

Universidade de Brasília
Instituto de Artes
Programa de Pós-graduação em Design

Marco Aurélio Lobo Junior

**DESIGN PARA A COMPETITIVIDADE NO BRASIL:
O CASO DO PROJETO DESIGN EXPORT**

Defesa de dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Design, Linha de pesquisa Design, Cultura e Sociedade, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Prof. Dra. Fátima Aparecida dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Itiro Iida

Brasília
2017

Marco Aurélio Lobo Junior

**DESIGN PARA A COMPETITIVIDADE NO BRASIL:
O CASO DO PROJETO DESIGN EXPORT**

Defesa de dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação em Design, Linha de pesquisa Design, Cultura e Sociedade, da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do título de Mestre em Design.

Orientadora: Prof. Dra. Fátima Aparecida dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Itiro Iida

Brasília
2017

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L L799d Lobo Junior, Marco Aurélio
Design para a Competitividade no Brasil: o caso
do Projeto Design Export / Marco Aurélio Lobo
Junior; orientador Fátima Aparecida dos Santos; co
orientador Itiro Iida. -- Brasília, 2017.
111 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Design) --
Universidade de Brasília, 2017.

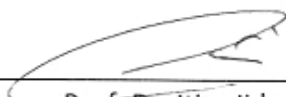
1. Competitividade. 2. Inovação. 3. Design. 4.
Exportação. I. Aparecida dos Santos, Fátima, orient.
II. Iida, Itiro, co-orient. III. Título.

Design para a competitividade no Brasil: o caso do projeto Design Export

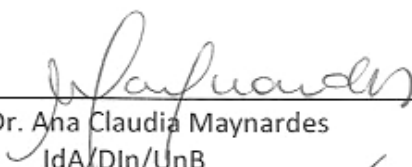
Marco Aurélio Lobo Junior

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design do Instituto de Artes da Universidade de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Design.

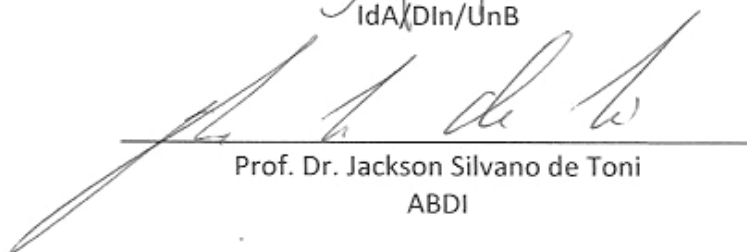
Aprovada por:



Prof. Dr. Itiro Iida
IdA/DIn/UnB



Prof. Dr. Ana Claudia Maynardes
IdA/DIn/UnB



Prof. Dr. Jackson Silvano de Toni
ABDI

Brasília-DF, 05 de Maio de 2017

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Design/Instituto de Artes/UnB

DEDICATÓRIA

Ao meu filho e à minha esposa que acreditam no esforço do meu trabalho.

AGRADECIMENTOS

À minha família pela força, carinho e muita paciência.

Aos professores pelo ensinamento, apoio e parceria.

Aos colegas de turma, que sempre estiveram presentes.

À Dorothea Werneck e à Liliane Rank.

Ao Centro Brasil Design e ao Centro Pernambucano de Design.

À Universidade de Brasília.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação Esquemática do Suporte e Promoção do Design.....	23
Figura 2 – Dados Comparativos entre Empresas Brasileiras e Europeias na Utilização da Gestão Design Como Fator de Competitividade Internacional.....	26
Figura 3 – Mapa Estratégico da Apex-Brasil 2011-2015.....	44
Figura 4 – Identidade Visual do Design Export.....	63
Figura 5 – Etapas do Projeto Design Export.....	67
Figura 6 – Passos metodológicos do Design Export.....	69
Figura 7 – Abrangência do Design Export.....	73
Figura 8 – Distribuição pelo porte das empresas atendidas pelo Design Export.....	73
Figura 9 – Quantidade de empresas participantes das diferentes etapas do Design Export	74
Figura 10 – Kit EVO - Signo Vincis	76
Figura 11 – Mapa Estratégico – Centros de Inovação e Design para Exportação	83

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar o design para a competitividade internacional de produtos brasileiros, tendo como estudo de caso o Projeto Design Export, da Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos (Apex-Brasil). Desde o início do século XXI percebe-se que o preço competitivo e a alta qualidade do produto não são mais as garantias para manter e conquistar mercados. Destaca-se as contribuições do design para enfrentar esses novos desafios no desenvolvimento de elementos e características que identificam e diferenciam os produtos e serviços das empresas em relação aos seus competidores, tanto no mercado nacional quanto no internacional. Para isso, foi necessário pesquisar: a história recente da competitividade internacional brasileira; o Programa Brasileiro do Design (PBD) e seus resultados e consequências no setor industrial; os principais programas de apoio ao design para o aumento da competitividade, em outros países; e o papel da Apex-Brasil, na inserção do design para o aumento das exportações brasileiras, por meio dos resultados do Projeto Design Export. O trabalho em parceria dos atores envolvidos – designers, empresários, associações setoriais e gestores – esteve diretamente relacionado ao sucesso do processo de gestão do projeto, que proporcionou melhores condições de competição para as empresas exportadoras, pois demonstrou e revelou a importância da utilização do design no processo de desenvolvimento de novos produtos, novas embalagens, novas marcas e novos serviços. Foram 610 empresas brasileiras sensibilizadas para o design, com 144 empresas visitadas e 114 empresas diagnosticadas quanto ao uso do design. Foram contratados 50 escritórios de design, que desenvolveram 108 projetos, em 60 cidades de 7 estados brasileiros. A experiência direta contribuiu para criar uma cultura de inovação entre as empresas brasileiras envolvidas, o que poderá resultar no aumento da excelência da produção industrial brasileira com vistas à exportação e no fomento ao mercado profissional de design e áreas afins.

Palavras-chave: Competitividade. Inovação. Design e exportação.

ABSTRACT

The aim of the present study is to analyze the role of design in the international competitiveness of Brazilian products, through a case study from the Design Export Project from the Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (Apex-Brasil). In the beginning of the 21st century, competitive prices and higher quality of a product were not guarantees of conquering and keeping international markets. Thus, the contributions of design in the development of elements and characteristics must be noted, as they serve to identify and distinguish the companies' products and services from their competitors. In this context, the first step was the research of four main issues: the recent story of the Brazilian international competitiveness; the Brazilian Design Program, its results and consequences in the industrial sector; the most important design support programs to improve competitiveness abroad; and the role of the Brazilian Trade and Investment Promotion Agency in the insertion of design in the development of Brazilian exports through the Design Export Project. The partnership between designers, entrepreneurs, trade associations and project managers was directly related with the success of the Project administration, which supplied better competitive conditions to the involved export companies. In such way, the project showed and revealed the importance of using design in the development process of new products, packages, brands and services. Out of 610 companies that were made aware of the importance of design, 144 companies were visited and 144 companies were alerted to the importance of the proper use of design. 50 design agencies were hired, developing 108 projects in 60 cities of 7 Brazilian states. Such direct experience contributed to the creation of a culture of innovation within the companies involved. This culture will possibly result in an increase of the excellence of Brazilian industrial export production, and in the stimulation of the market of design and its related areas.

Keywords: Competitiveness. Innovation. Design. Export.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
1.1 Competitividade.....	14
1.2 Inovação.....	15
1.2 O papel do design na inovação.....	19
1.4 Políticas de design.....	20
1.5 Design e exportação.....	25
2. A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BRASILEIRA: 1990 - 2014.....	30
2.1 Qualidade e Produtividade.....	30
2.2 Programa Brasileiro do Design - PBD	34
2.3 Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos - Apex-Brasil.....	41
2.4 Referências Internacionais em Políticas Públicas de Design.....	45
2.4.1 Coreia do Sul.....	45
2.4.2 Espanha.....	48
2.4.3 Finlândia.....	50
2.4.4 Reino Unido.....	52
2.5 Unidade de Inovação e Design.....	56
3. O PROJETO DESIGN EXPORT.....	63
3.1. Concepção do projeto.....	63
3.2. Operacionalização do projeto.....	65
3.3. Resultados alcançados.....	72
CONCLUSÕES.....	78
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXO 1.....	89
ANEXO 2.....	90
ANEXO 3.....	98
ANEXO 4.....	102
ANEXO 5.....	106
ANEXO 6.....	108

INTRODUÇÃO

O processo de globalização econômica vem exigindo importantes mudanças no comportamento das empresas para atenderem um mercado altamente integrado, aberto e exigente.

Preço competitivo e alta qualidade do produto não são mais as garantias para manter e conquistar mercados. Percebe-se a necessidade de pensar em elementos e características que identifiquem e diferenciem os produtos e serviços em relação aos seus competidores.

Destaca-se a contribuição do design para enfrentar esses novos desafios, tanto no mercado nacional quanto no internacional. O design possibilita o incremento da capacidade inovativa das empresas, por meio da otimização do uso de materiais e outros insumos, o que resulta no aumento da qualidade e na diferenciação de produtos para atender com flexibilidade e rapidez as volatilidades do mercado.

O conceito de design a ser considerado neste trabalho será do World Design Organization (WDO) ¹, anteriormente denominado como International Council of Societies of Industrial Design (ICSID):

O Design Industrial é um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, construindo negócios de sucesso para a melhoria da qualidade de vida, por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadoras. Design Industrial estabelece uma ponte entre o que existe e o que é possível. É uma profissão transdisciplinar que aproveita a criatividade para resolver problemas e co-criar soluções com a intenção de tornar melhor: produtos, sistemas, serviços, experiências ou negócios. Em seu coração, o Design Industrial fornece uma maneira mais otimista de olhar para o futuro, repensando os problemas como oportunidades. Ele integra a inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para promover um novo valor e uma nova vantagem competitiva em todas as esferas econômica, social e ambiental (WDO, 2016).²

A experiência de alguns países que registram conquistas importantes em competitividade e reconhecimento internacional, por meio da inserção do design em empresas de vários tamanhos e áreas de atuação, como também em setores de níveis diferentes de intensidades tecnológicas, é uma constatação que estimulou e vem estimulando a definição e implementação de ações e programas de políticas públicas e privadas.

¹ <http://wdo.org/about/definition/>

² tradução do autor

O design está no âmago dos sistemas de inovação que promovem a competitividade, passou gradativamente a integrar o planejamento das empresas e tornou-se objeto de esforços coordenados na nova geração de políticas públicas (CASTRO; BRAGA, 2012).

Tais políticas possibilitaram a intensificação das formas usuais de apoio ao design e, ao mesmo tempo, à criação de novos mecanismos e instrumentos, objetivando fomentar a ampliação e o aprofundamento de sua inserção no sistema de produção de bens e serviços por parte daqueles países que vêm intensificando seus esforços competitivos nas últimas décadas.

O Brasil vem registrando o desenvolvimento de políticas e ações na inserção do design na sua indústria desde a segunda metade do século XX, com intensificação na década de 1990, em especial, graças à criação do Programa Brasileiro do Design (PBD) no então Ministério da Indústria, Comércio e Turismo.

No início do século XXI, percebe-se o design como um instrumento para o aumento das exportações, sendo incluído nas formulações de projetos e ações da Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos, Apex-Brasil.

A consolidação do design nas exportações foi estabelecida no planejamento estratégico da Apex, para o período 2011-2015, criando-se a Unidade de Inovação e Design (UID), cujo objetivo era gerar, desenvolver e aplicar conhecimento na formulação de ideias inovadoras para transformá-las em produtos, serviços ou processos para o aumento das exportações.

Uma das principais ações da UID foi a criação do Projeto Design Export, que auxiliou um conjunto de empresas exportadoras na inserção do design para ampliar seus mercados a partir da melhoria de produtos existentes e da elaboração de novos produtos e serviços.

O objetivo deste trabalho é analisar o design para a competitividade internacional de produtos brasileiros, tendo como estudo de caso o Projeto Design Export.

Para isso, foi necessário pesquisar: os principais programas de apoio ao design para o aumento da competitividade em outros países; a história recente da competitividade internacional brasileira; o Programa Brasileiro do Design (PBD) e seus resultados e consequências no setor industrial; o papel da Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos, Apex-Brasil, na inserção do design para o aumento das exportações brasileiras, por meio dos resultados do Projeto Design Export.

Para alcançar os objetivos propostos, foi utilizada uma estratégia metodológica qualitativa e quantitativa, por meio de análise documental.

A metodologia a ser utilizada, baseada no modelo de Tachizawa,³ apresenta a seguinte estrutura: escolha do assunto/delimitação do tema; bibliografia pertinente ao tema; fundamentação teórica; levantamento de dados da organização em estudo; caracterização da organização; análise e interpretação das informações; e conclusões e resultados.

O levantamento de dados incluiu publicações, pesquisas institucionais, documentos institucionais e periódicos, tanto na forma impressa quanto na eletrônica, além da experiência profissional na Apex-Brasil.⁴

Esse material foi submetido ao Método de Leitura Científica, que, segundo Cervo e Bervian (2002), obedece a passos sistematizados cronologicamente, conforme segue:

- Visão sincrética – abrange a leitura de reconhecimento com o objetivo de identificar as fontes para uma aproximação preliminar sobre o tema e a leitura seletiva, localizando as informações de acordo com os propósitos do estudo;
- Visão analítica – compreende a leitura crítico-reflexiva dos textos selecionados, acompanhada de reflexão, na busca dos significados e na escolha das ideias principais;
- Visão sintética – constitui a última etapa, concretizada por meio da leitura interpretativa.

Para organizar e facilitar o entendimento desta dissertação, estruturaram-se quatro capítulos, descritos a seguir. No primeiro capítulo, apresenta-se o referencial teórico que reúne a revisão da literatura que norteou o estudo, abordando as definições de competitividade e inovação, o papel do design na inovação, políticas de design e a relação entre design e exportação. No segundo capítulo, apresentam-se as políticas governamentais para o estímulo do setor industrial por meio das ações do Programa Brasileiro do Design (PBD) e da Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), desenvolvidas pela sua Unidade de Inovação e Design (UID). No terceiro capítulo, apresenta-se o Projeto Design Export, sua concepção, operacionalização e seus resultados. No quarto capítulo, encontram-se as considerações finais do trabalho, em que se demonstra como os objetivos da pesquisa foram cumpridos, quais são as suas limitações, bem como conclusões sobre a pesquisa e recomendações para estudos futuros. Apresenta-se também a proposta de estruturação de um mapa estratégico para a criação de centros setoriais de inovação e design para exportação. Por fim, são disponibilizadas as referências utilizadas no trabalho.

³ Referencial teórico à formação de um modelo de informações. Dissertação (Mestrado) - FEA/USP, São Paulo, 1991.

⁴ Trabalhei na Apex-Brasil como gestor de projetos no período de 2005 a 2012 e gerente de inovação e design no período de 2012 a 2015.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta os conceitos-chave que embasam o estudo: competitividade, inovação, papel do design, políticas de design e exportação.

1.1 Competitividade

Há diversas definições para competitividade. Algumas apresentam o termo correlacionado a fatores extrínsecos à empresa, de modo que a competitividade é definida a partir da análise da indústria, com foco nos concorrentes e consumidores. Nessa definição, a estratégia competitiva de empresa é o resultado da identificação de oportunidades de mercado (FLEURY; FLEURY, 2003 apud MACEDO, 2015).

Outras abordagens da competitividade estão baseadas em recursos, ou seja, em fatores intrínsecos à empresa, de maneira que a organização avalia seus recursos, sejam eles físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, sistemas administrativos) ou humanos, e, a partir daí, cria sua vantagem competitiva. Um recurso compreende todos os processos organizacionais, competências, informações, conhecimento e outros fatores, considerados importantes para a organização, não substituíveis e difíceis de imitar, que criam vantagem competitiva (ACKLIN, 2013).

Em ambientes complexos e de mudanças rápidas, o desenvolvimento da vantagem competitiva a partir da transformação dos recursos da organização em competências e habilidades cria um potencial de diferenciação, gerando lucro (FLEURY; FLEURY, 2003 apud MACEDO, 2015). A competitividade com foco em recursos internos é uma maneira de a corporação adquirir aprendizado e, assim, obter mais experiência e maior eficiência em face da complexidade e das alterações do mercado (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Entende-se, portanto, que a competitividade consiste em um conceito dinâmico, que envolve fatores internos e externos à organização, porém também é possível afirmar que a inovação é um dos fatores que levam uma empresa a ser competitiva, pois as organizações inovam para manter suas posições no mercado (PORTER, 1993; OCDE, 2004).

1.2 Inovação

No início do século XX, o economista Schumpeter (1883-1950) elencou cinco tipos de inovação (MCCRAWN, 2012):

- a) A introdução de um novo bem – ou seja, um produto com o qual os consumidores ainda não estejam familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem;
- b) A introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo industrial em questão;
- c) A abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado no qual o ramo industrial específico do país em questão não tenha entrado anteriormente, existisse ou não esse mercado;
- d) A conquista de uma nova fonte de abastecimento de matérias-primas ou produtos semimanufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou ainda ter de ser criada;
- e) A promoção de uma nova organização de uma indústria qualquer, como a criação de uma posição monopolística ou o rompimento de uma posição monopolística.

Essa lista tem sido citada muitas vezes por economistas, historiadores e outros estudiosos da anatomia da inovação e nela poderíamos incluir os avanços tecnológicos. Atualmente, certos elementos parecem normais, pois entraram para o senso comum, o que certamente não era o caso quando da sua apresentação, em 1911 (MCCRAWN, 2012).

Além disso, pode-se registrar que o avanço tecnológico de que Schumpeter trata é um processo de “destruição criativa”, em que há constante busca da criação de algo novo que simultaneamente destrói velhas regras e estabelece novas, tudo orientado pela busca de novas fontes de lucratividade (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A fábrica varria do mapa a oficina do ferreiro, o carro superava o cavalo e a carruagem, a corporação derrocava a propriedade. “Sem inovações, não há empreendedores; sem a realização empresarial, não há lucro capitalista nem impulso capitalista. O clima das revoluções industriais – o clima de progresso – é o único que pode fazer sobreviver o capitalismo”, enfatizou Schumpeter. Por isso deve haver constante mudança, promovida por processo interno (MCCRAWN, 2012).

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define a inovação como a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2004, p. 55).

Para a OCDE, a importância crescente da inovação se deve, entre outras razões, ao processo de globalização e ao rápido aumento do número de países e empresas que passaram a investir consistentemente em atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Segundo o Manual Frascati (OCDE, 2013), P&D engloba trabalhos de criação empreendidos de modo sistemático com o objetivo de aumentar a soma de conhecimentos, incluindo-se o conhecimento do homem, da cultura e da sociedade, bem como o uso desse conhecimento para novas aplicações.

