscos do projeto fornece condições para o *sponsor* (patrocinador) do projeto avaliar e perceber os riscos identificados no projeto, sua natureza e as possíveis ameaças. Ainda, possibilita acionar os participantes da equipe de trabalho com ações emergenciais associadas a custos, tempo e qualidade.

- Gerenciamento das Aquisições do Projeto: O gerenciamento das aquisições tem seu início na tomada de decisão de produzir ou comprar os recursos necessários, produtos ou serviços para execução fora da equipe do projeto. É de extrema importância a segurança de que todos os fornecedores terceirizados do projeto

garantirão o provimento da aquisição ou serviço contratado para o projeto. Sendo assim, a responsabilidade do gerenciamento das aquisições do projeto é do gerente do projeto (GP). Para o PMBOK (2013, p. 309) “o gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto”.

Vargas (2014) afirma que o gerenciamento das aquisições do projeto envolve todos os processos das documentações necessárias das decisões de compras do projeto, citando a abordagem e classificando fornecedores capacitados para o projeto.

- Gerenciamento das Partes Interessadas: Vargas (2014) relaciona o gerenciamento das partes interessadas com a identificação das pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactados por uma deliberação, atividade ou consequência do projeto.

O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto. (PMBOK, 2013, p. 391).

O gerente do projeto (GP) tem como objetivo analisar, classificar dados imprescindíveis aos seus interesses, proporcionar o engajamento necessário com sua influência e interdependências, para proporcionar o sucesso do projeto. Os interessados podem ser internos à empresa ou externos a empresa (VARGAS, 2014).

- Gerenciamento da Integração: O gerenciamento da integração tem como objetivo principal a demarcação dos limites estruturais e gerais do projeto num termo de abertura do projeto (TAP). Para gerenciar a execução de forma sólida devem ser conectados todos os documentos que constituem o plano de projeto.

O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto. (PMBOK, 2013, p. 63).

De acordo com Vargas (2014) o processo de integração do projeto consiste em formatar a composição do projeto de modo a garantir que as obrigações dos envolvidos sejam atendidas pelo projeto e que todas as demais áreas estejam

conectadas de forma uníssona. Para isso, o processo de preparação da documentação e ações imprescindíveis para definir, preparar, coordenar e integrar todos os planos assistenciais a um plano de gerenciamento de projeto estruturado com linhas de base e os planos secundários integrados deverão ser contidos no plano de gerenciamento do projeto.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, apresenta-se a estratégia de pesquisa utilizada no trabalho. De acordo com Aaker *et al.* (2004) a pesquisa é uma parte crítica desse sistema de inteligência; ela ajuda a melhorar as decisões empresariais, proporcionando informação relevante, acurada e em tempo hábil.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se fundamentou em um estudo bibliográfico sobre Gestão de Design no âmbito das indústrias que produzem marcas próprias para o atacado varejista, acompanhado de um estudo de caso, sob a perspectiva de analisar os dados coletados para determinar o grau de aplicação do gerenciamento de projetos no desenvolvimento das embalagens.

3.1.1 Quanto à sua finalidade

Caracteriza-se como pesquisa exploratória e aplicada. A pesquisa exploratória tem o objetivo de proporcionar uma familiaridade do pesquisador com o problema percebido, de modo a torná-lo mais explícito, permitindo a construção de hipóteses. Em geral, é feita mediante levantamento bibliográfico, entrevistas com o público-alvo e análise dos dados para melhor compreensão. O estudo de caso é um dos principais métodos decorrentes desse tipo de pesquisa (GIL, 2007). Já a pesquisa aplicada permite a aplicação prática dos conhecimentos direcionando-os à solução de problemas específicos relacionados com os fenômenos e fatos locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

3.1.2 Quanto aos meios

Pesquisa bibliográfica, de campo, com foco em estudo de caso, com participação direta do pesquisador. A pesquisa bibliográfica é realizada a partir de um levantamento de referências teóricas, publicadas em livros, artigos científicos, meio

eletrônico, entre outros. É comum a todos os trabalhos científicos e possibilita obter informações ou conhecimentos a respeito do problema que se quer solucionar (FONSECA, 2002).

A pesquisa de campo possibilita investigar fenômenos ou fatos mediante a coleta de dados junto a determinada população. Para tanto, faz uso de diferentes tipos de pesquisa, entre elas, o estudo de caso que, segundo Fonseca (2002), visa conhecer uma determinada situação em profundidade, buscando caracterizar sua essência. O pesquisador não intervém sobre o objeto de estudo, mas revela-o como ele é percebido.

De acordo com Gil (2007), esta modalidade tem como escopo a coerência do estudo profundo e exaustivo de um ou poucos projetos, permitindo seu detalhamento e amplo conhecimento.

3.1.3 Quanto à abordagem

Método qualitativo, indutivo, com amostra não probabilística e análise de dados interpretativa. O método qualitativo se preocupa com aspectos da realidade do fenômeno que não podem ser quantificados, visando compreender e explicar a dinâmica das relações sociais. Desse modo, trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes presentes nas relações, nos processos e nos fenômenos, sem reduzi-los a uma simples operacionalização de variáveis (MINAYO, 2007).

De acordo com este autor, a pesquisa qualitativa com método indutivo pode assumir caráter complementar quando se usa instrumentos semi ou não estruturados, produzindo maior conhecimento da realidade, permitindo que se façam adaptações aos roteiros conforme a complexidade do problema investigado.

3.2 CONSTRUÇÃO DA PESQUISA

A construção da pesquisa teve seu início em agosto de 2016, com um período de 3 meses de duração. Para melhor compreender os processos gerenciais na indústria aplicou-se um roteiro de entrevista semiestruturado para validar a

necessidade da pesquisa de gerenciamento em Gestão de Design, objetivando a identificação de uma lacuna de pesquisa.

3.2.1 Instrumento de coleta de dados

Como ferramenta de pesquisa de campo para coleta de dados optou-se pela entrevista semiestruturada, com objetivo de examinar em profundidade o assunto, para melhor conhecimento das percepções, admitindo descobrir os problemas com ampla exatidão. Para compor uma entrevista semiestruturada, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 72), “o pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”.