O termo P&D, segundo esse manual, abrange três atividades interligadas:

- a) Pesquisa básica, que consiste na realização de trabalhos teóricos ou experimentais, cuja finalidade principal é a aquisição de novos conhecimentos sobre os fundamentos de fenômenos e fatos observáveis, sem objetivo particular de aplicação ou utilização;
- b) Pesquisa aplicada, que consiste na realização de trabalhos originais com finalidade de adquirir novos conhecimentos, porém focalizada para um determinado fim ou objetivo prático;
- c) Desenvolvimento experimental, que consiste na realização de trabalhos sistemáticos, baseados em conhecimentos preexistentes, obtidos por meio de pesquisa e/ou experimento prático, visando à produção de novos materiais, produtos ou dispositivos; à implantação de novos processos, sistemas e serviços; ou ao aperfeiçoamento considerável dos preexistentes.

O manual considera que, além dessas atividades de P&D, seis outras atividades conexas frequentemente podem ser distinguidas no processo de inovação:

- a) Ferramentaria e engenharia industrial, cobrindo aquisição e modificação de máquinas e ferramentais de produção, procedimentos de produção e de controle de qualidade e normas exigidas para a fabricação de novos produtos ou para a utilização de novos processos;

- b) Partida de produção e desenvolvimento de pré-produção, incluindo modificações no produto ou no processo, reciclagem do pessoal em novas técnicas ou no uso de novas máquinas e testes de produção, se estes forem acompanhados de trabalhos complementares de engenharia;
- c) Comercialização de novos produtos, cobrindo atividades associadas ao lançamento de um novo produto, incluindo testes de mercado, adaptação do produto a diferentes mercados e publicidade no lançamento, excluindo-se implantação de redes de distribuição da inovação no mercado;
- d) Aquisição de tecnologia não incorporada, compreendendo aquisição de tecnologia externa à firma na forma de patentes, invenções não patenteadas, licenças, divulgação de *know-how*, marcas registradas, projetos, modelos e serviços com conteúdo tecnológico;
- e) Aquisição de tecnologia incorporada, cobrindo aquisição de máquinas e equipamentos cujo conteúdo tecnológico esteja ligado às inovações em produtos e processos introduzidos pela empresa; e
- f) Design, parte essencial do processo de inovação, considerando os projetos e desenhos que definem procedimentos, especificações técnicas e características de funcionamento necessários a concepção, desenvolvimento, fabricação e comercialização de novos produtos e processos, podendo ser parte da concepção inicial de produto ou processo, isto é, da P&D, ou ligados simultaneamente à ferramentaria, à engenharia de produção, ao início de produção e à comercialização de novos produtos.

Outros autores apresentam inovação (PÄRTTÖ; SAARILUOMA, 2012 apud MACEDO, 2015) como tendo a missão de resolver problemas por meio de atividades de ideação, design, *marketing* de produto e venda, além da difusão e aceitação dos usuários.

A inovação pode ser classificada segundo o objeto, o grau de novidade e a origem da fonte. A inovação conforme o objeto é caracterizada, no *Manual de Oslo* (OCDE, 2004), em quatro tipos: i) de produto: bens ou serviços novos ou substancialmente melhorados; ii) de processo: novo ou significativamente melhorado método de produção ou distribuição; iii) de *marketing*: método de *marketing* novo (ou com alterações significativas) no conceito de um produto, na embalagem, em relação ao posicionamento no mercado, na promoção ou

definição de preços; e iv) organizacional: novo método organizacional na gestão de empresa, na organização do local de trabalho ou interações externas, cujo foco é melhorar a performance da organização.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) definem inovação como processo de mudança e apresentam o conceito dos 4 P da inovação, que consiste nas inovações de produto, de processo (que inclui alterações nos processos produtivos e administrativos da instituição), de posição (cujo conceito é similar à definição de inovação de *marketing* apresentada no *Manual de Oslo*) e de paradigma (mudanças no modelo de negócio da empresa). De modo geral, o tipo de inovação descrita por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) e OCDE (2004) apresenta características muito similares. A principal diferença está na inovação de paradigma, que pode ser compreendida, no *Manual de Oslo*, como inovação organizacional.

A classificação da inovação conforme o grau de novidade consiste em: i) incremental: compreende a melhoria dos produtos e processos existentes; e ii) radical: consiste na oferta de produtos e processos de maneira totalmente nova (para o mundo ou para a empresa), causando alterações no setor industrial a que pertencem (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Chesbrough (2012 apud MACEDO, 2015) classifica inovação com base na origem da fonte, podendo ser interna (inovação fechada) ou externa (inovação aberta). Para esse autor, a inovação fechada constitui um modelo de integração vertical tradicional em que a organização tem maior controle sobre o processo. Na inovação aberta, o processo é mais colaborativo e envolve uma série de participantes, podendo incluir consumidores, instituições de ensino, fornecedores, parceiros e comunidade em geral.

Assim, inovação pode ser entendida como introdução no mercado de produtos, processos, ações de *marketing* ou processos organizacionais diferentes dos atuais ou melhorados. Pode ser qualificada com base no objeto de inovação (produto, processo, *marketing* e organizacional), no nível de inovação (radical e incremental) e onde é gerada (interna ou externamente). É possível afirmar, então, que inovação é um fenômeno fundamental e inerente à economia e à competitividade das empresas, tendo o design como parte essencial de todo o processo inovativo.

1.3 O papel do design na inovação

Observa-se que a tendência geral aponta para o entendimento de que investimentos em design guardam estreita relação com comportamento inovador. Os termos inovação e design superpõem-se parcialmente, muito embora não sejam sinônimos. Design se refere a um tipo especial de ação inovadora que cuida das preocupações de uma comunidade de usuários. Design sem componente inovador é, obviamente, uma contradição (BONSIEPE, 2011).

Pode-se utilizar o design como processo de catalização, sintetização de conhecimentos e informações em produtos e serviços. O design procura antecipar os problemas e focar as oportunidades a partir da análise das necessidades do beneficiário do produto, ou seja, o consumidor, o usuário, o fabricante e a sociedade, tomando os concorrentes como referência. Dessa maneira, torna-se importante ferramenta de diferenciação competitiva (MAGALHÃES, 1997).

Para entender o papel do design na inovação, é importante assegurar que as inovações sirvam às pessoas. Muitas inovações se concentram na exploração de tecnologias ou na criação de modelos empresariais melhores, esquecendo-se de questionar se as ideias novas servem às pessoas ou deixando essa pergunta para tarde demais, em um momento do processo de desenvolvimento em que os recursos financeiros já foram gastos ou as opções já estão reduzidas (MCNABOLA, 2014).

Para a economia e para as empresas, o design não depende tanto dos designers, mas de outros agentes do sistema de produção e distribuição. O acesso ao potencial do design depende de uma mudança da gestão. Em épocas anteriores, um empresário ou gestor poderia ser considerado eficiente se soubesse resolver problemas de produção, finanças, pessoal e vendas. Contudo, o jogo mudou. Antes, a inovação era tratada como um caso excepcional, mas hoje deve-se produzir inovação permanentemente (BONSIEPE, 2015).

Gui Bonsiepe (2011) apresenta oito tipos de inovações do design, lista que não pretende ser completa, pois é uma tentativa de mostrar a amplitude das atividades inovadoras realizadas pelos designers:

- 1) Inovação para melhorar a qualidade de uso de um produto ou uma informação;
- 2) Inovação para criar produtos e/ou *affordances*;⁵
- 3) Inovação no processo de fabricação;

⁵ *Affordance*: gama de atividades que um animal ou pessoa pode desempenhar com um objeto/produto no mundo. Termo inventado pelo psicólogo J.J. Gibson (NORMAN, 2007).

- 4) Inovação na sustentabilidade;
- 5) Inovação para facilitar o acesso a um produto ou serviço (design inclusivo);
- 6) Inovação na aplicação de novos materiais ou materiais reciclados para novos produtos;
- 7) Inovação na qualidade formal-estética (a maioria dos trabalhos inovadores dos designers se encaixa provavelmente nessa classe, principalmente quando se faz o redesign para atualizar os produtos já existentes);
- 8) Inovação na oferta de produtos de uma empresa (design estratégico).

As diretorias de design nas empresas de grande porte surgem para que haja uma familiaridade ao tema e, assim, investimentos em inovação. No entanto, pequenas e médias empresas (PME), em geral, não dispõem de capital para investir em P&D, para estarem inseridas no processo inovativo (BONSIEPE, 2015). Percebe-se, assim, a criação de políticas de design – intervenções do governo voltadas a estimular a demanda e o abastecimento do design em um país ou região – para o aprimoramento das empresas, em especial as PME.

1.4 Políticas de design

O discurso do design como ferramenta para o desenvolvimento (seja este econômico, social ou um ideal de convergência de ambos) se estabelece no contexto do debate sobre as políticas nacionais de design (PATROCÍNIO; NUNES, 2015). Não é nova a ideia de que o design deve integrar o rol de ferramentas de que o governo dispõe para enfrentar os problemas cada vez mais complexos de gestão e políticas públicas. Autores como Gui Bonsiepe, John Heskett, Victor Margolin, Alpay Er, Brigitte Borja de Mozota, entre outros, chamam a atenção para esse tema (PATROCÍNIO; NUNES, 2015).

Programas para estimular inovação e criatividade passaram a ser vistos como uma das estratégias essenciais para a competição internacional. Essa situação levou diversos países a estabelecer mecanismos de inserção do uso do design em suas empresas.

As estratégias adotadas variam em cada país de acordo com economia, sociedade e indústria. Em grande parte, o apoio dado pelo governo local é determinante para o formato e a duração dos programas (RAULIK, 2006).

Sem dúvida, a fonte de recursos que mantém essas iniciativas em atividade é

determinante para o seu escopo. Para muitos países, a promoção do design é parte integrante das estratégias de exportação e comércio, promovendo a imagem do país internacionalmente e melhorando a competitividade dos produtos (RAULIK, 2006).

Suporte e Promoção do design

Qualquer ação ou programa fica enfraquecido quando atua isoladamente. Não há iniciativa forte suficiente que possa sustentar-se sem apoio externo ou sem ligação com outros serviços. Isso não é diferente com relação ao design, principalmente quando tomamos em conta que o design é uma atividade multidisciplinar que faz parte de um processo complexo de desenvolvimento de produtos e serviços (RAULIK, 2006).

Esse fato reflete-se na implementação de programas/projetos de design. É importante reconhecer que o programa/projeto, por mais abrangente que seja seu escopo, não será capaz de agregar todos os recursos necessários para atender as demandas de seu público. Com isso, a associação com outras instituições, redes de serviços e disciplinas torna-se estratégica.

Em outro âmbito, é necessário esclarecer a função dos diversos programas/projetos de design, perceber sua abrangência, função e público. Para facilitar essa diferenciação, costuma-se utilizar a classificação de três categorias principais: suporte, promoção e educação.

Neste estudo, serão apresentadas as categorias de suporte e promoção do design, pois a educação está voltada para a formação de profissionais que serão fornecedores de serviços às empresas a serem atendidas, não fazendo parte do escopo do estudo de caso a ser apresentado.

Suporte em design

Suporte em design pode ser resumido em três palavras-chave: prática, assessoria e indústria. O objetivo principal reside em suprir a deficiência das empresas, principalmente as pequenas e médias, que não têm recursos (humanos e/ou financeiros) para integrar design em suas atividades.

Programas de suporte em design apresentam-se no formato de assessoria direta, caracterizando-se como uma ponte entre empresas e designers. Existem diversos formatos para programas de suporte em design. Os mais comuns são:

- a) Programas de curta duração: caracterizam-se pela intensa interatividade entre a

- empresa, o designer e o administrador do programa por um período específico;
- b) Assessoria contínua a empresas: implementada em países onde há estabilidade e continuidade do apoio financeiro do governo ao programa;
 - c) Programas de treinamento: no formato de seminários, *workshops* ou cursos, esses programas podem oferecer interação e eficácia similar à da assessoria individual, desde que mantenham foco em um setor específico da indústria ou na prática do desenvolvimento de produtos e serviços. A vantagem pode ser o custo reduzido, uma vez que atinge um grupo em vez de empresas isoladas.

Importante registrar que o suporte em design não é um serviço de consultoria, mas um processo aplicado para tornar a empresa apta a gerenciar seus próprios projetos de design. Mesmo com a variação de formatos, os programas de suporte em design costumam seguir um processo geral, que é descrito pelas etapas:

- a) A empresa (pequena e média) entra em contato com a organização de fomento ao design por iniciativa própria ou como resultado de uma ação da própria organização;
- b) Um assessor (ou consultor), preferencialmente com experiência no tipo de negócio da empresa ou com a disciplina do projeto, é designado para trabalhar com essa empresa durante o processo;
- c) Com o processo iniciado, seguem-se as etapas de desenvolvimento, que variam de projeto para projeto. As duas etapas iniciais geralmente consistem na preparação do *briefing* e seleção de um profissional de design. Estará, então, formado o triângulo que atuará no projeto: empresa, designer e assessoria;
- d) Recursos externos (como financiamentos, fornecedores, prototipistas, proteção de propriedade intelectual) podem ser necessários para o projeto. Cabe ao assessor facilitar o acesso a esses recursos por meio de sua rede de contatos;
- e) Ao final do processo, além do resultado do projeto – um novo produto ou serviço –, a empresa deve ser capaz de reconhecer os benefícios obtidos com a experiência do uso do design.

Com o processo de assessoria sendo bem-sucedido, deverá ocorrer um aprendizado (transferência de conhecimento). Nesse caso, a empresa estará apta e confiante para contratar

um designer ou buscar recursos externos para seus futuros projetos. É esperado, no entanto, que alguma dificuldade ainda surja e que, portanto, a empresa entre novamente em contato com o assessor do projeto anterior para sanar suas dúvidas.

Promoção do Design

A promoção do design pode ter funções específicas, como: elevar o interesse das empresas locais por design; promover a imagem do design local/nacional no exterior; promover a imagem do país ou de uma região, utilizando o design como identidade, e educar a população em geral para apreciação do design e preferência por produtos e serviços de qualidade. A desvantagem está na dificuldade de controlar os resultados e o impacto no público. Exposições e premiação, por exemplo, são programas que investem nos resultados de longo prazo na cultura e na economia.

A promoção do design procura atingir públicos maiores e diversificados. O investimento nessas atividades varia muito, mas geralmente tem alto custo se comparado a programas de suporte contínuo.



Figura 1 - Representação esquemática do suporte e promoção do design. Os programas de suporte e promoção do design devem considerar o número de empresas que se deve atingir e o nível de intervenção junto à empresa. Fonte: RAULIK, 2006.

Impacto dos programas de suporte e promoção

Os programas de suporte e promoção do design devem considerar o número de empresas que se deve atingir, o orçamento disponível e o potencial de interação possível. Se a interação com a empresa for intensificada, o impacto do serviço tenderá a ser maior. Em contraposição, os programas de promoção do design atingem um número bem maior de clientes.

A metodologia de análise do impacto de programas de suporte e promoção do design foi desenvolvida pelo Prof. Dr. Bruce Tether com contribuição da Profa. Dra. Gisele Raulik e foi utilizada no Programa Criação Paraná, realizado pelo Centro de Design Paraná (atualmente Centro Brasil Design) em duas edições, nos anos de 2002 e 2005. O programa teve como missão estimular indústrias, micro e pequenas, a experimentar o design na prática como ferramenta para aumento da competitividade. Essa iniciativa foi baseada na experiência do programa da Glasgow Collection, desenvolvido com sucesso na Escócia, de 1997 a 1999, com as seguintes metas: selecionar boas ideias no projeto, minimizar a burocracia, manter uma aproximação ágil entre os agentes, organizar uma equipe gestora com experiência em design e produzir uma atitude positiva.

A experiência das duas edições ajudou a aprimorar a metodologia, baseada no conceito do desenvolvimento assistido, que primeiramente prospectou o empresariado paranaense, por meio de visitas com o objetivo de explicar o projeto, e, posteriormente, orientou e acompanhou as empresas interessadas em desenvolver novos produtos, com apoio à gestão do projeto e ao uso dos materiais. Em ambas as edições realizadas, os resultados se mostraram significativos.

Foram desenvolvidos 83 protótipos com foco na inovação e no design. Nesse processo, 24 empresas experimentaram a primeira contratação de um designer. Houve 23 pedidos de registros no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (Inpi) e 32 produtos ingressaram no mercado.

Vale ressaltar que, em 2010, o Sharing Experience Europe (SEE), em seu *workshop* “Meeting of Minds: Next Generation Design Support Programmes”, apontou o Programa Criação Paraná como um dos seis programas de referência internacional em novas práticas de políticas de design para a competitividade.

1.5 Design e Exportação

No Diagnóstico do Design Brasileiro (2014), apresenta-se um estudo sobre a existência de correlação entre a capacidade de gestão de design das empresas e a exportação de produtos e serviços.

Amostras de empresas brasileiras e europeias são comparadas, ambas representando empresas de manufatura entre 4.000 e 6.000 empregados. A amostra do Brasil incluía 164 empresas, enquanto a europeia contava com 335 organizações.

O estudo aponta dados, demonstrados na Figura 2, que salientam forte relação entre a porcentagem de exportação e a capacidade de gestão de design, enquanto a amostra brasileira não apresenta esse tipo de relação. Observa-se claramente que as empresas europeias têm boa consciência dos benefícios do design para a exportação, enquanto as do Brasil mostram exatamente o oposto.

Constata-se que a média de exportação dos setores reforça a correlação negativa entre design e exportação no Brasil. Os setores com desempenho mais comprometido em termos de gestão de design, desenvolvimento de novos produtos e faturamento resultante da venda de novos produtos estão entre os que mais exportam.

Outro ponto a ser analisado é a história europeia como uma potência do design, e seus designers distinguem-se por produzir um trabalho que inspira o resto do mundo e atrai os melhores talentos. Alguns dos primeiros exemplos de intervenções governamentais que influenciaram o design originaram-se em países europeus.

Em 2008, um *workshop* de dois dias sobre design como ferramenta para a inovação foi organizado pela Diretoria-Geral de Empresas e Indústrias da Comissão Europeia, na França. O *workshop* reuniu 26 especialistas em design, administradores e diretores da Comissão de toda a Europa a fim de explorar as oportunidades e os obstáculos ao uso efetivo do design pelas pequenas e médias empresas europeias (PATROCÍNIO; NUNES, 2015).

Em 2013, foi criado um plano de ação para a inovação orientada pelo design pela Comissão Europeia, tendo como resultado o reconhecimento do design como alternativa para a solução de problemas que pode levar inovação aos setores público e privado (PATROCÍNIO; NUNES, 2015).

Da jornada europeia, podemos obter muitas lições que podem ser aproveitadas em outros países ou contextos. O reconhecimento do design como uma força dinâmica de inovação por parte da Comissão Europeia tem sido fundamental para aumentar as exportações.