Os roteiros para as entrevistas foram estruturados utilizando-se de partes da metodologia da pesquisa diagnóstica de design, a partir dos quais foi composto um único roteiro diagnóstico, o qual foi aplicado no estudo de caso. Este instrumento tem sua relevância consolidada na Gestão de Design, pois pode identificar os fatores de risco para uma concepção equivocada no desenvolvimento do projeto. Citados roteiros constam dos Anexos A, B, C, D e E.

Os roteiros de entrevista semiestruturada foram criados com a finalidade de medir o conhecimento e a adesão das indústrias participantes a práticas de gestão de projetos. Assim, com base nas 10 áreas do conhecimento do gerenciamento de projetos, as normas do Guia do PMBOK (2013) servem a investigar o grau de adesão às práticas de gestão de Design utilizadas nas indústrias produtoras de MP possibilitando a avaliação dos processos e sua aplicação.

3.2.2 Análise dos dados

A análise dos dados é considerada por Gerhardt e Silveira (2009) como a etapa em que se faz o tratamento das informações que foram obtidas mediante coleta de dados, possibilitando comparar os resultados previstos nas hipóteses. Para tanto, utilizou-se da análise qualitativa, que permite categorizar e interpretar os dados, com

uso de tabelas e gráficos, chegando a confirmar ou não as hipóteses e dando resposta à questão de estudo.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA DE PESQUISA

Segundo Gil (2007), universo ou população é o conjunto de elementos que apresentam determinadas características semelhantes, enquanto amostra é o subconjunto do universo, constituído por elementos que compõem o universo e por meio dos quais são estabelecidas ou estimadas suas características.

A amostragem do estudo é não probabilística, a qual depende unicamente de critérios do pesquisador para compor a amostra, apresentando algumas vantagens em relação a outros tipos de amostra, como, por exemplo, o custo e o tempo despendido (GIL, 2007).

Foram escolhidas como população de pesquisa 05 (cinco) indústrias produtoras de produtos de Marca Própria, selecionando-se uma amostra única, já que apenas uma indústria apresentou os requisitos para o estudo de caso.

3.3.1 Critérios do estudo

Os critérios considerados relevantes para a escolha das indústrias participantes da pesquisa foram:

- a) Tempo de atividade (de 10 anos acima no mercado);
- b) Cidades em que estão sediados os parques industriais;
- c) Produção no segmento alimentício;
- d) Número de funcionários;
- e) Participação expressiva no segmento de mercado.

Para estruturar a estratégia da pesquisa, percebeu-se a necessidade de realizar um diagnóstico preliminar para conhecer a forma como as indústrias produtoras de produtos de marca própria (MP) administram a gestão de design de cada projeto de embalagem (ANEXO A), de modo a limitar a população de pesquisa.

Em um primeiro momento, foi cogitado analisar as cinco indústrias produtoras de produtos de MP, localizadas no Paraná e em Santa Catarina. Contudo, quatro delas

foram descartadas do estudo, após a aplicação do roteiro de diagnóstico, por não conhecerem ou possuírem nenhum tipo de gerenciamento a nível de projeto de gestão do Design de embalagens. Utilizou-se, portanto, apenas uma indústria como critério de análise das lacunas existentes nas indústrias com relação à aderência aos processos e ferramentas de gestão.

Para o estudo de caso específico na gestão de projetos de Design de embalagens utilizando o guia PMBOK (2013), foi escolhida uma indústria do ramo de alimentos, situada em Santa Catarina–SC. A empresa escolhida é uma das principais indústrias de alimentos do país, considerada de grande porte, com 31 anos de existência no mercado brasileiro. Atualmente, é líder de mercado e fornecedora de diversos produtos de MP no Sul do país, sendo um diferencial pelo uso de ferramentas de gestão de projetos desde o início da produção até a comercialização dos mesmos, o que contribui para maior aceitação dos produtos produzidos para marcas próprias (MP).

3.4 LIMITAÇÕES E ÉTICA NA PESQUISA

A pesquisa apresentou vulnerabilidade em relação ao tema nos depoimentos coletados das indústrias produtoras. Quatro delas desconheciam a existência dos conceitos de gerenciamento de projetos empregados em diversos segmentos da indústria, comércio e serviços, e também verificou-se a ausência de processos de gerenciamento formalizados aos processos de desenvolvimento, sendo, por isso, descartadas da amostragem, o que limitou o estudo de caso a apenas uma indústria.

Para realizar a pesquisa, levou-se em conta o respeito à ética na pesquisa observando-se os princípios que orientam as ações humanas. Do ponto de vista do Marketing, a ética auxilia a definir se as ações ou atitudes dos pesquisadores estão corretas ou não (PASQUALOTI, 2004). Já do ponto de vista legal, a ética na pesquisa se fundamenta na Resolução n. 196/96 (BRASIL, 1996), quando se trata de pesquisas envolvendo seres humanos. Como a pesquisa aqui apresentada trabalha as percepções dos gerentes das indústrias, sem referenciar pessoas ou identificação pessoal, não se considera necessário realizar Termo de Compromisso de Livre Consentimento em participação de pesquisa. Observou-se a ética no sentido de dar a

maior veracidade possível aos dados coletados, ressaltando os pontos positivos da gestão de projetos na indústria escolhida como estudo de caso.

3.5 METODOLOGIA DE ANALISE DA GESTAO DO DESIGN

Para analisar a Gestão do Design, especificamente, verificou-se a necessidade de utilizar um instrumento de análise da Gestão do Design na indústria pesquisada. Tal análise se baseou no preenchimento de uma planilha que especifica as práticas de gestão do guia PMBOK (2013), conforme é apontado na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise do conhecimento da gestão de design.

A	B	C	D	E	F
ÁREAS DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE DESIGN	NÃO PRÁTICA	PRÁTICA INFORMALMENTE	PRÁTICA PARCIALMENTE	PRÁTICA FORMALMENTE	ESCORE DA GESTÃO DESIGN INDUSTRIAS
Com relação ao gerenciamento da integração dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento das aquisições dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento das partes interessadas dos projetos de Design					
Peso	0	1	2	3	
	Pontuação Máxima Possível		30	Pontos obtidos	

Fonte: O Autor (2016).

A planilha apresenta as áreas do conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2013) de forma correspondente à Gestão de Design para efeito de estudo. As áreas que caracterizam o estudo estão em consonância com as descritas como áreas do conhecimento inerentes ao gerenciamento de projetos.

O objetivo da utilização da planilha é auferir se a indústria pratica a gestão do Design ao nível de aplicação das áreas do conhecimento do PMBOK (2013). Dentro dos aspectos abordados foi conferida uma pontuação, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Critérios de avaliação e pontuação do conhecimento do PMBOK (2013).

Procedimento / Peso	Critério de avaliação
NÃO PRÁTICA (0)	Não monitora os requisitos da proposta da Gestão de Design
PRÁTICA INFORMALMENTE (1)	Controla os requisitos de forma informal os processos da Gestão de Design.
PRÁTICA PARCIALMENTE (2)	Controla os requisitos formalizando os processos parcialmente na gestão.
PRÁTICA FORMALMENTE (3)	Controla todos requisitos totalmente formalizados com todos os processos.

Fonte: O Autor (2016).

Desta forma, para cada critério foi atribuída uma nota correspondente ao grau de importância de sua utilização. Conforme apresenta a Figura 5, foram analisadas as 10 áreas do conhecimento da gestão de projetos PMBOK (2013), resultando em um escore da gestão do Design na indústria pesquisada. A grandeza resultante máxima é de 30 pontos, devido a pontuação mínima ser de 3 pontos que, multiplicado por 10, apresenta o resultado total. Assim será composto o Grau de Aplicação Percebido (GAP) das áreas do conhecimento na Gestão do Design.

$$\text{GAP} = \frac{\text{Pontos acumulados} \times 10}{30}$$

Figura 5 - Grau de Aplicação Percebido (GAP) das áreas do conhecimento na Gestão do Design.
Fonte: O Autor (2016).

Tendo sido definidas as planilhas para a pesquisa em questão, as mesmas foram enviadas para as indústrias a fim de serem coletadas as informações junto aos gerentes responsáveis pela gestão de projetos. Após o retorno das planilhas foi possível compreender as avaliações da indústria frente à avaliação do pesquisador e obter uma concordância para construção de gráfico radar, método que pretende facilitar as sugestões de melhorias e análise dos pontos críticos.

4. ANALISE E INTERPRETAÇÕES DOS DADOS

A partir do levantamento das informações pertinentes ao tema, utilizando-se os roteiros de procedimentos e diagnóstico de gestão de Projetos e gestão de *Design* (ANEXOS A, B e C), foi aplicado o roteiro de diagnóstico dos conhecimentos de gestão de projetos (ANEXO D) na indústria selecionada para compor o estudo de caso. Nessa perspectiva, os resultados obtidos com a pesquisa realizada na indústria X, objeto de estudo, estão descritos na sequência.

Tendo em vista a análise da aplicação das normas do Guia PMBOK (2013), a pesquisa buscou verificar se a indústria aplicava as 10 áreas do conhecimento do guia de boas práticas preconizadas pelo PMBOK em seus procedimentos de gerenciamento de projetos.

Para obter esse resultado, foi construída uma planilha de aderência baseada nos conhecimentos de gestão de *design* do gerente de projetos, na qual são apresentadas as percepções do pesquisador, da indústria, e de ambas as partes, referentes ao grau de concordância para com os procedimentos do PMBOK (2013).

No escore original, a pontuação máxima possível é de 30 pontos. Com relação à aplicação e formalização das etapas da gestão do *design* a indústria obteve 25 pontos, apresentando um Grau de Aplicação Percebido (GAP) de 8,33. Esses resultados estão apresentados abaixo, na Tabela 3.

Tabela 3 – Avaliação do escore de gestão de design.

Empresa Pesquisada	Avaliação do Pesquisador	Avaliação da Indústria	Grau de Concordância
ÁREAS DO CONHECIMENTO NA GESTÃO DE DESIGN	ESCORE DA GESTÃO DE DESIGN DA INDÚSTRIA	ESCORE DA GESTÃO DE DESIGN DA INDÚSTRIA	GAP = 8,33
Com relação ao gerenciamento da integração dos projetos de Design	2	1	2
Com relação ao gerenciamento do escopo dos projetos de Design	3	3	3
Com relação ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design	2	3	3
Com relação ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design	2	2	3
Com relação ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design	3	2	3
Com relação ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design	1	1	2
Com relação ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design	1	1	2
Com relação ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design	1	0	1
Com relação ao gerenciamento das aquisições dos projetos de Design	2	3	3
Com relação ao gerenciamento das partes interessadas dos projetos de Design	2	3	3
Pontuação Máxima Possível	19	19	25

LEGENDA DA PONTUAÇÃO	Descrição
NÃO PRÁTICA (0)	A indústria não monitora os requisitos dos processos propostos na Gestão de Design.
PRÁTICA INFORMALMENTE (1)	A indústria controla os requisitos de forma informal os processos propostos na Gestão de Design.
PRÁTICA PARCIALMENTE (2)	A indústria controla os requisitos formalizando parcialmente processos na Gestão de Design.
PRÁTICA FORMALMENTE (3)	A indústria pratica e controla todos os requisitos de maneira totalmente formalizada na Gestão de Design.

Fonte: O Autor.