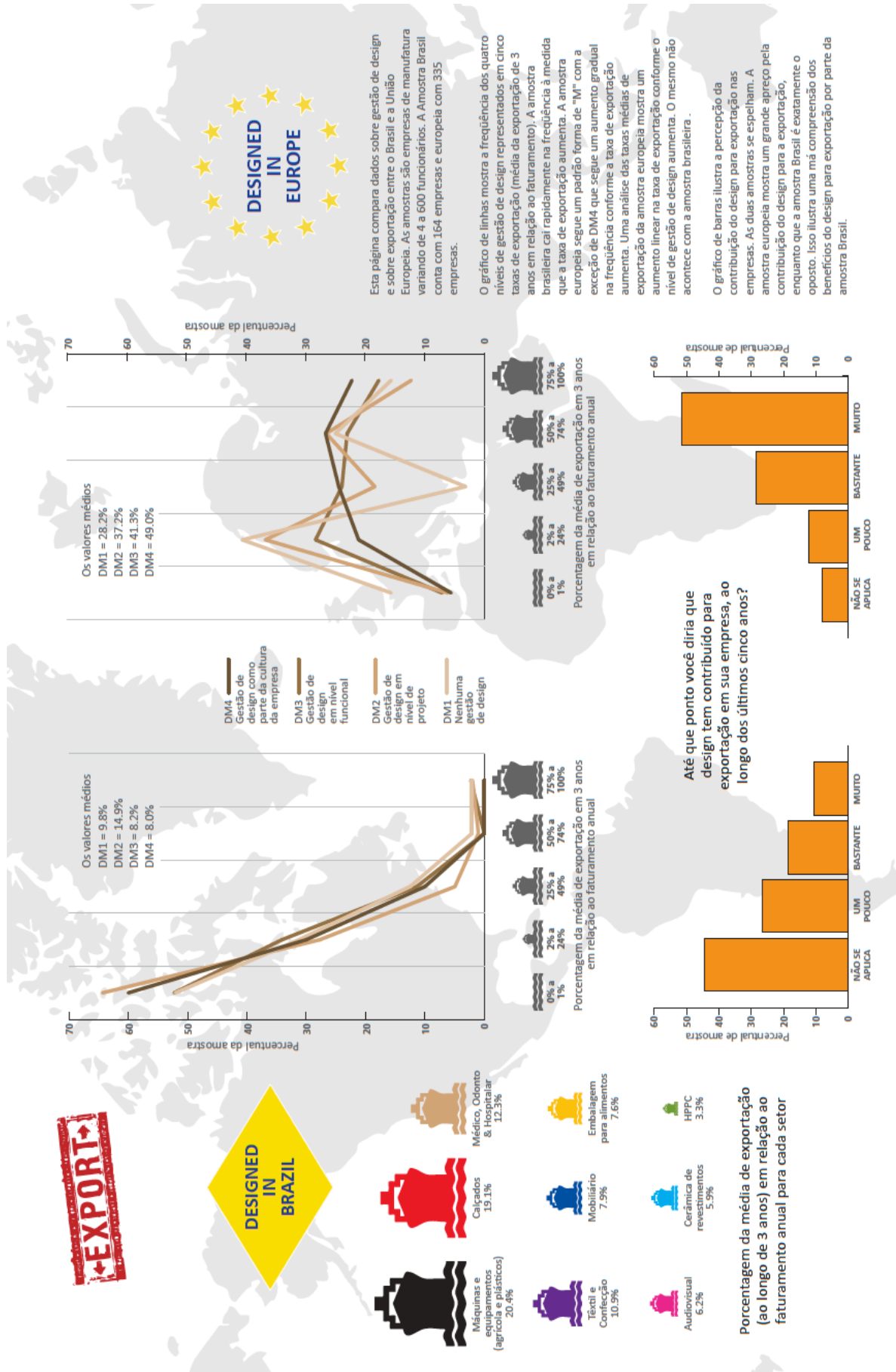


Figura 2 - Dados comparativos entre empresas brasileiras e europeias na utilização da gestão do design como fator de competitividade internacional. Fonte: Diagnóstico do Design Brasileiro, 2014.

Por fim, a baixa taxa de exportação de empresas brasileiras poderia estar relacionada com a diferença de atitude necessária para o desenvolvimento de projetos para exportação no Brasil. Como a exportação das empresas brasileiras (participantes da pesquisa) foi baixa, essas oportunidades de negócios não são associadas com design, mas com vendas, *marketing*, logística e administração. Os mais altos índices de exportação estão nos setores de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos (HPPC) e máquinas e equipamentos. Isso se deve à natureza especializada dos produtos desses setores e às habilidades empresariais necessárias à sua comercialização.

Considerando a recente história brasileira de industrialização, merecem destaque as diferenças entre as transformações industriais na Europa e no Brasil:

Se na Inglaterra, na França, na Alemanha e nos Estados Unidos a máquina provocou desajustamentos relacionados com o ritmo de mudança de natureza humana, em um país como o Brasil ela teria de associar-se a desajustamentos ainda mais graves. A razão disso está na forma abrupta de introdução da máquina e na falta de experiência socializadora prévia (FERNANDES, 1974, p. 76 apud LEON, 2014a, p. 82).

Florestan Fernandes explica os impulsos da industrialização brasileira como tendência à imitação construtiva (diferentemente da destruição criativa de Schumpeter), na qual está presente a ideia de industrialização como missão civilizatória, e não como força social (FERNANDES, 1974, p. 63 apud LEON, 2014a, p. 81).

Na década de 1950, Pietro Maria Bardi⁶ percebia a necessidade da inovação na indústria brasileira e que uma escola de design poderia preparar profissionais para desenvolver um processo inovativo no parque fabril crescente na cidade de São Paulo.

Bardi criou, então, o Instituto de Arte Contemporânea (IAC), junto ao Museu de Arte de São Paulo (Masp), que durou somente de 1950 a 1953, pois não houve aceitação da indústria. Assim, vale analisar a versão do designer Alexandre Wollner,⁷ que corrobora a de Florestan Fernandes:

⁶ Pietro Maria Bardi (1900-1999). Museólogo, crítico e historiador de arte, jornalista e professor. Condução e Organização do Masp durante 30 anos. Publicou diversos livros de história da arte brasileira e internacional.

⁷ Alexandre Wollner (São Paulo SP 1928). Designer gráfico. Inicia seus estudos no curso de design visual do Instituto de Arte Contemporânea - IAC, criado no Museu de Arte de São Paulo Assis Chateaubriand - Masp, em 1950, onde estuda com Lina Bo Bardi (1914 - 1992). Colabora com Pietro Maria Bardi (1900 - 1999) na montagem da exposição retrospectiva de Max Bill (1908 -1994), no Masp, em 1951.

Quando o professor Bardi, em princípios dos anos 1950, pensou na criação do Instituto de Arte Contemporânea, sua intenção foi formar designers profissionais para integrarem-se à indústria brasileira emergente, que deveria se preparar para desenvolver à exportação. Teve de fechar a escola três anos depois, por desinteresse da indústria no aproveitamento dos jovens designers que formou. A grande maioria dos industriais brasileiros preferia pagar royalties para produzir aqui ou importar produtos criados no exterior (na maioria dos casos, inadequados à nossa cultura e tecnologia) ao invés de investir no próprio desenvolvimento. Isso vem acontecendo há cinquenta anos e continua assim até hoje! (WOLLNER, 2003, p. 295)

Certamente, o ambiente encontrado por Bardi trazia as marcas da industrialização paulista, que teria praticado a cópia sem licença ou direitos. Somando-se a isso, faltavam investimentos em educação específica – vale lembrar que o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) foi fundado em 1942, e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), em 1943. E havia ainda a tradição das montadoras, “firmas que não faziam outra coisa senão combinar ou montar o produto final” (DEAN, 1991, p. 31 e 77 apud LEON, 2014b, p. 82). Todos esses fatores afastavam a indústria da criação e da inovação, tarefas do design e característica inerente da produção industrial.

O design foi instituído no Brasil no meio acadêmico, com a criação de escolas ou cursos de nível superior, desconectado das políticas públicas de competitividade industrial.

As políticas públicas defendiam a absorção da tecnologia já desenvolvida nos países centrais sem dar importância à pesquisa desenvolvida internamente. Ao longo dos anos 1970, o Brasil passou a exportar produtos manufaturados e não só *commodities*, o que se deve à liberalização ocorrida no comércio internacional e ao interesse das empresas multinacionais em utilizar países semi-industrializados como plataforma de exportação, visando ao lucro com o baixo custo de sua mão de obra (LEON, 2014b).

Nos anos 1970, o Ministério da Indústria e do Comércio inseriu o design em programas de cunho tecnológico – primeira vez em que foi dada prioridade ao design (tendo a terminologia de desenho industrial) nas políticas do governo federal. Com o objetivo de promover a substituição das importações, o programa de design estabelecia atividades, entre elas a implantação do Núcleo de Assistência ao Desenho Industrial para Exportação, no Instituto Nacional de Tecnologia (INT).

No entanto, devido à falta de continuidade na gestão pública, as atividades de coordenação do desenvolvimento industrial, em nível nacional, foram extintas, e o grupo de trabalho transformou-se praticamente em um escritório de projeto.

Apesar de ter conquistado recursos financeiros e importância estratégica, a área de ciência e tecnologia sempre ficou muito exposta aos humores das mudanças governamentais. Parece que as posições hegemônicas dos países centrais, defendidas pelo governo brasileiro à época, relegaram a segundo plano o desenvolvimento de tecnologia própria (LEON, 2014a).

Nos anos 1980, a crise econômica e a falta de política de exportação acabaram por inibir o desenvolvimento das indústrias. Nos anos 1990, a abertura do mercado a produtos estrangeiros em muitas áreas induziu a uma mudança no cenário industrial, como nas indústrias de bens de capital, que se internacionalizaram com rapidez e introduziram grandes mudanças organizacionais, com a desverticalização da produção acompanhada da desnacionalização dos produtos (LEON, 2014a).

Nesse momento, surgiram políticas voltadas ao aprimoramento das empresas brasileiras para atender novas demandas do mercado aberto e altamente competitivo, como o Programa Brasileiro da Qualidade de Produtividade (PBQP) e o Programa Brasileiro do Design (PBD), iniciando um novo momento da política industrial.

Os programas promoveram ações de sensibilização e promoção da competitividade, mas ainda se percebe a pregnância da histórica cultura da imitação construtiva, intitulado por Florestan Fernandes, haja vista os dados apresentados no estudo sobre design e exportação desta seção.

Sendo assim, este estudo analisará os programas de competitividade nos anos 1990 e suas influências na criação da Apex-Brasil, que possibilitou a inserção da inovação pelo design como uma ferramenta para o aprimoramento da competitividade das empresas exportadoras brasileiras.

2. A COMPETITIVIDADE INTERNACIONAL BRASILEIRA: 1990 - 2014

No início dos anos 1990, o parque industrial brasileiro, afeito aos vícios gerados pelo padrão de desenvolvimento caracterizado pela substituição de importações e a um contexto protecionista, encontrava-se enfraquecido. Por sua vez, a defasagem dos equipamentos e das tecnologias de gestão, a baixa difusão de inovações organizacionais, os reduzidos investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), a desarticulação entre a política científica e tecnológica e a política industrial se apresentavam, dentre outros, como elementos determinantes do atraso tecnológico da indústria (DARÓS, 1997).

Esse conjunto de circunstâncias adversas colocou o Brasil, no início dos anos 1990, diante da necessidade de enfrentar o desafio de internalizar rapidamente as transformações requeridas para o aumento da capacitação tecnológica, embora em condições de vulnerabilidade. Era necessário, portanto, promover uma adequada e sólida estratégia de desenvolvimento capaz de enfrentar as transformações impostas pelo novo ambiente competitivo interno, caracterizado por elevado grau de progresso técnico. Na tentativa de minimização desses problemas, questões como normalização, qualidade, produtividade e tecnologia industrial básica passaram a ocupar papel de destaque no país.

2.1. Qualidade e produtividade

A necessidade de níveis superiores de eficiência, de aumento da produtividade e de diminuição dos desperdícios no curto prazo levaram à escolha da qualidade e produtividade (Q&P) como um dos eixos principais da política industrial. Tal opção já se encontrava delineada desde a década de 1970 e mais intensamente na segunda metade da década de 1980, quando foram desenvolvidos esforços, tanto em nível industrial quanto governamental, para a melhoria da Q&P no país. A questão da qualidade industrial foi escolhida pelo governo como alicerce para a difusão do tema, pois estaria mais próxima da comercialização do produto por estar mais sujeita às pressões de mercado e por ser facilmente percebida pelos empresários.⁸

A indústria brasileira passou por uma transformação de gestão com a reestruturação do parque fabril e a implementação do sistema de Qualidade Total em um grande número de

⁸ De acordo com o documento *Qualidade Industrial: Análise e Proposições* (1988, p. iii e 91), “a questão da Qualidade Industrial foi escolhida, prioritariamente, [...] pela importância que o Ministério da Indústria e Comércio vem conferindo a esse decisivo fator de incremento da competitividade do produto industrial brasileiro.”

empresas, tendo o apoio de políticas governamentais, como o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP).

O PBQP surgiu em meio a grandes expectativas. O governo federal acreditava e divulgava que um programa para a Q&P poderia mudar o quadro de ineficiências a que estava exposto o país e, por isso, muitas expectativas recaíram sobre o PBQP. A ideia de que só por intermédio da qualidade estaria assegurada a competitividade conduziu à difusão do tema e à ampliação das expectativas sobre o PBQP, tendo sua importância e utilização expandidas a todos os setores da economia, além do industrial (DARÓS, 1997).

A competitividade tornou-se fator de sobrevivência no Brasil. Esse ambiente mais competitivo exigiu a adoção de estratégias, de um lado preventivas e de outro mais agressivas, tanto empresarial quanto estrutural. Nesse contexto, o design apresentou-se como fator estratégico e de diferencial competitivo decisivo para as indústrias no tocante a Q&P.

Tal contexto estimulou a criação, em 1995, do Programa Brasileiro do Design (PBD) pelo antigo Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo.

Pelo lado das exportações, o país permaneceu perdendo participação nos principais mercados mundiais para seus produtos industrializados. Sem dispor de um órgão que pudesse exercer a coordenação interministerial das ações voltadas às exportações e importações e inserido num cenário em que prevaleceram como principais temas econômicos o ajuste fiscal e o combate à inflação, ao qual interessava importações mais livres e baratas, o direcionamento político do comércio exterior brasileiro foi deixado meio que à deriva por um bom período, não se encontrando ele no rol das principais prioridades do governo. Criou-se, assim, um hiato de aproximadamente cinco anos na condução coordenada da política comercial brasileira, o qual viria a ser preenchido, em parte, em 1995, com a criação da Câmara de Comércio Exterior (Camex),⁹ cujo objetivo era formular, adotar, implementar e coordenar políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços, incluído o turismo, com vistas a promover o comércio exterior, os investimentos e a competitividade internacional do país.

⁹ Disponível em: ><http://www.camex.gov.br/>>. Acesso em: 10 set. 2016

Criação da APEX

A criação da Camex foi motivada pela necessidade de dotar o país de melhor coordenação institucional dos diversos ministérios e órgãos com poder decisório no comércio exterior brasileiro. Objetivou-se, assim, conferir as condições necessárias para a elaboração da política comercial do país, atribuindo-se à Camex a missão de formular as políticas e coordenar as atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços.

Com a contribuição desse fórum colegiado, foram desenvolvidas diversas medidas de incentivo às exportações, dentre elas a criação da Agência de Promoção à Exportação (Apex), em 1997.

A Apex foi instituída inicialmente como uma gerência especial do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), cujo objetivo era implementar uma política para estimular a exportação de produtos brasileiros pelas micro e pequenas empresas, buscando diversificar a pauta exportadora e desenvolver a Marca Brasil no exterior. Posteriormente, passou a ser denominada Apex-Brasil, constituindo-se em um Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), o que lhe conferiu maior autonomia gerencial e financeira para executar a política de promoção comercial das exportações.

A partir de 2000, o comércio exterior brasileiro aumentou em ritmo mais vigoroso. O crescimento econômico mundial, o aumento dos preços internacionais de produtos básicos, a diversificação dos mercados importadores e a maior produtividade da indústria nacional foram fatores que favoreceram o dinamismo das exportações brasileiras, que passou a crescer continuamente.

A Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), lançada em 2003, interrompeu um período de mais de duas décadas de total ausência de política industrial em virtude da transição do governo militar para o civil, razão pela qual a década de 1980 ficou conhecida como “a década perdida”.

A PITCE representou um esforço para aumentar eficiência econômica, desenvolvimento e difusão de tecnologias com potencial de indução do nível de atividade e competição no comércio internacional, com ênfase na inovação tecnológica e agregação de tecnologia aos produtos nacionais.

Dentre as medidas para incentivar as atividades de inovação nas empresas, cabe destacar as ações horizontais, especialmente no que se refere à melhoria do ambiente institucional e ao relacionamento público-privado, favorecidas com a promulgação da Lei da Inovação, que representou grande avanço na relação entre universidades e institutos de pesquisa públicos e empresas privadas.

A promulgação da Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), em 2008, representou uma continuidade da PITCE, com a introdução de algumas melhorias como o estabelecimento de metas e metodologia de acompanhamento. As metas propostas para 2010 foram definidas em um cenário favorável de expansão da economia brasileira e mundial.

Os resultados foram afetados pela crise de 2008/2009, quando apenas a meta relacionada às exportações (principalmente de *commodities*)¹⁰ foi superada, enquanto as demais não foram atingidas. Apesar disso, houve avanços e as ações tomadas no âmbito da PDP contribuíram positivamente durante a crise internacional.

O Plano Brasil Maior (PBM), lançado em agosto de 2011, estabeleceu um programa de desenvolvimento industrial e tecnológico do governo e reforçou a visão dos planos anteriores, com foco no estímulo à inovação para alavancar a competitividade da indústria nos mercados interno e externo. No entanto, não há registro do design como um diferencial competitivo e de inovação no PBM. O Programa Brasileiro de Design (PBD) não foi integrado ao plano, mesmo constando da estrutura do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Sendo assim, as medidas do PBM sofreram com as limitações no horizonte temporal, restrito ao período de governo e à falta de ações específicas para melhorar a produtividade industrial, como a implementação do design.

No âmbito do comércio exterior, a Apex-Brasil gerenciou as ações do PBM, tendo o design como um dos instrumentos da inovação para o aumento das exportações brasileiras, conforme seu planejamento estratégico.

¹⁰ Essa palavra é usada para descrever produtos de baixo valor agregado. *Commodities* são artigos de comércio, bens que não sofrem processos de alteração (ou que são pouco diferenciados), como frutas, legumes, cereais e alguns metais (IPEA, 2005).

2.2 O Programa Brasileira do Design (PBD)¹¹

O PBD, lançado em 1995, tinha o objetivo de estabelecer um conjunto de ações indutoras da modernização industrial e tecnológica por meio do design, contribuindo para o incremento do desenvolvimento econômico e social, da melhoria da qualidade e, conseqüentemente, da competitividade do produto brasileiro.

A operacionalização do PBD foi apoiada, fundamentalmente, pela iniciativa e por recursos próprios dos agentes econômicos e sociais, Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), bem como nos meios disponíveis existentes nos organismos governamentais, como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Financiadora de Estudos e Projetos (Finep), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), dentre outros, orientando as agências oficiais quanto às diretrizes para direcionamento dos recursos.

Foram criados subprogramas para melhor gerenciamento das ações, conforme apresentado a seguir:

- Subprograma 1 – Conscientização, Promoção e Difusão. Objetivo: promover e difundir o PBD em todos os níveis, visando conscientizar e motivar a sociedade para a necessidade e importância da utilização do design. Estratégias: campanhas de conscientização quanto aos benefícios da utilização do design voltadas para a classe produtora e consumidora; congressos, seminários e outros eventos com intuito de valorizar, desenvolver e estimular o uso do design; concursos e premiações nacionais para as melhores contribuições em design; disseminação dos conhecimentos sobre design em cursos de formação de outras áreas profissionais e divulgação de dados comparativos de produto, do ponto de vista do design;
- Subprograma 2 – Informação, Normalização e Proteção Legal. Objetivo: ampliar a inserção do design na atividade de normalização técnica e fortalecer sistemas e serviços de informação e proteção legal. Estratégias: fortalecimento, ampliação e integração dos sistemas e redes de informação relacionados com o design; estímulo à transferência de tecnologia e à proteção legal do design, nacional e

¹¹ Dados registrados pelo autor / Manual do Programa Brasileiro do Design (PBD)

internacionalmente; aprimoramento de padrões e normas técnicas ligados ao desenvolvimento de design de produtos e desenvolvimento de estudos e pesquisas para identificação de indicadores sobre o impacto do design na economia brasileira;

- Subprograma 3 – Capacitação de Recursos Humanos. Objetivo: estimular a formação e a capacitação de pessoal nos diversos níveis e em todos os campos de especialização do design. Estratégias: adequação do sistema formal de ensino do design às necessidades do sistema produtivo; criação de pós-graduação em design; realização de cursos de nível técnico para apoio ao design; treinamento de recursos humanos para atividades de intermediação entre a oferta e a demanda de design; integração entre empresas, universidades, escolas técnicas, centros de pesquisa e institutos, visando à criação de estágio de estudantes e professores em empresas e reciclagem profissional e criação de programas de capacitação em gestão do design;
- Subprograma 4 – Integração e Fortalecimento da Infraestrutura para o Design. Objetivo: estimular a integração e o fortalecimento da infraestrutura de ensino, de pesquisa e desenvolvimento e de serviços de design. Estratégias: cooperação entre o setor público e privado para criação ou consolidação dos centros, núcleos e laboratórios de centros de design; integração entre instituições atuantes em design e organismos e entidades de orientação ao consumidor; estruturação das entidades tecnológicas setoriais para promoção do design;
- Subprograma 5 – Articulação e Fomento. Objetivo: apoiar a cooperação técnica, o intercâmbio e a articulação entre instituições do governo, da indústria, do setor de serviços e entidades de educação, ciência e tecnologia, nacionais e estrangeiras, visando ao desenvolvimento e à utilização do design brasileiro. Estratégias: intercâmbio, em âmbito nacional e internacional, entre entidades atuantes em design; utilização dos instrumentos da política industrial e de comércio exterior para estimular o desenvolvimento do design; orientação e adequação dos instrumentos de financiamento públicos e privados para o desenvolvimento de programas, projetos e atividades em design; criação e consolidação de programas de design descentralizados, em sintonia com o PBQP e demais programas; realização de estudos sobre estratégias e mecanismos adotados por outros países sobre a inserção do design no sistema produtivo.

No período de 1996 a 1999, o PBD desenvolveu as seguintes ações: pesquisa do estágio da gestão do design na indústria brasileira, instituição do Dia Nacional do Design, Prêmio CNI Gestão do Design, Prêmio Ecodesign, Salão Design Brasil, Guia de Informação em Design, Manual Design e Sua Proteção Legal, criação dos núcleos de apoio do design e projetos setoriais (móveis, têxtil, vestuário, brinquedos, gemas e joias, calçados, automotivo, cerâmica de revestimento e embalagem).

Infelizmente, as ações do programa foram perdendo força no final de 1999 devido às mudanças políticas no Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, nas quais o PBD perdeu o *status* de departamento e se tornou uma ação do Departamento de Políticas de Competitividade Industrial da Secretaria de Desenvolvimento da Produção. Posteriormente, o programa foi inserido na Coordenação de Energias Renováveis e Sustentabilidade.

Ações de design no SEBRAE¹²

Na década de 2000, o Sebrae desenvolveu o Programa Via Design, realizado no período entre 2001 e 2005, que teve como objetivo principal elevar a competitividade das micro e pequenas empresas no mercado nacional. As ações estruturantes do programa promoveram o desenvolvimento da infraestrutura, da técnica e de recursos humanos para viabilizar a prestação de serviços de design aos pequenos negócios. Ao longo do projeto, o Sebrae lançou três editais públicos. O primeiro teve como foco a criação de redes estaduais de design (centros e núcleos) com o objetivo de auxiliar os pequenos negócios a descobrir, valorizar e utilizar o design como estratégia. Foram apoiados 15 centros de design e 85 núcleos de inovação e design, dos quais 27 núcleos eram voltados ao artesanato. A partir desse momento, o Sebrae passou a dispor de cem unidades de design distribuídas pelo país. Outra ação do programa foi o lançamento do edital de incubadoras de design, em janeiro de 2003, cujo objeto era a implantação de incubadoras temáticas em design. Foram aprovadas 19 incubadoras. O terceiro edital foi lançado em 2005 com o intuito de fortalecer as redes de design. Nessa ocasião, foram acolhidas 11 propostas.

As ações promocionais do Programa Via Design tiveram como desafio promover o design e sensibilizar os diversos ambientes da sociedade para a importância do design na

¹² O SEBRAE, como integrante do PBD, desenvolveu ações que possibilitaram a criação do Via Design. Os dados apresentados são fruto de entrevista com técnicos do SEBRAE.

inovação e competitividade. Por meio de processo seletivo, contratou-se um gestor de design para cada uma das 27 unidades da Federação e para o Sebrae NA. Foi realizado, em 2004, um treinamento em design estratégico para capacitar e aprimorar a formação dos responsáveis pela gestão do Programa Sebrae de Design de todo o sistema e também dos gestores dos centros e núcleos de inovação e design. Foram capacitados cem profissionais, sendo 30 do Sistema Sebrae e 70 de centros e núcleos de inovação e design.

Foi realizado o “Seminário Internacional – Design e Exportação” em dezembro de 2002, que contou com a participação de 2.000 pessoas de todo o país. Além disso, elaboraram-se cadernos de tendências para os setores de calçados, móveis, confecção e joias. O programa também patrocinou a realização de 120 *workshops* no intuito de difundir os conhecimentos e atrair os empresários para a realização de consultorias específicas.

No contexto do programa, o Projeto de Oficinas de Design teve duração de dez meses e foi desenvolvido em polos produtivos. Cada uma das empresas (450 atendidas) foi submetida a um diagnóstico, e os empresários foram capacitados em gestão, produção e design e receberam consultorias individuais.

O Via Design viabilizou, inclusive, o desenvolvimento de quatro filmes educativos de dez minutos, com depoimento de empresários para documentar o resultado das oficinas realizadas nos polos de Recife/PE (moveleiro), Teresina/PI (confecção) e Birigui/SP (calçados). Outra ação apoiada do programa foi a criação do *site* designbrasil em 2004 para ser um referencial do design brasileiro. Patrocinaram o *site* o MDIC, por meio PBD, em conjunto com Senai e Sebrae. Atualmente, o Centro Design Brasil, localizado no Paraná, administra o *site*.

Em paralelo às ações do Via Design, em 2002, foi realizado um encontro para alinhamento estratégico do PBD, com o objetivo de traçar um panorama dos resultados alcançados e elaborar uma visão de futuro. Nesse evento, estiveram presentes representantes de 36 instituições (Anexo 1) e foram apontados problemas de continuidade do programa devido às mudanças de governo e da política das instituições parceiras, além da insuficiência de recursos humanos, materiais e financeiros. Vale lembrar que, nos anos 1970, o plano de inserção do design para a competitividade da indústria nacional também enfrentou os mesmos problemas.

No entanto, mesmo com todas as dificuldades, foi dada continuidade à promoção do design, mas não com uma política estruturada, e sim com ações fragmentadas sustentadas por

algumas instituições. Duas dessas ações foram destaques: a Bienal Brasileira de Design e o projeto Design Excellence Brazil.

Bienal Brasileira de Design¹³

O projeto da Bienal Brasileira de Design surgiu como fruto da política pública priorizada no planejamento estratégico do PBD, em 2002. Foi constituído um Comitê de Orientação Estratégica da Bienal (Coeb), com a participação de órgãos e instituições governamentais, como: Ministério da Cultura, Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, Movimento Brasil Competitivo (MBC), Sebrae, CNI, Apex-Brasil e instituições regionais de organização das bienais. A ideia inicial era transformar o evento em um catalisador de tudo o que ocorresse nos dois anos precedentes em matéria de design nacional, em especial, disseminar a importância do design como elemento cultural, educacional e de agregação de valor.

Vale ressaltar o trabalho desenvolvido pelo MBC na concretização da bienal, pois a instituição coordenou os trabalhos para a realização da primeira edição, com a criação da programação visual do evento, e promoveu articulação institucional entre os setores público e privado.

A primeira edição, em 2006, ocorreu na cidade de São Paulo, no pavilhão Lucas Nogueira Garcez (OCA), Parque Ibirapuera. Foi considerada um marco para a realização das demais edições, pois fortaleceu a ideia de uma ação mais duradoura e de uma reflexão mais ampla sobre o design. A exposição atraiu 35 mil participantes dos mais variados perfis e contou com aproximadamente 600 produtos durante 49 dias de programação.

Em 2008, foi organizada a segunda edição em Brasília, no Museu Nacional do Conjunto Cultural da República. As amostras ficaram em exposição por 27 dias e o tema enfatizado foi o design industrial voltado para a produção de grande escala.

Em 2010, a terceira edição aconteceu na cidade de Curitiba/PR e mudou as características do evento na medida em que, utilizando mais de um espaço para suas exposições, envolveu a cidade de forma mais ampla. A proposta do evento, que teve como pano de fundo o tema “Design, Inovação e Sustentabilidade”, era apresentar exemplos de design sustentável e incentivar uma maior reflexão a respeito.

¹³ Dados registrados pelo autor

Em 2012, a quarta bienal foi sediada em Belo Horizonte/MG e manteve as características do evento anterior, envolvendo diferentes espaços da cidade para que a temática eleita – “Diversidade Brasileira” – fosse igualmente disseminada aos diferentes públicos, em especial questões étnicas, culturais, sem esquecer do olhar sobre o segmento econômico/produtivo. A bienal de Belo Horizonte teve o apoio técnico e financeiro da Apex-Brasil, que realizou uma semana de atividades para promover internacionalmente o evento, como o Seminário Design e Moda, que contou com a participação de palestrantes internacionais e a vinda de compradores e jornalistas internacionais.

Na bienal de Belo Horizonte, foi realizada reunião do Coeb para a escolha da próxima cidade-sede, tendo como candidatas Florianópolis/SC e Recife/PE. No decorrer da reunião, foi discutida a reestruturação da bienal para que seu período de realização fosse alterado para os anos ímpares, pois nos anos pares eram realizadas as eleições brasileiras, que impossibilitavam uma melhor organização do evento devido às dificuldades de apoio dos poderes públicos municipais, estaduais e federal. O Coeb decidiu pela alteração da periodicidade das bienais, definindo para o ano de 2015 a realização da bienal seguinte, em Florianópolis, e, para o ano de 2017, Recife.

No final de 2012, foi realizada reunião do Coeb na Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (Fiesc) para definição dos primeiros trabalhos de preparação da edição de 2015.

No decorrer dos anos de 2013 e 2014, sob a coordenação do Centro de Design Catarina e apoio técnico e financeiro da Apex-Brasil e da Fiesc, foram desenvolvidas as ações de preparação da bienal, com a definição do tema “Design para Todos” (design inclusivo), além de curadoria, primeiramente, a cargo da jornalista Adélia Borges e, posteriormente, do designer Freddy Van Camp.

A coordenação da edição de 2015 da bienal realizou uma exposição itinerante no estado de Santa Catarina, intitulada “Index SC”, com o objetivo de promover o design local em prol da realização da bienal. No total, foram 41 produtos de 16 marcas de diferentes setores da indústria catarinense que se destacaram no país.

A preparação da bienal sofreu vários contratempos devido às discussões entre as entidades parceiras, pois a Apex-Brasil estava apoiando financeiramente todas as ações, não havendo liderança, ou melhor concordância de suas competências, na presidência e vice-presidência do Coeb, do MDIC e do MinC, respectivamente.

Além disso, a Lei Rouanet¹⁴ foi aprovada somente durante a realização da bienal, o que prejudicou a captação de patrocínios, e houve dificuldades na estruturação da curadoria, pois, com a saída repentina da curadora, em fevereiro de 2015, o Coeb realizou reunião de urgência para tomar as devidas providências, tendo escolhido o designer Freddy Van Camp para dar continuidade aos trabalhos de curadoria.

Em 2015, apesar de todas as dificuldades inerentes à organização de eventos de promoção de design, a bienal foi realizada no período de 15 de maio a 12 de julho, incluindo a grande exposição “Design para Todos, para uma Vida Melhor”. Em paralelo, ocorreram as exposições “Design Tecnológico: os *Makers* e a Materialização Digital”; “Design Catarina”; “Design Histórico – Memória LBDI, Design para Todos?”; “Design Participativo Coletivo” e “Design Holandês”.

O evento ocorreu em vários pontos da Ilha de Santa Catarina, principalmente em Florianópolis, além de ações pelo interior do estado, nas cidades de Joinville, Criciúma e Blumenau.

*Design Excellence Brazil*¹⁵

Criado em 2003 e encerrado em 2012, o projeto Design Excellence Brazil (DEB) tinha o objetivo de promover o design brasileiro no exterior, apoiando a participação das empresas brasileiras em prêmios internacionais de design.

O programa foi uma iniciativa do MDIC, que contou com o apoio da Apex-Brasil, do Sebrae e da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). Desde sua criação, foi coordenado pela Câmara de Comércio e Indústria Brasil-Alemanha, entre 2003 e 2006, e pelo Centro de Design Paraná (atual Centro Brasil Design), entre 2007 e 2012.

O DEB ofereceu apoio logístico e financeiro para a inscrição de produtos e projetos brasileiros, bem como auxílio na divulgação dos premiados, tanto nas exposições e publicações do iF Design Awards (o mais longevo dos prêmios internacionais de design – 60 anos – com sede na Alemanha) quanto na mídia nacional e internacional.

As principais atividades do DEB foram: divulgação interna da existência do prêmio para empresas e universidades brasileiras; organização da inscrição dos produtos no DEB; organização de

¹⁴ Lei Federal de Incentivo à Cultura – denominação dada à Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991.

¹⁵ Dados registrados pelo autor

um comitê de especialistas para pré-selecionar os cem produtos e projetos universitários que iam para a Alemanha; tradução para o inglês e alemão dos memoriais descritivos dos produtos e projetos selecionados; pagamento da taxa de inscrição dos produtos selecionados para o iF Awards; apoio logístico para o envio dos produtos para a Alemanha; apoio na difusão dos premiados nas mídias.

A participação no iF foi muito maior do que previsto inicialmente, assinalando o potencial internacional do Brasil na questão do design e o sucesso na promoção da Marca Brasil. Entre 2003 e 2012, o programa teve aproximadamente 3.000 inscrições, 1.500 produtos e projetos selecionados para concorrer no iF e um total de 179 produtos e projetos premiados. Portanto, a taxa de sucesso foi de 12% desde 2003.

No período 2008-2012, a participação no DEB foi expressiva. Foram inscritos no If 490 produtos brasileiros e 88 foram premiados no iF Product Design Award, alcançando uma taxa de sucesso nesse prêmio de 18%. No prêmio Concept, 636 projetos brasileiros foram inscritos no iF e dez foram premiados com o iF Concept Design Award. A taxa de sucesso alcançada no iF Concept Design Award (1,5%) foi menor porque a concorrência em Concept – em termos de número de inscrições recebidas na Alemanha – era muito maior do que em Product já que a participação no Concept era gratuita. Finalmente, cabe ressaltar que o Brasil sempre esteve entre os dez países mais premiados com o selo iF no período 2008-2012.

Pode-se concluir que o programa DEB atingiu seu objetivo principal. Nesse sentido, o grande número de empresas brasileiras premiadas ano a ano desde 2003 contribuiu para a promoção da Marca Brasil, assinalando o potencial internacional do Brasil na atividade de design.

Com o objetivo de aumentar as exportações brasileiras, por meio da valorização da inovação pelo design, a Apex-Brasil foi apoiadora da Bienal Brasileira de Design e do DEB desde o início.

2.3. Agência Brasileira de Promoção das Exportações e Investimentos – Apex-Brasil

A Apex-Brasil foi criada em 1997 para fortalecer plataformas inovadoras de fomento à exportação, além de expandir sua presença global e, conseqüentemente, das empresas brasileiras.

A agência desenvolveu uma metodologia de atuação que adotava um conceito ampliado de promoção comercial. Até então, o conceito tradicional de promoção das

exportações se restringia à participação de empresas brasileiras em feiras, missões e encontros de negócios. O desafio da Apex-Brasil, na época em que foi criada, era incluir novas empresas exportadoras, novos produtos e novos mercados, com a intenção de aumentar o volume de exportações brasileiras. Para isso, era necessário preparar as empresas para exportar, adequar seus produtos às exigências dos mais diversos mercados, sem deixar de apoiá-las na promoção nos mercados externos. A intenção era evitar, por exemplo, que uma empresa, ao exportar pela primeira vez, não se ativesse a detalhes básicos do processo, como prospecção de mercado ou avaliação das condições de concorrência para o seu produto. Era preciso treinar, capacitar e dar acesso às informações necessárias para que a primeira incursão tivesse sucesso e garantisse a permanência da empresa no comércio internacional.

Em vez de apoiar as empresas de forma direta, a Apex-Brasil respaldava, primordialmente, projetos encaminhados por organizações sem fins lucrativos, com o intuito de multiplicar o alcance das ações da agência. Assim, iniciou um trabalho de sensibilização junto às associações setoriais para formular propostas de projetos em reuniões e eventos setoriais.

As associações, em grande parte, não tinham experiência com a promoção internacional, pois seus objetivos sempre foram representar suas empresas associadas junto ao governo ou nos acordos trabalhistas.

Para aumentar a base exportadora, era necessário identificar o maior número possível de parceiros (entidades setoriais) que pudessem sensibilizar, motivar e convencer as empresas que nunca haviam exportado de que a exportação era um bom negócio e de que a agência daria todo o suporte necessário para concretizar a entrada de novos produtos brasileiros no mercado internacional. A eles seriam facilitados acesso à informação sobre mercados, adoção de tecnologias de processo e de produto, além da possibilidade de compartilhar custos com outras empresas, como nas parcerias com associações de classe que representavam conjuntos de empresas de pequeno porte.