Analisando cada aspecto do gerenciamento de projetos relacionado às áreas do conhecimento do PMBOK (2013), tendo em vista o gerenciamento dos Projetos de Design, observou-se o seguinte:

1) Gestão do Gerenciamento do Escopo

O gerenciamento do escopo apresentou grau de concordância 2, indicando que a indústria pratica essa gestão de forma parcial. Verificou-se que a indústria utiliza-se de um documento de proposta de trabalho que formaliza, regulamenta e identifica os requisitos necessários para a entrega do projeto pretendido. Primeiramente, realiza-se a pesquisa diagnóstica que compreende aspectos mercadológicos, técnicos e estruturais. O objetivo é identificar se o produto final apresentará uma vantagem competitiva e, também, mensurar sua viabilidade econômica. Em seguida, apresenta-se o *briefing* técnico, documento que apresenta todas as informações necessárias para realização da reunião com a empresa de design contratada. O *briefing* é

fundamental para definição do escopo do projeto, juntamente com a pesquisa diagnóstica.

A formalização desta proposta garante a distribuição das tarefas exigidas para que o responsável pela gestão do projeto tenha total controle quanto aos compromissos, períodos, custos, atribuições da agência de *design* e partes interessadas. Sua utilização é essencial para garantir o total entrosamento das justificativas, objetivo, requisitos e limitações a serem alcançados garantindo que o andamento do projeto ocorra de forma natural.

2) Gestão do Gerenciamento do Tempo

O gerenciamento do tempo apresentou grau de concordância 3, demonstrando que a indústria pratica a gestão de maneira formal. Verificou-se que os prazos são definidos e negociados na formalização do acordo comercial, onde se estima o tempo necessário para execução do trabalho ou serviço contrato. Todas as partes envolvidas nesta fase do projeto têm a responsabilidades do cumprimento do prazo proposto, ficando cientes que a não entrega das suas atribuições gera atraso no cronograma do projeto e prejudica toda cadeia produtiva da indústria, por isso, a gestão dessa área é feita com vistas a evitar constrangimentos ou ansiedade para entrega do trabalho contratado ou projeto em andamento. A indústria faz uso de uma ferramenta de gestão adaptada para identificação de atividades, responsável pelo projeto, tempo, atividades concluídas, atividades com atraso, mediante planilhas da Microsoft Office Excel, que contribui para o bom andamento das atividades e entrega do trabalho. No processo de gerenciamento da gestão do projeto os prazos possuem flexibilidade possibilitando ajustes necessários para total satisfação do trabalho ou entrega requerida.

3) Gestão do Gerenciamento do Custo

O gerenciamento do custo apresentou grau de concordância 3, sinalizando uma gestão formalizada dessa área do conhecimento. Verificou-se o uso da pesquisa diagnóstica para avaliar se o projeto tem viabilidade econômica, se deixa margens para possíveis contingências de mercado. A gestão é feita de modo que são realizados orçamentos com as empresas de *design* de embalagem onde são avaliados aspectos como: sua capacidade de entrega e histórico de satisfação, número de horas gastas na última entrega realizada e qualidade da arte ou serviço contratado pelo melhor custo benefício.

4) Gestão do Gerenciamento da Qualidade

O gerenciamento da qualidade apresentou grau de concordância 3, o que mostra comprometimento formal da indústria nessa área. A gestão do gerenciamento da qualidade tem início na reunião e apresentação do problema que se quer resolver ou objetivo que se precisa alcançar. Desta forma, busca compromisso e responsabilidade com os requisitos assumidos. A inovação tem como premissa solucionar os objetivos técnicos e integrar nova estética e funcionalidade. O gerenciamento da qualidade sofre forte influência da área de produção e comercial, onde qualquer melhoria de produto ou percepção da comunicação de qualidade geram novos negócios e consumidores.

5) Gestão do Gerenciamento de Recursos Humanos

O gerenciamento dos recursos humanos apresentou grau de concordância 2, indicando prática parcial dessa área por parte da indústria. A indústria trabalha com prestadores de serviços das agências de *design* e não tem controle da movimentação dos funcionários da agência contratada. Na formalização do documento da proposta de trabalho, a indústria tem contato com seu responsável ou sócio proprietário da agência, onde este transmite os objetivos definidos a serem alcançados. Desta forma, ela não aplica uma matriz de responsabilidade para eventual controle e mensuração dos objetivos atendidos pela contratante.

Quanto à formação dos profissionais envolvidos no desenvolvimento das embalagens, estes são engenheiros de alimentos e biólogos da fábrica que atuam na garantia da qualidade final, porém, não especificamente na gestão de embalagens. O mesmo não se pode afirmar por partes das agências contratadas, pois falta maior aprofundamento e integração.

6) Gestão do Gerenciamento da Comunicação

O gerenciamento da comunicação apresentou grau de concordância 2, demonstrando gestão parcial da indústria nesse quesito. Dentre as ferramentas de comunicação mais utilizadas estão os e-mails e contatos telefônicos, não sendo observado o uso de softwares ou outra ferramenta de auxílio na gestão dessa área. Observou-se que há necessidade de maior controle por parte da indústria com relação aos projetos e serviços contratados, verificando se a mensagem foi realmente entendida pelo receptor, especialmente quanto ao tipo de comunicação, sua forma, objetivos, meios, frequência e entregas. Como ferramenta de auxílio da gestão nessa

área a empresa utiliza o Microsoft Office Excel, que contribui também para a gestão do tempo e dos custos.

7) Gestão do Gerenciamento de Risco

O gerenciamento do risco apresentou grau de concordância 1, o que indica que a indústria pratica essa gestão informalmente. Verificou-se que os riscos são minimizados, por não serem formalizados na proposta de trabalho. Também foi observado que o patrocinador exerce grande influência no andamento do projeto, o que pode contribuir para que o processo de desenvolvimento da embalagem não ocorra como poderia ser.

8) Gestão do Gerenciamento das Aquisições

O gerenciamento das aquisições apresentou grau de concordância 3, demonstrando que a indústria pratica uma gestão formal dessa área. Verificou-se que a indústria realiza o *checklist* que acompanha as especificações de fábrica, normas técnicas e atribuições gerais do mercado. Todo cuidado é analisado por parte da indústria para identificar qual a embalagem dará vantagem estratégica competitiva dos requisitos e limitações de custo propostos no plano de gerenciamento do escopo do projeto. Em caso de uma decisão errada o impacto é enorme devido à compra de embalagens serem adquiridas em grande escala acarretando um valor de investimento muito alto. Por isso, a indústria possui um profissional qualificado e com habilidades para os procedimentos e controles necessários à gestão de projetos.

9) Gestão do Gerenciamento das Partes Interessadas

O gerenciamento das partes interessadas apresentou grau de concordância 3, o que demonstra que a indústria pratica uma gestão formal dessa área. No gerenciamento das partes interessadas existe um grande envolvimento da alta gerência da empresa, principalmente com relação à minimização de conflitos e direcionamento do projeto de design em torno dos objetivos propostos. Quanto ao envolvimento no processo de desenvolvimento, criação e arte final, este é mediano. As áreas comercial, produção e *supply chain* participam de forma positiva em todo processo, contribuindo de forma positiva sem prejudicar o andamento dos projetos.

10) Gestão do Gerenciamento da Integração

O gerenciamento da integração apresentou grau de concordância 2, indicando a prática parcial da gestão nessa área. O gerenciamento da integração da indústria

apresenta os processos necessários para integração alcançando os objetivos propostos pelo escopo do projeto, conforme se percebe no Quadro 4.

Matriz de Procedimentos de Gestão de Projetos					
PMBOK	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
DESIGN	Diagnóstico e Viabilização do projeto	Briefing Técnico	Desenvolvimento e Criação	Verificação e Aprovação das provas das embalagens	Envio Gráfica

Quadro 4 – Procedimentos de gestão de projetos.

Fonte: Adaptado pelo Autor.

A indústria pesquisada apresenta processos bem formalizados, tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento, bem constituídos no que tange a integração das áreas participantes no sucesso do projeto em execução. As etapas são elencadas da seguinte forma: apresentação de uma proposta produto; realização da pesquisa diagnóstica; verificação da aceitação da proposta; identificação do público alvo; viabilidade econômica da proposta produto. Caso o resultado seja favorável ao andamento da proposta produto inicia-se o *Briefing* técnico. Tudo é integrado com as reuniões frequentes entre os departamentos de *marketing*, suprimentos, controle de qualidade e produção de fábrica.

A atenção dada ao processo de iniciação e planejamento contribui para o andamento dos procedimentos da gestão do projeto. O *briefing* da empresa é bem construído e gerenciado, o que contribui de forma positiva para as demais etapas do projeto de *design*. Constata-se que, a integração das áreas do conhecimento é praticada de forma a facilitar o gerenciamento do processo de gestão do projeto de Design, embora ainda sejam percebidas algumas práticas informais ou parciais em algumas áreas.

Verifica-se, portanto, que a indústria apresenta aderência formal de gerenciamento de projetos nas áreas de: gerenciamento do tempo; gerenciamento do custo; gerenciamento da qualidade; gerenciamento das aquisições; gerenciamento das partes interessadas.

Já a aderência parcial ao gerenciamento de projetos ocorre nas áreas de: gerenciamento do escopo; gerenciamento dos recursos humanos; gerenciamento da comunicação; gerenciamento da integração.

A indústria não apresenta aderência formal, atuando informalmente no gerenciamento de projetos na área de gerenciamento do risco.

Pelo exposto, pode-se complementar a análise apresentando os resultados por meio de um Gráfico Radar, o qual foi idealizado a partir das informações acima demonstradas e ordenadas.



Gráfico 2 – Radar da gestão de projetos.
Fonte: O Autor.

O gráfico demonstra o atual estágio que a indústria objeto de pesquisa ocupa no âmbito do gerenciamento da gestão de *design* com relação à aderência às 10 áreas de conhecimento da gestão de projetos do PMBOK (2013). O mesmo aponta melhorias e formalização dos processos de gestão de design: gestão de integração, gestão de recursos humanos e gestão da comunicação. A gestão de riscos ainda é administrada de maneira informal e deverá ter cuidados e especial maturação, uma vez que as demais áreas já possuem partes formalizadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como motivação responder ao problema inicial que visou analisar como o gerenciamento dos projetos de *Design* nas indústrias que produzem marcas próprias e desenvolvem as embalagens para seus produtos é realizado. Para tanto, buscou-se analisar a Gestão de Projetos de *Design* de Embalagens de produtos de Marca Própria nas indústrias que fornecem o produto para a marca da empresa, considerando o uso de procedimentos próprios da Gestão de Projetos PMBOK 2013.

Respondendo às hipóteses da pesquisa, observou-se que a maioria das indústrias produtoras de MP não apresentam práticas de gestão de projetos, deixando a cargo das agências de *Design* a responsabilidade pelo projeto de criação e desenvolvimento da embalagem.

Por outro lado, na indústria objeto de estudo, verificou-se a aderência ao plano de gerenciamento de projeto de PMBOK (2013) confirmando a hipótese de que esses procedimentos podem ser uma ferramenta de apoio à gestão de projetos, auxiliando o gerenciamento dos projetos de *design* de embalagens e contribuindo para que toda a cadeia produtiva tenha sucesso.

Os resultados da pesquisa diagnóstica demonstraram que a indústria apresentou aderência à gestão de projetos, contudo, com graus diferenciados de gerenciamento de projetos na gestão de projetos de *Design* de embalagens. A indústria apresentou Grau de Aplicação Percebido (GAP) de 8,33 com relação à aplicação e formalização das etapas da gestão do *design* a indústria, obtendo 25 pontos no índice.

Quanto à aderência às áreas do conhecimento do PMBOK (2013), tendo em vista o gerenciamento dos Projetos de *Design*, observou-se que:

- a) A indústria apresenta prática formal de gerenciamento de projetos nas seguintes áreas: gerenciamento do tempo; gerenciamento do custo; gerenciamento da qualidade; gerenciamento das aquisições; gerenciamento das partes interessadas.
- b) A indústria pratica de forma parcial o gerenciamento de projetos nas seguintes áreas: gerenciamento do escopo; gerenciamento dos recursos humanos; gerenciamento da comunicação; gerenciamento da integração.

- c) A indústria pratica informalmente o gerenciamento de projetos na seguinte área: gerenciamento do risco.