Outro papel fundamental da Apex-Brasil, desde o início, foi o de fomentar a competitividade das empresas brasileiras em seus processos de internacionalização. Dessa forma, a agência tinha competência para preparar a empresa, de forma pertinente, para não apenas exportar, mas também para adequar o produto para a exportação e apoiar a presença da empresa no exterior. Nisso se baseia o conceito ampliado de promoção comercial, metodologia implementada pela Apex-Brasil e que contribuiu para evitar erros cometidos com

frequência no passado e duramente criticados por potenciais importadores. Até o surgimento da agência, ao buscar produtos brasileiros em feiras internacionais, possíveis clientes estrangeiros se deparavam com falhas graves dos potenciais exportadores: desde a ausência do empresário responsável no estande da marca até catálogos com versões precárias em inglês. Além disso, muitas vezes, as empresas se encontravam espalhadas pela feira, em pequenos espaços, fazendo com que a presença do Brasil no evento passasse despercebida. Ademais, a imagem do país havia se desgastado pelo não cumprimento de contratos: as remessas e a qualidade dos produtos nem sempre se adequavam às especificações estabelecidas.

Durante os dois primeiros anos de existência da Apex-Brasil, o maior desafio encontrado pela agência foi mapear as organizações potencialmente parceiras. Essa estruturação foi facilitada pela política de câmbio flexível estabelecida no início de 1999, favorecendo (mesmo que não de maneira determinante) a maior rentabilidade das exportações. Três anos mais tarde, em 2002, a Apex-Brasil já havia apoiado mais de 300 propostas, conhecidas como projetos setoriais integrados (PSI), desenvolvidos pela agência em parceria com entidades representativas das cadeias produtivas, que permitiram acumular experiências e incrementar a atuação da agência.

Os PSI, posteriormente, tiveram uma visão estratégica de longo prazo, pois incentivavam a competitividade e promoviam a geração de negócios internacionais em empresas de diversos setores produtivos brasileiros. Em 2014, foram desenvolvidos 76 projetos setoriais, entre novos e continuados (Anexo 1).

Em 2003, a Apex-Brasil passou a ser um Serviço Social Autônomo, com o objetivo de atrair empresas proativamente ao criar uma coordenação específica para atração de investimentos e definir setores prioritários, alinhados com o Plano Brasil Maior (PBM).

Em 2007, a agência iniciou extensa ação de estímulo ao investimento estrangeiro no país e, a partir de 2008, fortaleceu também o trabalho de capacitação do empresário nacional.

Crise Mundial

No período de 2008 a 2010, durante a crise econômica mundial, o governo brasileiro, por meio da ABDI, realizou estudos de visão de futuro para os setores intensivos de mão de obra, nos quais o design foi apontado como importante instrumento para aumento do

diferencial competitivo desses setores no mercado nacional e, em especial, no mercado internacional.

Estudos realizados pela CNI, em 2011, indicaram que 75% das empresas que investiram em design registraram aumentos em suas vendas, sendo que 41% dessas empresas também conseguiram reduzir seus custos.

Em consonância com os estudos da ABDI e da CNI, a Apex-Brasil verificou, durante o seu planejamento estratégico e por meio de análise de questionário aplicado junto às entidades de classe setoriais parceiras, que o design era visto como importante fator de agregação de valor aos seus produtos e serviços para aumento das exportações, ressaltando os seguintes setores intensivos em mão de obra: mobiliário, têxtil e confecção, produtos médico-odontológicos, máquinas e equipamentos e calçados.

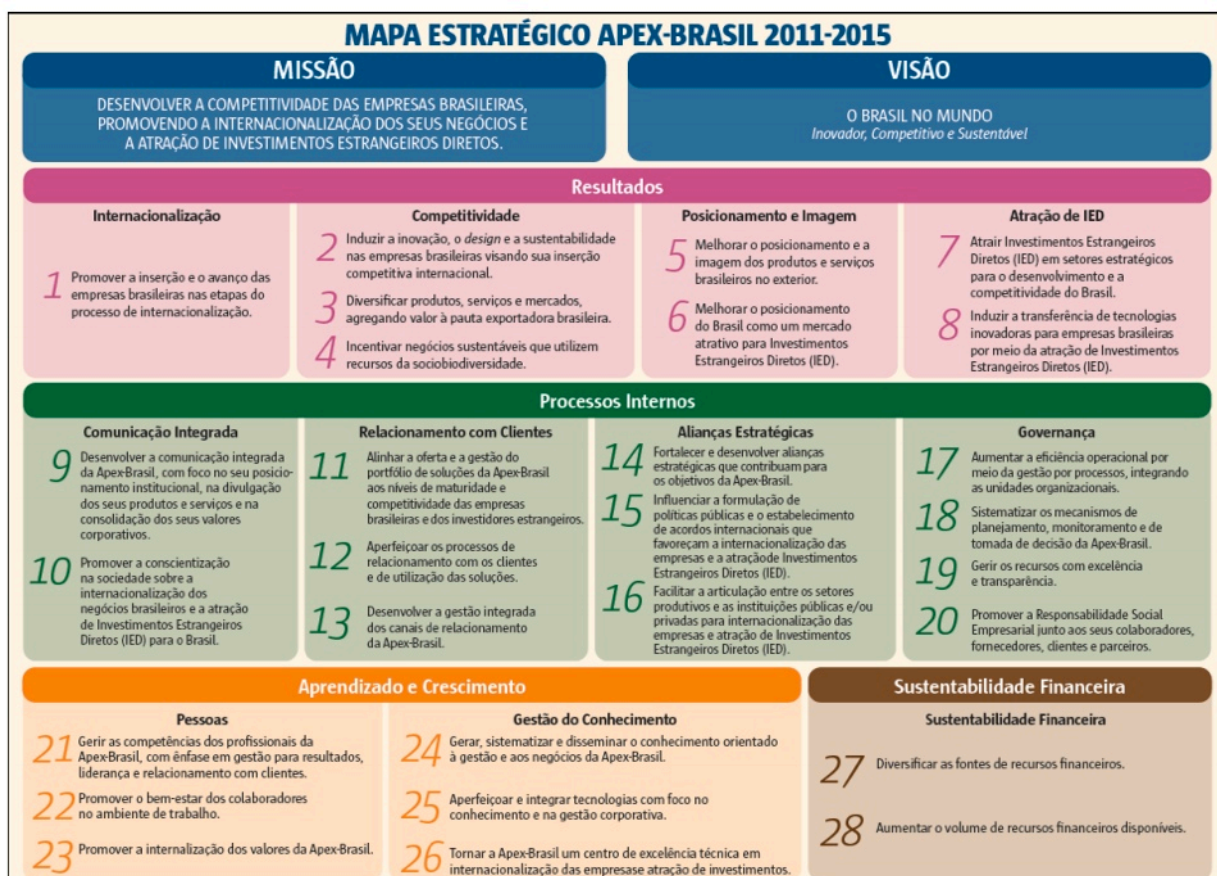


Figura 3 - Mapa Estratégico da Apex-Brasil 2011-2015 que foi elaborado em 2010 após várias reuniões das equipes técnicas compostas por funcionários e consultores externos. O diferencial está na inserção do design como um dos fatores para a competitividade internacional das empresas brasileiras. (Fonte: Apex-Brasil, 2010)

Em 2011, o PBM foi instituído pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior com foco na inovação e no adensamento produtivo do parque industrial brasileiro, objetivando ganhos sustentados da produtividade do trabalho e tendo a Apex-Brasil um papel de concretização do PBM no aumento das exportações.

Na Apex-Brasil, foi implementado o planejamento estratégico, 2011-2015 (Figura 3), cuja missão era desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos, nos quais os resultados para o aumento da competitividade estariam vinculados à indução da inovação, do design e da sustentabilidade nas empresas brasileiras visando à sua inserção competitiva internacional.

2.4 Referências Internacionais em Políticas Públicas de Design.

A escolha dos países analisados foi baseada em seus históricos de incentivo à inovação,¹⁶ além de serem identificados como competitivos no Global Competitiveness Report.¹⁷ Coreia do Sul, Espanha, Finlândia e Reino Unido desenvolveram marcas de produtos que ao longo do tempo tornaram-se nomes reconhecidos. Além disso, a maioria desses países tende a ter apoio do governo para suas respectivas indústrias.

2.4.1 Coreia do Sul

Na década de 1970, iniciou-se a promoção das atividades de design na Coreia do Sul, associada à criação do Centro Coreano de Design e Embalagem (KIDPO), em maio de 1970, como um centro governamental vinculado ao Ministério do Comércio e Indústria. Em 1977, foi promulgada a Lei de Promoção de Design e Embalagem, que oficializou e estruturou as ações na área.

Em 1992, o Ministério do Comércio, Indústria e Energia lançou o Plano Quinquenal do Design, que foi iniciado em 1993. O plano, que terminou em 1997, centrava-se em duas metas principais:

¹⁶ CNI, 1996.

¹⁷ The Global Competitiveness Report, 2015/2016 – World Economic Forum. Disponível em: <<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>>. Acesso em: 10 abr. 2016

- a) Estabelecer uma infraestrutura para design, que compreendia o estímulo à conscientização pública sobre a importância do design, a formação de recursos humanos e o apoio a empresas de design;
- b) Promover o desenvolvimento do design criativo nas empresas coreanas. Para esta segunda meta, o governo coreano estimulou a disseminação de tecnologias genéricas para design e apoio ao desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

O apoio à formação e ao treinamento de recursos humanos em design na Coreia do Sul ocorreu de forma contínua e articulada com experiências práticas e ocupou sempre uma posição de destaque nos programas de promoção do design. O princípio geral do programa de educação de design coreano baseou-se na capacitação de profissionais aptos a desempenhar papel de liderança na produção de bens de maior utilidade e valor agregado e atuar em todas as fases envolvidas, da concepção até a produção final dos bens e serviços.

Os principais objetivos educacionais são: prover cursos completos de design que gerem visões integradas de estética, humanismo e questões tecnológicas e sociais para o aumento da capacidade de imaginação, inventividade e sensibilidade; e ensinar vários métodos e técnicas de compreensão da estrutura dos problemas de design e aumentar as habilidades criativas de resolver problemas. Vale destacar as vantagens de localização dos cursos de design em institutos que atuam em diversas áreas científicas e tecnológicas, possibilitando a interação entre o design e tais áreas.

Em dezembro de 1995, foi inaugurada a Escola de Graduação Internacional em Design Industrial, com o objetivo de treinar uma elite de designers com criatividade e talento prático para liderar o processo de colocar o design industrial coreano dentre os melhores padrões mundiais (CNI, 1996). A escola foi projetada em função da análise dos resultados da avaliação da situação do design e do currículo das principais instituições educacionais do mundo.

O currículo do curso atendia as sugestões do International Council of Societies of Industrial Design (ICSID), perpassando em temas correlatos nas áreas científicas, das engenharias e das humanidades. Cerca de 30 estudantes altamente dotados ingressam no programa de graduação anualmente, enfrentando um processo de seleção extremamente competitivo.

A década de 1990 foi um marco na promoção do design na Coreia do Sul, pois foi iniciado um conjunto de três planos estratégicos com duração de cinco anos cada um (RAULIK, 2006).

Entre 1998 e 2001, o segundo plano foi reformulado em resposta à crise de 1997 na Ásia, quando o país se concentrou na busca da qualidade em detrimento da quantidade. Foi adotada uma política, pelo governo, com o objetivo de induzir os profissionais de design a expandir sua criatividade e melhorar a qualidade de seu trabalho. Sendo assim, foi aberto o Korea Design Center, com expansão de atividades internacionais e implementação de centros de design e inovação nas principais universidades.

No período de 2003 a 2007, foi lançado o terceiro plano considerando o valor do design para a competitividade da indústria com o objetivo de tornar a Coreia do Sul uma referência na região asiática. O governo levou em conta a opinião de designers e da população e promoveu ações, dentre as quais, as principais são: fomento ao design, pesquisa e desenvolvimento; implementação dos centros regionais de design e investimento no Programa Design Korea.

A qualidade dos designers da Coreia do Sul continua sendo prioridade, prova disso é o desenvolvimento de ações estratégicas pela Korea Institute of Design Promotion (KDIP), como: expansão dos programas de treinamento em design para a indústria; implementação de educação especializada em design, globalização do design coreano e suporte ao crescimento, à especialização e aos negócios de empresas de design coreanas.

O governo sul-coreano, por meio do departamento Design Brand Policy, do Ministério de Comércio, Indústria e Energia, em parceria com a equipe do KDIP, tem a missão de prestar suporte às empresas para melhor aplicação do design com vista ao aumento da competitividade e exportação.

Em 2014, foi realizada missão da Apex-Brasil para visitas técnicas ao KDIP e ao novo centro de design de Seul, Dongdaemun Design Plaza (DDP)¹⁸. O objetivo era estabelecer parcerias entre os órgãos sul-coreanos e a Apex-Brasil para intercâmbio de conhecimento e desenvolvimento de ações conjuntas.

Na sede do KIDP, foi apresentado o trabalho da Apex-Brasil para a promoção das exportações pela inovação e pelo design. Em contrapartida, as ações sul-coreanas em design foram apresentadas. No entanto, percebeu-se que a Coreia do Sul não estava realizando novas

¹⁸ Disponível em: <<http://www.ddp.or.kr>>. Acesso em: 05 out. 2016

ações em prol do design devido às mudanças de governo que paralisaram as atividades do Instituto de Design.

Paralelamente, a cidade de Seul vem valorizando o design com a construção do maior centro de exposição de design da Ásia, o Dongdaemun Design Plaza (DDP). Construído sobre um antigo estádio de futebol na região industrial têxtil, o DDP está promovendo a transformação social de uma área abandonada, com o retorno de investimentos de empresas naquela região.

O presidente do DDP recebeu a equipe da Apex-Brasil e, nesse encontro, ficou acertada a realização de uma exposição do design brasileiro com uma rodada de negócios, agendada para o ano de 2016.

2.4.2 Espanha

Na Espanha, foram criadas a Agrupação de Design Industrial do Fomento das Artes Decorativas (ADIFAD), em 1960, e a Agrupação de Design Gráfico do Fomento das Artes Decorativas (ADGFAD), em 1961. Em 1973, foi criado o Centro de Design de Barcelona (BCD). Estes foram marcos da história do design e de sua organização no país. Todas as três instituições estão sediadas na Catalunha, região com o maior grau de industrialização da Espanha, e a cidade de Barcelona foi a precursora e impulsionadora do design espanhol.

No entanto, foi somente na década de 1980 que se estruturou a política de promoção governamental, com o lançamento do primeiro programa de design, o Plano de Promoção de Design e Moda (1985-88). A priorização se baseou nas seguintes considerações: a grande tradição do país nas artes plásticas sem a existência de uma atuação no sentido de unir essa tradição à indústria; a abertura da economia do país com a entrada na União Europeia, que impôs novo padrão de concorrência às empresas espanholas; e a experiência das políticas industriais implementadas em países mais desenvolvidos, que indicava a possibilidade de se obter êxito em áreas com menores vantagens comparativas, por meio da promoção do design.

Dessa forma, a política implementada se pautou na promoção do design junto às pequenas e médias empresas. Com atuação voltada inicialmente para os setores da moda, como o têxtil, aos poucos foi sendo direcionada a outros setores industriais: joias, brinquedos, cerâmica e móveis. Posteriormente, estendeu-se a política de promoção do design a todos os setores industriais, ainda voltada para as pequenas e médias empresas.

Entre 1992 e 1995, o governo espanhol aprovou o Plano de Promoção do Design Industrial (PPDI) com os seguintes objetivos:

- a) Incrementar a quantidade de pequenas e médias empresas que utilizassem o design em suas estratégias empresariais;
- b) Ampliar e consolidar as infraestruturas públicas de apoio ao desenho industrial;
- c) Favorecer a consolidação e difusão externa de um modelo diferenciado de design espanhol.

O PPDI foi um marco importante na política pública espanhola, tendo papel inovador na capacitação e promoção do design na indústria local.

Na capacitação de recursos humanos em design, apoiou a realização de cursos e seminários por parte de entidades de caráter setorial ou profissional e o desenvolvimento de metodologias de formação em design para utilização diversificada de acordo com o contexto empresarial. Este último se traduziu em um programa de auditorias de design dirigido a empresas de vários setores industriais. Uma equipe analisou capacidades e condicionantes de mercado das empresas, diagnosticando, posteriormente, as estratégias que deveriam ser introduzidas para eliminar as deficiências de design. Foi realizada uma experiência-piloto de estudos práticos cujos resultados foram utilizados com fins pedagógicos, tanto na formação dos designers quanto na reciclagem de empresários.

Para melhorar a capacitação dos profissionais durante a formação, facilitando sua incorporação na indústria, foi criado um programa de bolsas de trabalho para o desenvolvimento de projeto em empresas nacionais e estrangeiras. Além disso, foi desenvolvido um programa de apoio à pesquisa com o objetivo de criar uma base teórica e maior conhecimento do design relacionado às áreas tecnológicas, econômicas, empresariais e culturais (CNI, 1996).

Centro de Design de Barcelona¹⁹

Em junho de 2012, a Apex-Brasil realizou missão na Espanha com o objetivo de conhecer o trabalho do Centro de Design de Barcelona (BCD),²⁰ criado em 1973 para promover o design como elemento estratégico e fator-chave da inovação e competitividade da indústria catalã.

¹⁹ Dados registrados pelo autor

²⁰ Disponível em: <<http://www.bcd.es>>. Acesso em: 8 set. 2016

Em reunião com a diretora-geral, Sra. Isabel Roig, foi possível os projetos do centro, em especial o Design For Export, que apoiava pequenas e médias empresas dos setores: moda, calçados e têxtil. O projeto se tornou uma das referências para o desenvolvimento do Design Export.

Em paralelo, o BCD nos apresentou a Fundação Design For All, que faz parte do conselho do centro. Com isso, foi possível entender as boas práticas de intervenções em ambientes, produtos e serviços para atender todas as pessoas. Em reunião com o presidente, Sr. Francesc Aragall, conhecemos os trabalhos da fundação e o Prêmio Internacional de Boas Práticas, que possibilitaram levar o tema ao Brasil para a Bienal Brasileira de Design 2015, em Florianópolis.

2.4.3 Finlândia

Na década de 1990, a Finlândia estava passando por uma recessão econômica caracterizada por grave crise bancária, aumento do desemprego, crescente dívida pública e inflação. Pressões do mercado internacional exigiram uma ação estratégica com investimento em medidas de longo prazo em vez de soluções imediatas. Uma dessas medidas foi a construção de um país baseado no conhecimento, investindo em P&D, e numa política pública de design (RAULIK; CAWOOD; LARSEN; LEWIS, 2008).

Em 1996, o Finnish National Fund for Research and Development (SITRA) convidou um grupo de representantes da comunidade de design para discutir como poderiam contribuir para a inovação e o desenvolvimento econômico. Foi realizada uma pesquisa e, em outubro de 1998, foi publicado o relatório *Designed Asset I-II – Design, Industry and International Competitiveness*. O estabelecimento de um sistema nacional de design para operar junto com o sistema nacional de inovação foi uma recomendação importante e visionária do relatório.

A etapa seguinte da iniciativa foi liderada pelo National Council of Crafts and Design, e um segundo relatório foi publicado em 1999, o qual serviu de base para a política finlandesa *Design 2005!*. O relatório definiu claramente o impacto que a política deveria ter na quantidade e qualidade do design finlandês. Os três principais objetivos eram melhorar a qualidade do design, promover o uso extensivo de oportunidades inerentes ao design, com vista a melhorar a competitividade e o emprego, além de desenvolver a qualidade do ambiente vivo, e promover uma cultura nacional distinta (RAULIK et al., 2008).