A pesquisa mostrou que o nível de gerenciamento de gestão de *design* da indústria pesquisada é alto. No mercado de *Design* de embalagens o nível dos competidores é muito elevado. A pesquisa evidencia que as empresas que estão na liderança desses mercados têm como diferencial profissionais gabaritados e de grande competência técnica. Tais profissionais não são amadores e apresentam um elevado nível de conhecimento, habilidades e envolvimento profissional com os resultados.

Verificou-se que a indústria pesquisada apresenta processos bem formalizados, tais como: iniciação, planejamento, execução, controle e monitoramento e encerramento, bem constituídos no que tange a integração das áreas participantes no sucesso do projeto em execução. Assim se explica a conquista da liderança de mercado que a empresa pesquisada apresenta no mercado varejista de consumo, atualmente.

A indústria apresentou melhorias no gerenciamento de custos nos últimos projetos, passando de uma estimativa geral do projeto de lançamento de um produto, ou projeto de inovação de embalagens ou também, na mudança por parte da composição técnica dos produtos, para uma gestão de custos mais formalizada, prevalecendo maior controle nessa área.

Observou-se que a área de comunicação, no gerenciamento de projetos de design, requer um maior controle de alguns aspectos, como a recepção da mensagem que se quer transmitir e o controle do tipo de comunicação, sua forma, objetivos, meios, frequência e entregas. Tal medida poderá contribuir na interceptação dos possíveis problemas, apresentando solução de forma eficaz, contribuindo para a gestão do gerenciamento das comunicações. Sugere-se o uso de softwares específicos de gestão de design já que, atualmente, a empresa conta apenas com o *software* Excel como auxiliar da gestão de projetos. Devido ao alto custo das aquisições de embalagens compensa realizar um controle mais eficaz dessa área, o que certamente irá contribuir para o gerenciamento como um todo.

A pesquisa mostra que o gerenciamento de risco requer maior atenção por parte da empresa, por ser ainda tratado de maneira informal. Os riscos são minimizados diante da realização de pesquisa diagnóstica e do *briefing*, considerados

confiáveis ao processo de desenvolvimento do projeto e ao bom gerenciamento do processo. Também o fato de que o anseio pessoal do *sponsor* (patrocinador) tem grande peso sobre o andamento do projeto, percebe-se que esse posicionamento pode representar uma desvantagem competitiva futura caso influencie no gerenciamento do projeto. Nesse quesito, percebe-se que a participação da alta gerência é positiva e necessária para alcançar os requisitos de um projeto eficiente.

De modo geral, a alta gerência da indústria apresenta-se com personalidade e grande liderança nos momentos de minimizar os conflitos e influenciar a direção a ser tomada para alcançar os objetivos propostos pelos projetos, indicando os valores de missão e visão do planejamento estratégico da empresa. O envolvimento no processo de desenvolvimento, criação e arte final é mediano, sinalizando que a empresa tem confiança sobre a competência do responsável pela gestão do projeto proposto.

Fica evidente que a atenção dada ao processo de iniciação e planejamento contribui para o andamento dos procedimentos da gestão do projeto. O *briefing* da empresa é muito bem construído e gerenciado, com grande detalhamento para identificação de uma vantagem competitiva e suporte para obtenção dos requisitos exigidos pelo projeto de *design*, o que contribui de forma positiva para as demais etapas do projeto de *design*. O *briefing* é fundamental para definição do escopo do projeto, juntamente com a pesquisa diagnóstica.

Dessa maneira, a integração das áreas do conhecimento é praticada de forma a facilitar o gerenciamento do processo de gestão do projeto de *Design*. As frequentes reuniões garantem o bom andamento do projeto.

Concluindo, como contribuição à indústria pesquisada, sugere-se melhorias e formalização dos processos de gestão de *design* nas seguintes áreas: gerenciamento do escopo; gerenciamento dos recursos humanos; gerenciamento da comunicação; gerenciamento da integração; gerenciamento do risco. A gestão de riscos deverá receber cuidados e especial maturação, de modo que se equipare às demais áreas em nível de gestão, atendendo, assim, de modo global à eficácia da gestão já praticada pela indústria.

6. SUGESTÕES PARA DESDOBRAMENTOS FUTUROS

Com o objetivo de expor futuros desdobramentos e continuação deste estudo, sugere-se as seguintes possibilidades:

- a) Propor um modelo de Gestão em *Design* de Embalagens como ferramenta estratégica, para alcançar uma posição de destaque no dentro do posicionamento estratégico empresarial.
- b) Desenvolver um projeto de implantação em gestão de *design* de embalagem utilizando-a como ferramenta de *marketing* conforme a visão do gerenciamento de projetos.
- c) Aprofundar este estudo para a publicação de um livro na área da Gestão de *Design* em embalagens abordando a visão do gerenciamento da Gestão de Projetos.
- d) Investigar a funcionalidade das metodologias *Ágil*, *Lean*, *Scrum*, para projetos que requerem inovação e melhoria na produtividade dos projetos em gestão de *design*.
- e) Avaliar o nível de maturidade existente nas empresas detentoras de produtos de marcas próprias.
- f) Analisar o custo de implementação de um projeto de marca própria para identificação de uma vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. JOACHIMSTHALER, Erich. **Como construir marcas líderes**. São Paulo: Futura, 2000.

AAKER, David A.; KUMAR, Vinay.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE MARCAS PRÓPRIAS. São Paulo: Abmapro: Public Projetos Editoriais, 2015.

BIZARRIAS, Flávio Santino; LOPES, Evandro Luiz; FARIAS, Sibebe G. S.; BRANDÃO, Marcelo Moll; SILVA, Dirceu da. Influência das marcas na tomada de decisão dos consumidores: uma revisão teórica. **Gestão e Sociedade**, Belo Horizonte-MG, v. 8, n. 19, p. 475-495, jan/abr. 2014.

BONFIM, David Ferreira; NUNES, Paula Cristine de Ávila; HASTENREITER, Flávio. Gerenciamento de projetos segundo o guia PMBOK: desafios para os gestores. **Revista de Gestão e Projetos – Gep**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 58-87, set./dez. 2012.