Um fator essencial para o sucesso do Design 2005! foi a definição clara de metas e papéis. Por exemplo, o documento afirmava que “sob a direção do Ministério da Indústria e Comércio, órgãos de desenvolvimento regionais e nacionais lançarão, em conjunto, um projeto com o objetivo de incentivar 200 empresas por ano a integrar o design em suas operações centrais” (BRASIL, 2014). Percebe-se, então, que a Finlândia conseguiu a aplicação do design como uma peça central para o *know-how* dos negócios.

O documento também afirmava que o Ministério da Educação e a Universidade de Arte e Design (Universidade Aalto) fossem responsáveis pela criação do centro de inovação de design, intitulado Designium, que tinha como objetivo combinar pesquisa, educação e desenvolvimento de produto empresarial, dando suporte para o desenvolvimento de negócios e internacionalização na área de design, em serviços de dados de pesquisa para empresas de design e empresas em geral, além de criar uma incubadora de negócios e a internacionalização do *know-how* de design (BRASIL, 2014). A interação entre os centros de pesquisa e a indústria possibilitou ao Design 2005! ser reconhecido com uma das políticas de design mais exitosas na Europa.

Diante do histórico do Design 2005!, em junho de 2014, a Apex-Brasil organizou uma missão técnica para a Finlândia para conhecer o projeto de design desenvolvido pela Universidade Aalto, em especial o espaço Open Innovation, para o desenvolvimento de projetos colaborativos, e o International Design Business Management (IDBM),²¹ coordenado pelo Prof. Dr. Mikko Korian.

O IDBM iniciou seus trabalhos em 1995 com projetos interdisciplinares para atender as necessidades da indústria. O programa possibilitou a colaboração entre especialistas, sociedade e empresas no desenvolvimento de projetos inovadores frutos da conexão de boas ideias e mercado.

A metodologia do programa estava na criação de grupos de estudantes de mestrado e doutorado para o desenvolvimento de soluções demandadas por empresas nacionais e internacionais. Foi possível conhecer um conjunto de projetos inovadores. O Prof. Dr. Mikko Korian apresentou uma lista de 200 projetos envolvendo mil participantes desde a criação do IDBM.

Os projetos tinham a duração média de oito meses, envolvendo um grupo de cinco estudantes de várias nacionalidades devido à internacionalização da Universidade Aalto. O valor por projeto estava orçado em 15.000 euros, compreendendo os custos de passagens e hospedagem dos estudantes, em função de a localização das empresas participantes ser em outros países e dos custos fixos da universidade²².

²¹ Disponível em: <<http://idbm.aalto.fi/>>. Acesso em: 1 dez. 2016

²² Dados registrados pelo autor

2.4.4 Reino Unido

Na Inglaterra do século XIX, a Revolução Industrial tomou corpo e abriu espaço para a discussão do papel do design no crescimento da demanda de produtos de tradição artesanal, modificados pela produção industrial seriada. De acordo com o economista inglês John Heskett (1997), os produtos encontraram pronta aceitação entre as novas classes médias, que exigiam ambientes públicos e domésticos que proclamassem seu gosto e posição e cuja riqueza recém-adquirida frequentemente se manifestava num excesso de efeitos decorativos, o que resultava numa vulgaridade exuberante e florida.

Um dos marcos da promoção governamental do design ocorreu no Reino Unido em 1944, quando foi criado o Conselho de Design (Design Council). Esse conselho reunia-se mensalmente para definir estratégias de ação e discutir o detalhamento específico dos planos e projetos a serem executados. Foram instalados também o Comitê Assessor de Pesquisa, o de Educação e Treinamento e o de Entidades Profissionais para aconselhar e assessorar o conselho em suas atividades e estratégias.

Em 1994, o governo britânico aprovou a proposta de reformulação do conselho encaminhada sob o título The Future Design Council, a qual foi completada em 1995. O novo Conselho de Design tinha quatro principais objetivos:

- a) Desempenhar sua função de autoridade nacional quanto ao papel do design no desenvolvimento comercial, econômico e social;
- b) Aconselhar e influenciar governo, setor industrial e instituições em assuntos de políticas de design;
- c) Conscientizar e informar sobre design e sua importância como centro das tomadas de decisão por meio da demonstração do valor e efetividade de suas possíveis contribuições para a competitividade; e
- d) Promover educação e treinamento em design de forma a que o Reino Unido continuasse a produzir designers profissionais de classe mundial e aprimorar a introdução do design nos programas de treinamento e educação básica de forma a estimular a criatividade e a capacidade de resolver problemas e desafios.

Apesar da conscientização quanto ao papel significativo do design para a competitividade, existia ainda uma lacuna entre o seu reconhecimento e as atitudes

pragmáticas das empresas na área. Assim, o principal desafio do Conselho de Design foi prover as informações e os estímulos necessários para que tal lacuna fosse superada, contribuindo para que as empresas pudessem melhorar seus desempenhos (CNI, 1996).

Por outro lado, havia uma conscientização diferenciada quanto à importância do design, por parte de empresas e entidades de educação, pudessem ser considerados elevados, 84% e 63% respectivamente, o mesmo não ocorria com relação ao serviço público e ao setor financeiro, 40% e 31 % respectivamente.

Os principais temas que orientaram a condução do plano foram: design para o sucesso competitivo, como tema central, design em educação, para mercados internacionais, para o meio ambiente sustentável e no setor público.

O Reino Unido internalizou profundamente a importância da capacitação das pessoas em design, considerando-o capaz de reformular a estrutura tradicional do sistema educacional (CNI, 1996). A orientação dos programas de educação e treinamento reconhecia o design como área do conhecimento multidisciplinar, contribuindo para solucionar diversos problemas, facilitando o aprendizado em outros assuntos (em especial na área de tecnologias da informação) e capacitando os trabalhadores do futuro. O plano propunha trabalhar tanto com escolas do ensino básico quanto com universidades para consolidar o design como uma disciplina central para a educação de qualquer pessoa.

As ações estratégicas na área educacional do Plano de 1996/99 do Conselho de Design Britânico foram: desenvolvimento de kits de ferramentas, mostrando como utilizar o ambiente escolar para aprender sobre assuntos relacionados a design; desenvolvimento de estudos de caso em design por alunos de graduação em economia e administração de empresas e manuais de transferência de conhecimento, enfatizando a importância dos conhecimentos adquiridos e sua transferência por meio da educação e treinamento em design.

Em 2011, foi realizada uma missão da Apex-Brasil e da Associação Brasileira de Empresas de Design (Abedesign) para conhecer o trabalho realizado no London Design Festival²³ e a Feira 100% Design.²⁴

O London Design Festival é uma semana de design, mantida com recursos privados, que realiza ações por toda a cidade de Londres, como exposições, *workshops* e seminários. Com o objetivo de promover a economia criativa por meio do design, o evento prevê o

²³ Disponível em: <<http://www.londondesignfestival.com/>>. Acesso em: 15 dez. 2016

²⁴ Disponível em: <<http://www.100percentdesign.co.uk/>>. Acesso em: 15 dez. 2016

envolvimento de cursos de design, de profissionais, de empresários e de centros de PD&I do país e da Europa. No decorrer de sete dias, acontecem mais de 400 ações, tendo o Victoria & Albert Museum seu quartel-general para a realização dos principais seminários e *workshops*, além de centro de informações aos participantes.

A 100% Design, que ocorre no mesmo período do London Design Festival, apresenta um conjunto de empresas e profissionais de vários países para a venda de produtos e serviços de design. Há estandes de países, com apresentação de produtos premiados e de escolas de design.

Lições para o Brasil

As iniciativas de fomento ao design são flexíveis e adaptam-se de acordo com a demanda do momento, mas não há variação no comprometimento com a ideia fundamental de que o design é uma ferramenta competitiva que deve ser explorada por empresas e governos para a melhoria de seus negócios e economias.

É importante reconhecer que os programas de design, por mais abrangentes que sejam seus escopos, não são capazes de agregar todos os recursos necessários para atender as demandas de seu público. Com isso, a associação com outras instituições, redes de serviços e disciplinas torna-se estratégica (RAULIK, 2006).

O Reino Unido é uma referência por sua história de apoio ao design, tendo atualmente o London Design Festival papel importante na mobilização do design como parte importante da economia criativa do país. A visita ao evento foi relevante para o apoio da Apex-Brasil na realização da semana de design de São Paulo, cujo objetivo era promover a economia criativa no Brasil.

Em 2012, o Brasil entrou no circuito mundial das semanas de design com a realização do primeiro festival urbano do país: o Design Weekend (DW!). Inspirado no London Design Festival, a primeira edição foi realizada em São Paulo, no mês de agosto.

Idealizado por uma empresa de promoção de eventos, Summit Promo, e realizado em parceria com a Abril Mídia, o DW! reuniu mais de 300 eventos independentes e simultâneos, organizados por centenas de parceiros integrados pelo programa oficial.

As atividades públicas e privadas do DW! foram promovidas em pontos estratégicos da cidade de São Paulo, como museus, galerias, estúdios, lojas, parques,

praças, ONG, dentre outros, e contou com cerca de 3,5 mil pessoas organizando e cuidando das ativações, aprovadas pela curadoria do DW!. A Apex-Brasil apoiou o evento, conferindo um caráter internacional ao festival com a presença de jornalistas e formadores de opinião de diversos países, a convite da agência.

Quanto à Feira 100% Design, não foi vista como evento de relevância para a promoção do design brasileiro, haja vista que os setores industriais apoiados pela agência já participavam de feiras internacionais para apresentar seus produtos.

Espanha, Coreia do Sul e Finlândia foram importantes referências para a elaboração das ações da unidade. Foram realizadas missões prospectivas para cada um desses países com o objetivo de estruturar cooperações entre universidades, centros de design e Apex-Brasil.

A Espanha, por meio do Centro de Design de Barcelona, foi uma importante referência devido a similaridades com a realidade brasileira, em que há um número expressivo de micro e pequenas empresas com capacidade de se tornarem exportadoras de produtos e serviços diferenciados e que não têm gestão do design.

A Finlândia mantém um projeto na Universidade Aalto em que a pós-graduação em design desenvolve intercâmbios entre grupos de alunos e empresas em outros países com supervisão de professores. Os grupos são formados por cinco alunos de diversas nacionalidades que analisam um problema definido pela empresa que consta de uma lista de cadastro da universidade, no período de oito meses.

Cada projeto, no valor de 15.000 euros por empresa, compreende 5.000 euros para os custeios da universidade e 10.000 euros para os custos de passagem e estada dos alunos. Os projetos desenvolvem metodologias de gestão do design, promovendo o aperfeiçoamento acadêmico e ajudando as empresas a solucionar seus problemas de forma inovadora.

A experiência finlandesa se tornou referência para a criação do projeto-piloto Design in Company, que seria realizado em parceria com a Universidade Aalto, Apex-Brasil e Centro Brasil Design, com cinco empresas brasileiras.

2.5. Unidade de Inovação e Design²⁵

Em consonância com seu planejamento estratégico, a Apex-Brasil criou, em julho de 2012, a Unidade de Inovação e Design (UID) com o objetivo de promover a inserção da gestão da inovação e do design junto às empresas brasileiras para a promoção internacional dos seus produtos e serviços.

Para a estruturação da unidade, foram realizadas pesquisas sobre referências internacionais de inserção do design para o aumento das exportações. A UID foi estruturada conciliando ações de suporte e de promoção do design, com base na metodologia apresentada, tendo como objetivo aumentar as exportações de produtos e serviços brasileiros.

A implementação da UID passou por dificuldades em virtude do desconhecimento de áreas da agência, como Investimento Internacional e Projetos Setoriais, pois era vista como uma concorrência às ações em andamento. No entanto, a inovação pelo design apresentada à presidência estava focada em auxiliar e fortalecer as ações e os projetos da Apex-Brasil.

Para o entendimento dos objetivos da UID, foi concebido um conjunto de diretrizes para nortear suas ações:

- a) Sensibilizar o corpo técnico da agência e parceiros acerca da relevância dos temas e a importância deles na inserção internacional de marcas e produtos brasileiros;
- b) Potencializar nossa participação/atuação junto a empresas, setores e entidades voltadas para os temas;
- c) Desenvolver produtos de inserção da inovação e do design nos segmentos apoiados pela agência, buscando parcerias nacionais e internacionais para dar suporte a empresas nos projetos setoriais;
- d) Trabalhar em eventos internacionais uma abordagem que sirva de plataforma para mostrar/lançar produtos com inovação e design;
- e) Promover o ano da inovação e do design na Apex-Brasil.

Para melhor atuação da UID, as ações e projetos foram agrupados em quatro produtos:

- 1) Promoção e difusão – promover e difundir a inovação e o design em todos os níveis, visando conscientizar e motivar os projetos e empresas para a necessidade e importância da utilização do design para a exportação.

²⁵ Dados registrados pelo autor

Café com Design

O Café com Design constituiu-se em um momento informal de discussão sobre o papel do design em diversas áreas de atuação. O evento objetivava sensibilizar colaboradores da própria Apex-Brasil que tinham acesso mensal a expoentes do design brasileiro por intermédio de um bate-papo sobre experiências profissionais.

A primeira edição do evento foi com o designer Marcelo Rosenbaum, que apresentou seu projeto “A Gente Transforma” (AGT), realizado na cidade de Várzea Queimada, no interior do Piauí, no início de 2012. O AGT levou uma equipe de estudantes de arquitetura, designers e outros profissionais para a cidade e desenvolveu, em conjunto com a comunidade, novos produtos artesanais. A coleção exclusiva está, atualmente, sendo vendida em lojas de design de alto luxo. Os profissionais também ajudaram os moradores a construir um centro comunitário e resgataram tradições antigas do povo da região.

A segunda edição foi com os designers Fred e Gustavo Gelli, que apresentaram a experiência da Tátil Design no desenvolvimento de ações diversificadas de design para os mais diversos setores. São conhecidos pelo desenvolvimento da marca das Olimpíadas 2016 e, sobretudo, pelos trabalhos da empresa que tem como destaque a integração do design aos elementos da natureza e da sustentabilidade.

A terceira edição apresentou o processo criativo no setor automobilístico com o chefe de Estilo da Fiat no Brasil, Peter Fassbender, que apresentou estudos de tendências e de consumo e como estruturar pesquisas para o desenvolvimento de novos veículos.

Exposição de Projetos do ID-IIT

Com o objetivo de divulgar a realidade de estudos internacionais, teve início a exposição itinerante de pôsteres desenvolvidos por alunos de doutorado do Instituto de Design do Instituto de Tecnologia de Illinois (ID-IIT). O Instituto de Design é a mais tradicional escola de design dos EUA, reconhecida mundialmente pelo ensino de design em parceria com empresas inovadoras.

IV Bienal Brasileira de Design

Objetivando o fortalecimento da imagem, junto aos empresários, do papel do design colaborando com setores industriais da economia brasileira, a Apex-Brasil organizou e gerenciou a “Semana Apex-Brasil” para discutir a importância que o design ganha a cada dia

como fator de competitividade e a necessidade de o tema ser inserido definitivamente na estratégia das empresas.

A bienal ajudou a delinear referências e tendências nacionais e internacionais, com a participação de várias instituições que interagem com o design, e potencializar sua utilização nos meios produtivos como ferramenta estratégica para a competitividade e melhoria da imagem do produto nacional no mundo, fortalecendo a Marca Brasil.

Além disso, a Bienal Brasileira de Design provocou discussões, propiciou debates, capacitação, geração de ideias e esteve alinhada com outros fatores pertinentes para o desenvolvimento social, econômico, ambiental e tecnológico nacional.

O resultado positivo da atuação da Apex-Brasil na organização e no acompanhamento das ações de execução da bienal foi a publicação da portaria ministerial que instituiu formalmente a participação da UID como responsável por essas atividades das bienais de 2015 e 2017²⁶.

Ano da Inovação e Design na ApexBrasil – 2013

Objetivando a conscientização dos termos inovação e design e da importância da utilização do design para atingir inovação e o quanto isso pode ser positivo para os clientes Apex-Brasil, o Ano da Inovação e Design tem como público-alvo os colaboradores da Apex-Brasil e representantes das entidades setoriais.

Capital Fashion Week 2012

Com o objetivo de fortalecer o design junto ao setor produtivo, envolvendo empresas do ramo da moda, grupos de produção, designers, estilistas e marcas com produtos de cunho sustentável, o evento Capital Fashion Week 2012 proporcionou visibilidade à produção de confecções de Brasília, entorno e Centro-Oeste do Brasil, além de uma rodada de negócios com a participação de compradores nacionais e internacionais, empresas produtoras, associações e cooperativas de economia solidária.

São Paulo Design Weekend (DW!)

Para divulgar a amplitude de atuação do design na maior capital da América Latina, foi realizado o São Paulo Design Weekend (DW!), que promoveu a mobilização da sociedade

²⁶ Dados registrados pelo autor

brasileira em torno da importância do design como fator de desenvolvimento econômico e social, de inserção num mundo global e acesso a mercados.

Vale destacar, dentre tantos aspectos relevantes, três valores fundamentais do design abordados no São Paulo Design Weekend. O primeiro, sua “transversalidade”, que permeia diferentes extratos da vida humana associada e segmentos produtivos e integra criatividade, tecnologia e estética. O segundo, sua importância como forte indutor da inovação e fator de agregação de valor a produtos e serviços. E o terceiro, não menos relevante, eficaz instrumento de decodificação de tecnologias para o usuário final. A soma desses fatores é condição indispensável à inserção de marcas e produtos *Made in Brazil* num mercado cada vez mais competitivo.

Prêmio IDEA/Brasil 2012

A fim de promover a imagem do produto e do design brasileiros com maior índice de inovação e design no país com repercussão no mercado internacional, por meio de ações com foco em *marketing*, promoção comercial, realizou-se o Prêmio IDEA/Brasil, que associou a imagem do país à inovação e à excelência em design dos produtos brasileiros, especialmente no mercado prioritário dos Estados Unidos.

CRio – Festival Internacional da Criatividade

O projeto teve por objetivo fortalecer a comunidade criativa local, valorizar a criatividade como principal ferramenta de transformação de nossas vidas e do mundo, se estabelecer como espaço de intercâmbio, inspiração e colaboração para trocar e assimilar conhecimento, ideias e experiências e abrir novas perspectivas. Constituiu-se como plataforma única, em que indústrias criativas e inovadoras expuseram seus trabalhos e se reuniram com grandes mentes criativas do mundo de diversas áreas: do design gráfico à publicidade, passando por cinema, música, design de moda, design industrial, arquitetura, artesanato, artes visuais, novas mídias, gastronomia, fotografia, entre outras.

O evento levou ao Rio de Janeiro cerca de 70 convidados nacionais e internacionais, 200 delegados das 12 regiões que fazem parte da rede de distritos criativos, atraiu um público de mais de 5.000 pessoas e foi compartilhado em redes sociais por 35.000 fãs.