BRASIL. **Resolução 196/96 de 10 de outubro de 1996**. Dispõe sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF: Conselho Nacional de Saúde, 10 de out. de 1996.

CASAS, Diego Daniel; MERINO, Eugênio Andreas Dias. Gestão de design & design thinking: uma relação possível. **e-Revista LOGO**, v. 11, p. 1-7, 2011. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/eRevistaLOGO/article/download/.../3378>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

EDER, Samuel; CONFORTO, Edivandro Carlos; AMARAL, Daniel Capaldo; SILVA, Sergio Luis da. Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos. **Production**, São Carlos-SP, USP, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2014nahead/aop_producao065512.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONTENELLE, Isleide Arruda. **O nome da marca: McDonald's, fetichismo e cultura descartável**. São Paulo: Boitempo, 2002.

GARCIA, Bruno Lacerda Cordeiro; MELO, Edgard Monforte. Espaço no ponto de venda: sua contribuição para o resultado e para a estratégia das grandes redes de varejo alimentício no Brasil. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. (Coord.) **Varejo competitivo**. v. 7. São Paulo: Atlas, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIGLIO, Ernesto M. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **A criação de uma marca**: uma introdução às marcas de produtos e serviços para as pequenas e médias empresas. Rio de Janeiro: INPI, 2013.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa**: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. **Gestão estratégica de marcas**. Trad. Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed., São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARTINS, José Roberto. **Branding**: um manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional**: um modelo de integração do design em organizações. Florianópolis: 2004.

MESTRINER, Fábio. **Design de embalagens - curso avançado**. São Paulo: Makron Books, 2002.

_____. **Design de Embalagem**: curso básico. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

_____. **Gestão estratégica de embalagem.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Gestão estratégica de embalagem:** uma ferramenta de competitividade para a sua empresa. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Sousa. **O desafio do conhecimento.** 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management:** using design to build brand value and corporate innovation. Paris: Allworth Press, 2000.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier da. **Gestão de Design:** usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

NEGRÃO, Celso; CAMARGO, Eleida. **Design de embalagem:** do marketing à produção. São Paulo: Novatec Editora, 2008.

PASQUALOTTI, Adriano. **A ética na pesquisa:** um procedimento metodológico indispensável. 2004. Disponível em: <<http://usuarios.upf.br/~pasqualotti/etica.htm>>. Acesso em: 09 dez. 2016.

PEREZ, Clotilde. **Signo da marca:** expressividade e sensorialidade. São Paulo: Pioneira Thomson Laearning, 2004.

PORTELA, Carmen Beatriz Miranda. **O marketing e o comportamento do consumidor.** 2011. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3488.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2016.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®).** 5. ed. Atlanta-USA: PMI Book Service Center, 2013.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z:** como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor:** comprando, possuindo e sendo. Porto Alegre: Bookman, 2008.

STRUNCK, Gilberto Luiz Teixeira Leite. **Como criar identidades visuais para marcas de sucesso:** um guia sobre o marketing das marcas e como representar graficamente seus valores. Rio de Janeiro: Rio Books, 2001.

VALLE, André Bittencourt do; SOARES, P. C. A.; FINOCCHIO, J. JR.; SILVA, L. S. F. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

_____. **Fundamentos do gerenciamento de projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos**: estabelecendo diferenciais competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **Gerenciamento de aquisições em projetos**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2014.

YOKOYAMA, Marcos Hideyuki; SILVA, Andrea Lago da; PIAT, Éderson Luiz. O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 19, n. 3, 2012.

ANEXOS

ANEXO A - PROCEDIMENTOS DE GESTÃO DE PROJETOS

ROTEIRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
GESTÃO DE PROJETO DE DESIGN DE EMBALAGENS
Procedimentos de Gestão de Projetos

Data da pesquisa:

Empresa participante:

Participante da pesquisa:

cargo:

Anos de atividades:

Quadro de funcionários:

Questões de reconhecimento do emprego de gerenciamento de projetos:

- 1) O que você conhece por Gestão de Projetos?
- 2) A empresa/indústria possui responsável pelo gerenciamento de projetos?
 sim não

Qual o modelo de gestão: _____

Matriz de procedimentos de gestão de Projetos					
PMBOK	Iniciação	Planejamento	Execução	Monitoramento e controle	Encerramento
DESIGN	Briefing	Diagnostico	Estratégia dos objetivos	Definição dos Subprogramas	Programas

- 3) Qual dos procedimentos acima é familiar para você na sua rotina de trabalho em gestão de projetos?
 Design PMBOK N/A
- 4) O gerenciamento de Design de embalagens é feito de acordo normas ou práticas de gestão de projetos?
 sim não Qual?
- 5) Durante o processo de iniciação do projeto quem toma frente com as questões mercadológicas, processos industriais e questões estratégicas da empresa?
 Marketing Alta Gerencia Agencias Terceirizadas
 Gestor do Projeto Gestor de Embalagens Auxiliar Administrativo
- 6) A empresa possui um setor gestão de design de embalagens?
 sim não