Rio+Design 2012

O Rio + Design teve por objetivo incentivar a utilização do design como ferramenta de inovação e agregação de valor ao produto de design. O evento apresentou produtos que são resultados de um processo bem estruturado de interação entre designers, fornecedores de matéria-prima e fabricantes de forma a incentivar negócios em mercados nacionais e internacionais.

- 2) Informação e geração de conhecimento – ampliar a inserção da inovação e do design nos projetos, gerando conhecimento e fortalecendo sistemas e serviços de informação.

Identificação de oportunidades no mercado dos EUA

Buscando um melhor entendimento do perfil do mercado de design estratégico dos Estados Unidos da América (EUA), fonte de oportunidades para empresas exportadoras, teve início o levantamento de negócios-chave e organizações envolvidas na promoção das atividades de design, incluindo contratação de consultor internacional para realização do mapeamento do mercado estadunidense do setor de design.

Design em foco

Objetivando o diagnóstico de oportunidades de inserção do design em capitais que foram sede da Copa das Confederações de 2013 e da Copa do Mundo de Futebol de 2014, a UID divulgou uma série de três estudos contratados pelo MDIC e conduzidos pela Competitiveness Consultoria, com o suporte das unidades de atendimento das capitais-sedes, das federações das indústrias e de parceiros.

- 3) Apoio à qualificação das empresas – estimular o aprimoramento e/ou a capacitação das empresas em todos os campos de especialização da inovação e do design por meio de parcerias institucionais.

Assinatura de memorandos de entendimento

Foram assinados importantes memorandos de entendimento com o Instituto de Design do Instituto de Tecnologia de Illinois (EUA) e o Centro de Design de Barcelona

(Espanha). Esses memorandos estreitaram laços e iniciaram o delineamento de ações importantes no âmbito da promoção da inovação e do design para os anos de 2013 e 2014.

Design Embala – Associação Brasileira de Embalagem

O Design Embala foi um projeto transversal que trabalhou junto com empresas exportadoras a qualificação das embalagens para os produtos para exportação. Foram atendidas as empresas participantes dos projetos setoriais de promoção de exportação executados pela Apex-Brasil em parceria com entidades empresariais.

O Design Embala realizou ações de sensibilização, capacitação, inteligência competitiva e imagem para fortalecer e disseminar o design de embalagem como diferencial competitivo internacional. O projeto também ofereceu suporte para que as empresas desenvolvessem embalagens de produtos destinados à exportação.

O projeto teve como metas fomentar o entendimento e o desenvolvimento da inovação, do design e da sustentabilidade pelas empresas exportadoras, disseminando referências de embalagens dos mercados-alvo e trabalhando o seu desenvolvimento nos mercados interno e externo.

Ações prospectivas²⁷

European Design Innovation Initiative in 2012 – Finlândia

A UID esteve presente no European Design Innovation Summit, em Helsinque, Finlândia. A reunião divulgou o relatório *Design for Growth and Prosperity* com recomendações do Conselho de Especialistas da Comunidade Europeia para políticas de design visando à inovação. O contato com os membros do conselho permitiu estruturar futuras ações para o ano de 2013.

London Design Festival – Reino Unido

Foi realizada visita ao evento London Design Festival, oportunidade em que foram identificadas ações de diversos países para a promoção de seus produtos e serviços que utilizam o design como diferencial. Também foi estabelecido contato para futuras ações associadas à promoção do design brasileiro em Londres.

²⁷ Dados registrados pelo autor

International Council of Societies of Industrial Design (ICSID) – Canadá

Em visita ao ICSID, em Montreal, seus representantes se dispuseram a divulgar artigos acerca do design brasileiro e os esforços que a Apex-Brasil está efetuando no sentido da integração do design para atingir a inovação.

ID – Illinois Institute of Technology – EUA

Durante visita de um representante da UID ao Instituto de Design (ID-IIT), foram estabelecidas parcerias para ações de 2013. Dentre as ações, destaca-se principalmente o seminário para sensibilização e capacitação de gerentes de projetos no entendimento de metodologias de design para atingir a inovação, inclusive *design thinking*.

Bunka Fashion College, Issey Myake Museum, ISETAN – Japão

Em visita ao Japão, o representante da UID estabeleceu contatos e parcerias para o desenvolvimento de exposições com produtos de design brasileiro no Japão.

- 4) Design Export – promover e difundir internacionalmente os produtos e serviços de design brasileiro visando ao fortalecimento da Marca Brasil.

O Programa Design Export, em parceria com o Centro Brasil Design (CBD), tinha por objetivo aumentar a internacionalização das empresas participantes dos projetos da Apex-Brasil. O programa também buscou proporcionar conscientização das entidades setoriais parceiras quanto à importância do design como agregador de valor dos produtos e dos serviços brasileiros.

O diferencial desse projeto foi a realização, na prática e em âmbito nacional, do que muitos projetos apresentam apenas na teoria. Com foco nas indústrias brasileiras, vinculadas às associações setoriais, o programa estimulou o desenvolvimento de produtos inovadores e de bom design voltados à exportação com aplicação orientada da inovação, utilizando-se do design como forma de materialização desse conceito.

O programa Design Export focou no desenvolvimento de produtos para exportação cujos mercados específicos serão definidos por cada indústria atendida.

3. O PROJETO DESIGN EXPORT

3.1. Concepção do projeto

O Projeto Design Export foi elaborado durante o segundo semestre de 2012, quando o Centro Brasil Design (CBD) foi consultado sobre sua experiência na aplicação do Projeto Design na Prática. Com a definição da estrutura do projeto, em um prazo de dois anos de execução, foi elaborado o orçamento e posteriormente apresentado à Apex-Brasil pelo CBD. A presidência da agência analisou a proposta do projeto e a aprovou para início em 2013 com recursos da UID. Assim, o CBD foi o executor do projeto, tendo a Apex-Brasil como mantenedora, com investimento de R\$ 3.500.000,00 (três milhões e meio de reais), em dois anos de projeto, 2013/2014.

Em 2013, o Design Export foi lançado pela Apex-Brasil com foco nas indústrias intensivas de mão de obra, para o aprimoramento de suas exportações, a fim de proporcionar uma nova visão da imagem dos produtos e serviços brasileiros. A meta do projeto era criar 70 inovações em produtos e serviços até dezembro de 2014, atendendo pequenas e médias empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Vale ressaltar que, durante a estruturação do Design Export, o CBD criou sua identidade visual, sendo apresentada e aprovada pela UID em novembro de 2012 (Figura 4).



Figura 4 - Identidade Visual do Design Export, criada em 2012 pela equipe do Centro Brasil Design, para simbolizar a exportação de produtos e serviços brasileiros, com design, por meio de pontos estruturados que representavam setas contrapostas em um movimento dinâmico. (Fonte: Apex-Brasil/CBD, 2012)

O principal objetivo do Design Export foi aumentar a competitividade internacional das empresas participantes dos projetos da Apex-Brasil, no período 2013/2014, levando para as empresas brasileiras uma metodologia simples, didática e objetiva que as orientasse na inserção da inovação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, utilizando o design como uma das ferramentas nesse processo.

Os objetivos específicos do projeto eram:

- a) Proporcionar conscientização das empresas quanto à importância do design como agregador de valor dos produtos e dos serviços brasileiros;
- b) Incentivar o uso do design para inovação por meio de consultoria;
- c) Reduzir os custos de produção;
- d) Promover o aumento do valor agregado do produto ou serviço;
- e) Promover o aumento das exportações com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços direcionados aos mercados-alvo da empresa, além de ganho de novos mercados por meio de iniciativas da Apex-Brasil.

O projeto foi de fundamental importância para a estratégia da Apex-Brasil em função do seu impacto significativo na competitividade das empresas brasileiras, uma vez que a gestão da inovação, por meio do design, possibilitou às empresas desenvolver produtos competitivos, focados nas necessidades do consumidor internacional.

O Design Export alavancou a postura empresarial inovadora, possibilitando que pequenos produtores pudessem chegar ao mercado externo em melhores condições de competição, com redução de custo, ganho de novos mercados e aumento do valor agregado de seus produtos. Com foco nas indústrias brasileiras vinculadas às associações setoriais parceiras da Apex-Brasil, o projeto estimulou o desenvolvimento de produtos inovadores voltados à exportação com a inserção da gestão da inovação e do design como ferramentas de competitividade internacional, por consequência, auxiliando o Brasil a se posicionar de forma diferenciada com produtos inovadores e competitivos.

É importante ressaltar as dificuldades encontradas internamente na Apex-Brasil, pois os gestores dos projetos setoriais não entendiam a necessidade de um projeto de inserção da inovação e do design nas empresas para aumento das exportações. A falta de compreensão estava ligada à gestão dos projetos, pois caberia à agência gerenciar diretamente um projeto junto às empresas.

Foram realizadas reuniões com os gestores de projetos da Apex-Brasil para sensibilização e esclarecimento dos objetivos do Design Export e para a definição das responsabilidades dos gestores de projetos, entidades setoriais e empresas.

Além disso, o projeto foi apresentado a toda a equipe de gestores da Apex-Brasil, realizada pelo CBD, com o objetivo de esclarecer a metodologia e a estrutura das ações e dos setores selecionados, conforme o PBM.

3.2 Operacionalização do Projeto

A meta do projeto era criar 70 inovações em produtos e serviços até dezembro de 2014, atendendo pequenas e médias empresas das regiões Sul e Sudeste do Brasil. A iniciativa serviu como ponte entre os empresários e os profissionais do design. As empresas participantes receberam apoio do projeto no valor de R\$ 18.000,00 para identificar os escritórios de design²⁸ mais adequados às suas necessidades e, assim, realizar a contratação de seus serviços. O projeto também promoveu a capacitação das empresas por meio de palestras sobre conceitos de design e inovação e disponibilização de ferramentas de acompanhamento e atendimento *on-line*. A empresa assinava um termo de adesão, comprometendo-se a executar todo o projeto com a geração de contrapartida econômica e financeira.

O projeto foi implantado por meio da parceria entre o CBD de Curitiba/PR, instituição especializada em idealizar, desenvolver e implementar projetos estratégicos e processos de design para a indústria, e órgãos governamentais, com o objetivo de melhorar a competitividade e o desenvolvimento econômico e social do Brasil.

Ao unir a expertise da Apex-Brasil em promoção de exportações com a expertise do CBD em gestão da inovação e do design, o Projeto Design Export buscou posicionar o país no mercado internacional com produtos inovadores, de identidade própria e de melhor qualidade.

As entidades de classe setoriais foram também grandes parceiras do projeto, pois selecionaram as empresas de seus segmentos mediante análise do potencial exportador, tendo como ferramenta uma metodologia de inteligência competitiva da Gerência de Inteligência Comercial e Competitiva da Apex-Brasil.

Conforme análise do Plano Brasil Maior, os setores indicados e acordados com as

²⁸ Os escritórios de design foram selecionados, após as suas inscrições no Projetos, por meio de uma lista de critérios definidos pela Apex-Brasil, em conjunto com o Centro Brasil Design (CBD).

coordenações dos projetos setoriais de inteligência competitiva da agência foram: alimentos e bebidas, biotecnologia, calçadista, equipamentos de panificação, higiene pessoal, perfumaria e cosméticos, iluminação, indústria gráfica, informática, máquinas e equipamentos, material de segurança e proteção, médico-odontológico, moveleiro, navegação, produtos para animais de estimação, refrigeração, têxtil e confecção, plástico e vidro.

Etapas do Design Export

A priorização dos setores industriais apoiados pelo projeto de design da Apex-Brasil foi realizada objetivando selecionar as empresas que mais se beneficiariam com a agregação de valor pela aplicação do design. Para isso, levaram-se em conta diversas informações sobre o comércio exterior dos projetos setoriais desenvolvidos pela Apex-Brasil. Escolheram-se os projetos relacionados aos complexos de alimentos, bebidas e agronegócios, casa e construção e moda para iniciar o trabalho em projeto de design. Assim, para cada um desses projetos, foram analisados dados a respeito da quantidade de empresas participantes e exportadoras, o valor e o crescimento das exportações, juntamente com o seu respectivo preço médio, o número de países destino, a diversificação de destinos no período, a concentração das exportações entre as empresas participantes e o valor de exportação para mercados definidos como exigentes.²⁹

Cada variável foi analisada a partir de técnicas estatísticas de amostragem (quanto à sua função, densidade, probabilidade e, quando se chega a uma distribuição assimétrica, busca-se uma transformação visando atingir uma curva normal). Então, calcularam-se a média e o desvio-padrão de cada variável. A partir dessas medidas, a distribuição de frequências de cada variável foi dividida em quatro partes e, para cada parte, foi atribuída uma nota. Assim, foi possível estabelecer quatro grupos de desempenho dos projetos setoriais de acordo com a variável observada. Esse formato possibilitou aplicar uma média de todas as variáveis analisadas, classificando os setores mais indicados para trabalhar projetos de design.

Sendo assim, foram selecionados dez setores, a partir da aplicação dessa metodologia, e, posteriormente, as empresas selecionadas pelas entidades de classe setoriais, buscando empresas com grau elevado de maturidade exportadora e mercados-alvo bem definidos.

²⁹ Alemanha, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, Chipre, Dinamarca, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estados Unidos, Estônia, Finlândia, França, Grécia, Hungria, Irlanda, Itália, Japão, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Malta, Países Baixos (Holanda), Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Romênia e Suécia.

Em função das demandas das entidades setoriais, o Design Export foi sistematizado em quatro etapas (Figura 5):



Figura 5 - Etapas do Projeto Design Export. Apresentação da metodologia do projeto, por meio da estruturação de cada etapa, tendo o diagnóstico um papel importante para o entendimento das ações a serem desenvolvidas na empresa (Fonte: Centro Brasil Design, 2012)

- 1) Planejamento, metodologia e implantação. Desenvolvimento conjunto entre CBD e Apex-Brasil. Trata-se do planejamento do programa com especificações técnicas necessárias, desenvolvimento de metodologia de atendimento às empresas, desenvolvimento de ferramentas específicas para o programa, detalhamento do processo de funcionamento do programa de forma simples e didática, para ser transmitida aos consultores, que são profissionais contratados por meio de processo seletivo e capacitados pelo CBD para o referido trabalho;
- 2) Diagnóstico. Primeiro momento de interação com as indústrias, quando o programa foi previamente apresentado em palestras de sensibilização nas associações setoriais (com os temas: conceituação do design, como o design pode impactar os negócios e o processo do design e seu gerenciamento) para posterior atendimento individual das empresas interessadas. O diagnóstico foi feito por meio de ferramenta *on-line* especificamente desenvolvida para o projeto, que permitiu compreender o nível de maturidade em design da empresa. Ao fim dessa etapa, 70 empresas deveriam estar sensibilizadas para o tema inovação e design, as quais seriam visitadas para serem diagnosticadas e deveriam estar comprometidas a desenvolver produtos/serviços inovadores voltados para exportação com apoio do projeto;
- 3) Suporte. Etapa focada na inserção do design na indústria. A proposta era auxiliar as empresas a identificar oportunidades de inovação e encontrar escritórios de design que pudessem atendê-las, dentro da base de dados de escritórios credenciados pelo projeto. Ao longo dessa etapa, a empresa participante obteve:
 - a) Atendimento *on-line* via web;
 - b) Orientação presencial de consultores sobre o processo de design;
 - c) Apoio financeiro (R\$ 18.000,00 por projeto, cada empresa);
 - d) Acesso a banco de profissionais de design;
 - e) Informações de apoio e ferramentas de gestão do design;
 - f) Apoio das unidades de design das associações setoriais.

Ao fim dessa etapa, as empresas desenvolveram novos produtos/serviços inovadores voltados ao mercado internacional.

- 4) Promoção internacional. Promover as inovações dos produtos e serviços nos mercados-alvo das empresas, além de buscar novos mercados. Nessa etapa foram realizados:
- Cases* das empresas participantes disponíveis na web;
 - Cases* do processo de desenvolvimento de produtos em vídeo;
 - Estímulo à participação nas ações de promoção comercial da Apex-Brasil voltadas para empresas com grande maturidade exportadora que atuavam em mercados exigentes, como EUA e Europa, em que o foco é o melhor posicionamento do exportador junto a clientes já existentes ou potenciais clientes.

Metodologia do Design Export

A metodologia do Design Export (Figura 6) previa o monitoramento constante do andamento do projeto em cada empresa, a ser realizado por consultores treinados para acompanhar todo o processo, desde a primeira visita à empresa para avaliação e definição do trabalho a ser realizado até a finalização do produto para exportação. O consultor teve papel de articulador entre o escritório de design e a empresa após a contratação do serviço.



Figura 6 - Passos metodológicos do *Design Export* apresentando o processo de desenvolvimento do projeto junto a empresa, com a identificação da oportunidade de inovação como fator principal na estruturação das ações para a definição do produto ou serviço a criado para o mercado internacional (Fonte: Centro Brasil Design, 2012)

Os consultores realizavam visitas mensais às empresas e repassavam à coordenação do Projeto Design Export o andamento das atividades ocorridas naquele período. A coordenação fazia uma avaliação de acordo com o cronograma traçado para o desenvolvimento do produto ou serviço de design, em torno de 12 a 18 meses. Para isso, ferramentas de controle da iniciativa foram desenvolvidas, entre elas:

- a) Um sistema gestor no qual são inseridos todos os dados de cada empresa, o diagnóstico e a atualização de cada etapa realizada;
- b) Tabelas desenvolvidas com base no *visual planning*, processo de acompanhamento de projeto desenvolvido especificamente para o projeto, para acompanhamento das etapas e gargalos;
- c) Contratos firmados entre cada empresa e escritório de design com etapas claras destacando as entregas e os pagamentos;
- d) Contrato de encerramento dos projetos e ainda ficha de avaliação do processo.

Do ponto de vista das empresas, outras ferramentas também foram desenvolvidas para acompanhamento individual dos projetos:

- a. Monitoramento de todas as etapas com ferramentas de controle baseadas na metodologia de gestão do design com ferramentas como: briefing, contratos, ficha de requisitos, cronograma, etc.
- b. Acompanhamento constante dos consultores, inclusive em reuniões, participação em feiras, entre outros.

Em se tratando de um projeto de médio prazo, as melhorias eram contínuas e baseadas no *feedback* dos consultores, empresários e designers envolvidos no processo. Também foram feitas adaptações conforme aplicação do programa em cada estado brasileiro, levando em consideração a cultura e as especificidades locais.

Ao longo de dois anos, o Design Export levou a inovação para 60 cidades de sete diferentes estados brasileiros, auxiliando na criação de cem projetos inovadores voltados à exportação. Realizado pela Apex-Brasil e pelo CBD, o Design Export foi um programa inédito que apoiou empresas brasileiras no desenvolvimento de produtos inovadores e com design diferenciado, voltados ao mercado internacional.

Os participantes receberam apoio para identificar os profissionais mais adequados às suas necessidades e tiveram acesso a recursos financeiros para a contratação do serviço de desenvolvimento do produto inovador. Com o sucesso do programa em estados do Sul e do Sudeste, em 2014, foi realizada uma ampliação com o objetivo de estender sua atuação até a região Nordeste. Uma parceria estratégica com o Centro Pernambucano de Design (CPD) permitiu que os estados de Pernambuco, Alagoas e Paraíba fossem beneficiados com a metodologia.