- 7) Quando processo de desenvolvimento de embalagem é terceirizado quem é o responsável pela contratação e validação dos processos entregues?
 Marketing Alta Gerencia Conselho administrativo
 Gestor do Projeto Gestor de Embalagens Auxiliar Administrativo
- 8) Qual o envolvimento do planejamento estratégico da empresa no processo de criação, desenvolvimento e arte final no gerenciamento do design de embalagens?
 muito baixo baixo médio Alto muito alto
- 9) A empresa reconhece a Gestão de Design como um diferencial estratégico para organização?
 Sim Não - Em que momento:
 na criação
 na execução do projeto
 na comercialização
 no processo como um todo
 no produto final
- 10) Identifique dentro do gerenciamento do projeto de Design quais os direcionamentos do Guia PMBOK (2013) que a empresa emprega e classifique por ordem de importância:
 Riscos Escopo Recursos Humanos
 Tempo Aquisições Comunicações
 Custo Stakeholders Qualidade
 Integração N/A Outros modelos
 Cite: _____
- 11) Qual é grau de importância do briefing na gestão de design de embalagens na sua opinião?
 muito baixo baixo médio Alto muito alto
- 12) Qual é o grau de importância da pesquisa diagnostica para a obtenção do sucesso da arte final do projeto?
 muito baixo baixo médio Alto muito Alto
- 13) A indústria possui a disponibilização de algum software para gestão de design em projetos? (Exemplo: Project da Microsoft ou WBS, etc.).
- 14) Qual a sequência dos processos formalizados para gestão de design de projeto de embalagem?
- 15) Em referência a fase embrionária do projeto quais as etapas que a industria segue?
- 16) Como é feita a integração entre as demais áreas da indústria?
- 17) Quanto participação da alta gerência ela contribui de que forma para alcançar os resultados de forma positiva ou negativa em sua grande maioria?

ANEXO B - ROTEIRO DE DIAGNÓSTICO DE GESTÃO DE PROJETOS

ROTEIRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
GESTÃO DE PROJETO DE DESIGN DE EMBALAGENS
DIAGNÓSTICO DE GESTÃO

Data da pesquisa:

Empresa participante:

Participante da pesquisa:

Cargo:

Anos de atividades:

Quadro de funcionários:

Etapa – Preliminar

- 1) Você conhece as normas de boas práticas do guia de gestão de projetos PMBOK?
- 2) Como você definiria o que gestão de projetos?
- 3) Existe metodologia ou processos na gestão projetos?

Etapa - Intermediária

Qual a influência que as áreas de compras e comercial exerce no gerenciamento de embalagens?

- 1) O gerenciamento de design de embalagens tem uma posição no organograma da empresa?
- 2) Qual a formação especializada dos profissionais envolvidos no desenvolvimento das embalagens? Existe investimento por parte da empresa para formação deste profissional?
- 3) Existe programas integrados sequenciais que englobam ações o design, a inovação, utilização como ferramenta de marketing e veículo de comunicação?

Etapa – Final

Sugestões e percepções a serem considerados?

ANEXO C – TERMINOLOGIA E DEFINIÇÕES DAS NORMAS E DAS BOAS PRÁTICAS DO PMBOK

**ROTEIRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
GESTÃO DE PROJETO DE DESIGN DE EMBALAGENS**

**Terminologia e definições das normas e das boas práticas do
PMBOK**

Data da pesquisa:

Empresa participante:

Participante da pesquisa:

Cargo:

Anos de atividades:

Quadro de funcionários:

- **Em caso que o entrevistado não tenha familiaridade com a terminologia e definições das normas e as boas práticas do PMBOK – leia a síntese abaixo.**

Síntese Definições (PMBOK, 2013)

- 1) O gerenciamento da integração do projeto inclui os processos e atividades para identificar, definir, combinar, unificar e coordenar os vários processos e atividades dentro dos grupos de processos de gerenciamento do projeto.
- 2) O gerenciamento do escopo do projeto inclui os processos necessários para assegurar que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para terminar o projeto com sucesso.
- 3) O gerenciamento de tempos de projeto inclui os processos necessários para gerenciar o termino pontual do projeto.
- 4) O gerenciamento de custos de projeto inclui os processos envolvidos em planejamento, estimativa, orçamentos, financiamentos, gerenciamento e controle dos custos, de modo que o projeto possa ser term dentro do orçamento aprovado.
- 5) O gerenciamento da qualidade do projeto inclui os processos e as atividades da organização executora que determinam as políticas de qualidade, os objetivos e as responsabilidades, de modo que o projeto satisfaça as necessidades para as quais foi empreendido.
- 6) O gerenciamento dos recursos humanos do projeto inclui os processos que organizam, gerenciam e guiam a equipe do projeto.
- 7) O gerenciamento das comunicações do projeto inclui os processos necessários para assegurar que as informações do projeto sejam planejadas, coletadas, criadas, distribuídas, armazenadas, recuperadas, gerenciadas, controladas, monitoradas e finalmente dispostas de maneira oportuna e apropriada.
- 8) O gerenciamento dos riscos do projeto inclui os processos de planejamento, identificação, análise, planejamento de respostas e controle de riscos de um projeto; aumentar a probabilidade e o impacto dos eventos positivos e reduzir a probabilidade e o impacto dos eventos negativos do projeto.
- 9) O gerenciamento das aquisições do projeto inclui os processos necessários para comprar ou adquirir produtos, serviços ou resultados externos à equipe do projeto.
- 10) O gerenciamento das partes interessadas do projeto inclui os processos exigidos para identificar todas as pessoas, grupos ou organizações que podem impactar ou serem impactadas pelo projeto, analisar as expectativas das partes interessadas e seu impacto no projeto, e desenvolver estratégias de gerenciamento apropriadas para o engajamento eficaz das partes interessadas nas decisões e execução do projeto.

ANEXO D - AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DE GESTÃO DE DESIGN

**ROTEIRO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS
GESTÃO DE PROJETO DE DESIGN DE EMBALAGENS
AVALIAÇÃO DO CONHECIMENTO DE GESTÃO DE DESIGN**

Data da pesquisa:

Empresa participante:

Participante da pesquisa:

Anos de atividade:

Cargo:

Quadro de funcionários:

A	B	C	D	E	F
AREAS DO CONHECIMENTO NA GESTAO DE DESIGN	NÃO PRÁTICA	PRÁTICA INFORMANTE	PRÁTICA PARCIALMENTE FORMALIZADO	PRÁTICA FORMALMANTE	SCORE DA GESTAO DE DESIGN INDUSTRIAS
Com relação ao gerenciamento da integração dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento do espoco dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento do tempo dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento dos custos dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento da qualidade dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento dos recursos humanos dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento das comunicações dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento dos riscos dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento das aquisições dos projetos de Design					
Com relação ao gerenciamento das partes interessadas dos projetos de Design					
	Pontuação Máxima Possível		30	Pontos obtidos	