O Design Export foi desenvolvido por meio de consultorias individualizadas em gestão do design nas empresas, objetivando não apenas o desenvolvimento de novos produtos, mas especialmente a criação de uma cultura organizacional de inovação e design. Esse foi o caráter didático do programa.

Os consultores orientaram os empresários em todas as etapas do processo, da identificação de uma oportunidade de inovação, incluindo a seleção de um escritório de design do mercado apto a atender a demanda, até a implementação do projeto em linha de produção, subsidiando-os com ferramentas (*briefing*, ficha de requisitos, contrato, etc.) necessárias à gestão do processo.

Foi realizado um cadastro de escritórios de design em nível nacional para a prestação dos serviços de design.

O projeto foi ampliado em 2014 por solicitação da direção da agência para atender a região Nordeste, especificamente Pernambuco, Paraíba, Rio Grande do Norte e Alagoas. A agência e o CBD realizaram uma parceria com o Centro Pernambucano de Design para atender 20 empresas, tendo a contratação de dois consultores da região, além do cadastramento de escritórios de design do Ceará, Pernambuco e Paraíba.

A Unidade de Inteligência Competitiva da Apex apresentou dados sobre o potencial exportador da região Nordeste e, assim, iniciamos o projeto por meio de um edital de convocação de empresas que estivessem interessadas em inserir seus produtos no mercado externo ou aprimorar produtos já exportados.

A diferença do projeto no Nordeste estava no canal de atendimento das empresas, pois não havia parcerias com as entidades de classe setoriais, mas uma ação direta à empresa. Essa forma de apresentação do projeto não surtiu efeito imediato, pois em 30 dias do edital aberto não houve procura por parte das empresas.

Assim, os consultores contratados, em função de seus conhecimentos da região, foram de porta em porta a diversas empresas para apresentar o projeto e sensibilizá-los. Após 60 dias do lançamento do edital, foram cadastradas 20 empresas para o início do projeto. Vale ressaltar que a maioria das empresas teve dificuldade no cadastramento devido à inadimplência junto ao governo federal, ou seja, muitas empresas foram auxiliadas pelo próprio projeto na solução de suas pendências junto aos órgãos federais.

Outra parceria realizada foi com a Abedesign para a criação do Design Export Grandes Empresas, a fim de atender dez empresas do setor de vidros e cristais planos e ocos, por meio do Sindicato da Indústria de Vidros e Cristais Planos e Ocos (Sindividro).

O setor de produtos de vidro no Brasil, formado por grandes empresas exportadoras, estava perdendo mercados externos, conforme dados apresentados pelo projeto de exportação do setor junto à Apex-Brasil, chamado Glass Brazil, e assim as empresas foram escolhidas pela Unidade de Inteligência Competitiva da agência para desenvolver novos produtos ou aprimorar produtos já existentes.

3.3. Resultados alcançados

Foram sensibilizadas 610 empresas brasileiras para o design, com 144 empresas visitadas e 114 empresas diagnosticadas quanto ao uso do design (DESIGN EXPORT, 2016).

A relevância do programa é percebida quando se verifica que, do total de empresas participantes, 62% nunca tinham contratado serviços de escritórios de design. Esse primeiro contato e experiência do uso do design permitiu familiarização com os procedimentos e métodos, avaliação do impacto dessas ações no mercado e, principalmente, ajudou na desmistificação do design como processo de inovação.

Em termos de alcance territorial, o Design Export foi um projeto que pode ter reconhecida sua abrangência nacional, uma vez que atendeu 108 empresas em 60 cidades em sete estados brasileiros, tendo 12 consultores e atendendo 20 setores industriais (Figura 7).

O porte das empresas foi variável. Participaram 21 empresas de grande porte, 39 empresas de médio porte, 31 de pequeno porte e 17 microempresas. Esses dados evidenciam que micro e pequenas empresas ainda têm dificuldade para acessar e incorporar o design como estratégia de competitividade. A baixa participação dessas empresas também pode sugerir a necessidade de revisão da abordagem do projeto (Figura 8).



Figura 7 - Abrangência do *Design Export*, o projeto chegou a atender 7 estados nas regiões sul, sudeste e nordeste, beneficiando 108 empresas em 20 setores industriais, tendo 12 consultores capacitados. (Fonte: Centro Brasil Design, 2016)

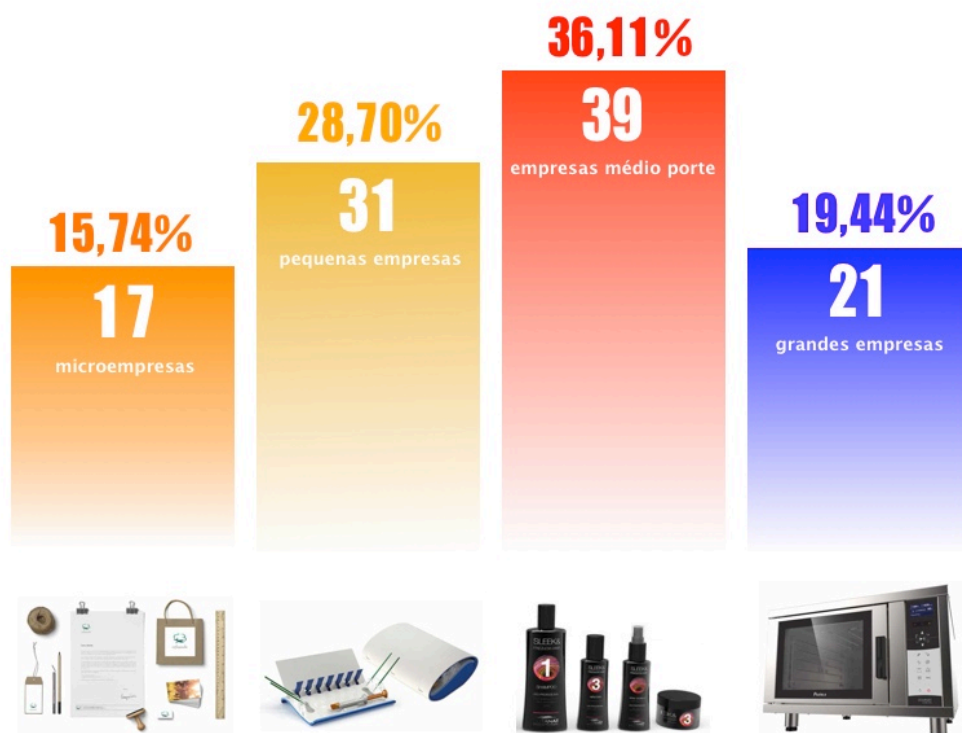


Figura 8 - Distribuição pelo porte das empresas atendidas pelo *Design Export*. Esses dados evidenciam que micro e pequenas empresas ainda tem dificuldade em acessar e incorporar o design como estratégia de competitividade. A baixa participação dessas empresas também pode sugerir a necessidade de revisão da abordagem do Projeto (Fonte: Centro Brasil Design, 2016)

Por outro lado, as grandes e médias empresas foram representadas no Design Export por 60 empresas em um total de 108. Os números apresentados corroboram os dados do Diagnóstico do Design Brasileiro (2014) para que se considere a possibilidade de realizar programas específicos para empresas de médio e grande porte com maior capacidade de competir em mercados internacionais (Figura 9).

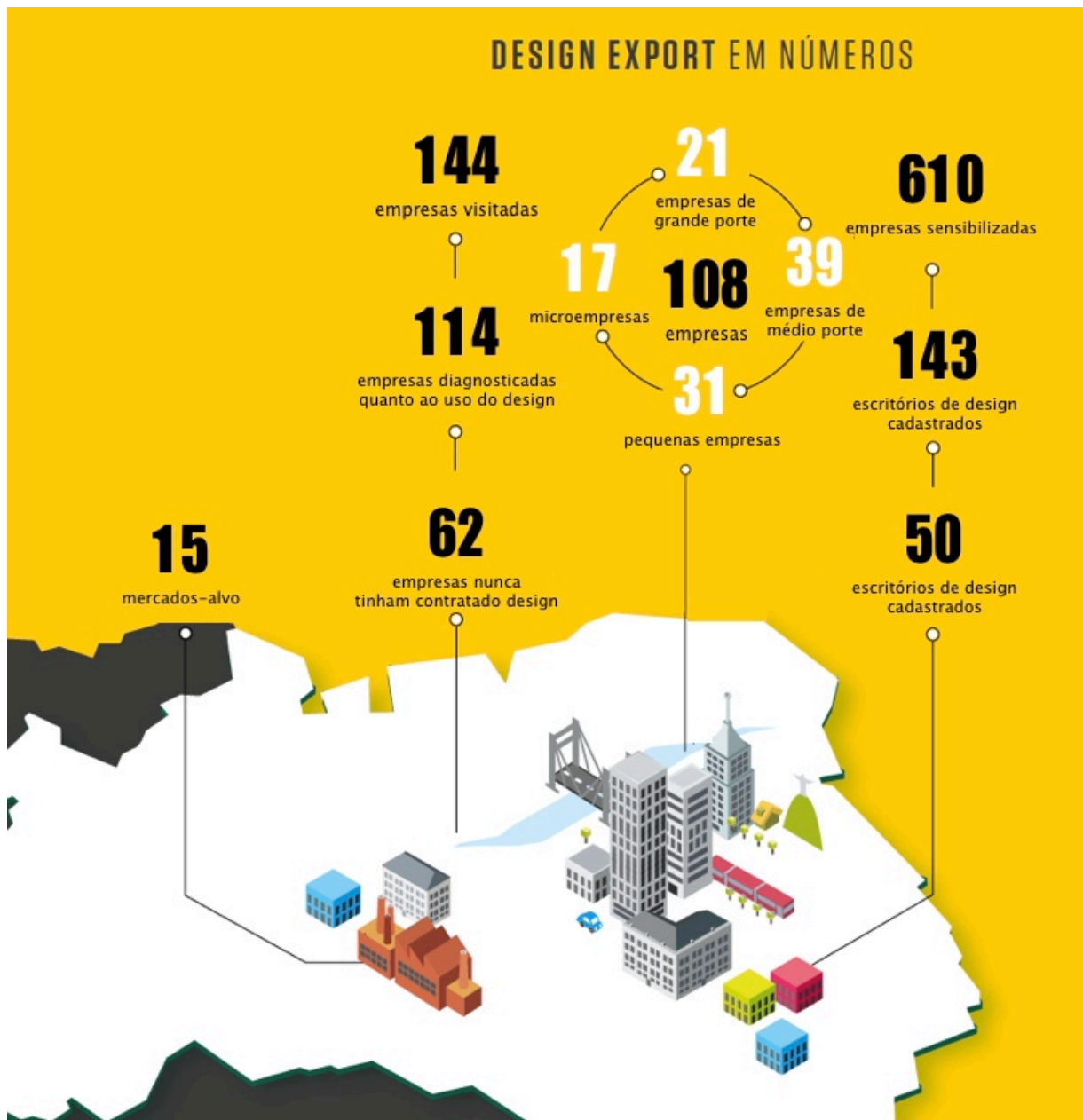


Figura 9 - Quantidade de empresas participantes das diferentes etapas do *Design Export*. Os números apresentados corroboram para que se considere a possibilidade de realizar programas específicos para empresas de médio e grande porte, com maior capacidade de competir em mercados internacionais (Fonte/ Ilustração: Centro Brasil Design/Abedesign/Apex-Brasil, 2016)

O projeto teve como foco as inovações em design, em suas diversas áreas. As ações foram preferencialmente desenvolvidas na área de novos produtos: 60,4%; em embalagem: 15,6%; em serviços: 6,3%; em *branding* e ponto de venda (PDV): 17,7%.

Quanto aos escritórios de design, 143 foram cadastrados nas cinco regiões do país, sendo que somente 50 foram efetivamente contratados. Os designers também foram previamente cadastrados, uma vez que o projeto previa a utilização de recursos públicos. Os designers participantes deveriam atender determinadas condições legais e técnicas (DESIGN EXPORT, 2016).

Em dezembro de 2013, o centro de estudos de políticas públicas de design da Europa Sharing Experience Europe (SEE), em seu boletim nº 10, p. 8,³⁰ apresentou o trabalho do Design Export como referência internacional em políticas públicas de design no Brasil.

Em 2014, a Apex-Brasil foi finalista do prêmio TPO Network Awards 2014,³¹ com o Projeto Design Export (Anexo 3). Na documentação elaborada para apresentação do projeto, foram registrados depoimentos de três empresas: Itaim Iluminação, Pipi Dolly's e Signo Vinces.

A Itaim Iluminação,³² localizada em Embu das Artes, São Paulo, fez parte do Design Export para o desenvolvimento de um novo produto para atender aos mercados de Chile, Colômbia e Panamá.

A coordenadora de Marketing, Priscila do Valle, deu o seguinte depoimento: “O Design Export nos ofereceu uma oportunidade de criar um produto diferenciado. Representou uma abertura de criatividade maior, e isso é algo que sempre buscamos – além da qualidade e do design”.

A Pipi Dolly's,³³ empresa de Porto Alegre, Rio Grande do Sul, desenvolve produtos inovadores para a higiene dos animais de estimação. Um dos seus produtos de destaque é um kit sanitário para cães. A diretora Christiane Campelo Costa contou que: “O Design Export foi uma experiência muito boa para nossa empresa, já que estamos lidando com consultores externos, que nos mostram novos rumos a serem seguidos”.

³⁰ Disponível em: <<http://goo.gl/PmhoxD>>. Acesso em: 10 out. 2014

³¹ Prêmio de melhores ações de promoção internacional criado pelo Centro Internacional de Agências de Promoção Comercial - ITC (International Trade Center). Disponível em: <<http://www.intracen.org>>. Acesso em: 12 nov. 2016

³² Disponível em: <<http://www.itaimiluminacao.com.br/empresa>>. Acesso em: 12 nov. 2016

³³ Disponível em: <<http://www.pipidollys.com.br/>>. Acesso em: 12 nov. 2016

A Signo Vinces,³⁴ instalada em Campo Largo, Paraná, desenvolve implantes odontológicos e seus derivados. A empresa aderiu ao projeto em maio de 2013 com o intuito de redesenhar seu kit cirúrgico de implantodontia, chamado EVO, com o objetivo de criar no seu público, nacional e internacional, o desejo de ter um produto da empresa.

Uma equipe de trabalho envolvendo engenheiros, consultores científicos, departamento de vendas, exportação e *marketing* foi formada, tendo a escolha e contratação de um escritório de design de produto. O reestudo de materiais e processos possibilitou redução surpreendente do custo de fabricação de 43%. Com tamanho compacto, 100% mais leve e visual inovador, o EVO se destacou no mercado, com diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes. O estojo acondiciona todo o instrumental de forma organizada e bem identificada para facilitar a sequência cirúrgica específica para cada tipo de implante. Criou-se algo novo, transformando um produto passivo em algo impactante, respeitando as normas de produtos médicos, as diversas restrições técnicas e uma grande viabilidade fabril foi um grande desafio. O investimento do projeto foi de R\$ 18.000,00 e a empresa apresentou uma contrapartida de R\$ 120.000,00 na produção e no lançamento do produto.



Figura 10 - Kit EVO - Signo Vinces. A versão anterior possuía um fornecedor de caixa cirúrgica que servia de base para implantes dentários de todos os fabricantes de kits odontológicos brasileiros. A versão redesenhada criou uma identidade única do produto desenvolvido especificamente para os implantes da empresa. A caixa vira uma interface que orienta o cirurgião nas etapas associadas à ordem de utilização das brocas. Há uma evolução estética e funcional, com a redução da quantidade de material representando redução de 43% no custo final do produto.(Fonte: Centro Brasil Design/Apex-Brasil, 2014)

³⁴ Disponível em: <<https://www.signovinces.com.br/>>. Acesso em: 6 out. 2016

O diretor da Signo Vincos, Fredy Vogt, informou que “o projeto de redesign do Kit cirúrgico permitiu a compreensão do papel do design no caminho para a inovação. Proporcionou o frescor de novas ideias e evidenciou a importância do design no desenvolvimento dos nossos produtos. Isso é muito importante para a indústria, em especial para a área da saúde”.

Outro exemplo notável são os valores investidos no setor de vidro, como demonstrou o relatório do Sindividro, que apresentou o valor de R\$ 770.485,88, da Apex-Brasil, tendo contrapartida das empresas de R\$ 429.641,21 para a execução e concretização dos projetos.

A geração de contrapartida abaixo do valor investido pode ser entendido de duas formas: a realização, pela primeira vez, deste projeto junto ao setor e falta de registro dos investimentos das empresas na apresentação desses novos produtos na principal feira internacional do setor, em Frankfurt - Alemanha, na edição de janeiro de 2015.

Além disso, devem ser observados os valores de exportações das empresas participantes, R\$ 38,7 milhões em 2015, ano de lançamento dos novos produtos. Vale ressaltar que essas empresas representavam 90% das exportações brasileiras de vidro, conforme informações do sindicato.

CONCLUSÕES

O Design Export apresentou-se como o amadurecimento dos projetos e estratégias de suporte e promoção do design realizados no Brasil. As ações desenvolvidas a partir dos anos 1990 no âmbito das políticas estabelecidas pelo Programa Brasileiro do Design (PBD) e das ações do Centro Brasil Design (CBD), como o Programa Criação Paraná, foram as bases e referências para o projeto, além do Design For Export, do Centro de Design de Barcelona (BCD).

O projeto proporcionou melhores condições de competição para as empresas exportadoras, pois demonstrou e revelou a importância da utilização do design no processo de desenvolvimento de novos produtos, novas embalagens, novas marcas e novos serviços. Por meio da experiência direta, contribuiu para criar uma cultura de inovação entre as empresas brasileiras envolvidas, que poderá resultar no aumento da excelência da produção industrial brasileira com vistas à exportação e no fomento ao mercado profissional de design e áreas afins.

Percebe-se que parte desse conhecimento pode ser classificada como conhecimento tácito, portanto, não explicitável, o que em muitos casos pode dificultar a replicação dessas ações por terceiros. As ações e estratégias realizadas no Design Export dependeram do compartilhamento das práticas por meio do aprender fazendo, da verbalização e da observação. O trabalho em parceria dos distintos atores – designers, empresários, associações setoriais, gestores do projeto (Centro Brasil Design) e Apex-Brasil – esteve diretamente relacionado ao sucesso do processo de gestão do projeto. Essa constatação aponta para a possibilidade de futuras pesquisas sobre o processo de sistemas de inovação na condução de eventos dessa natureza e sobre como ocorre o processo de internalização e sociabilização, já que a identificação desses procedimentos pode facilitar sua replicação, podendo vir a ser utilizado como diretriz para futuros projetos similares.

Embora inicialmente 143 escritórios tenham sido cadastrados e 110 projetos desenvolvidos, apenas 50 escritórios foram efetivamente contratados para desenvolver soluções em design. Ou seja, diferentes escritórios de design atenderam mais de uma empresa cliente. Essa constatação sugere que, nesse caso, houve profissionais de design que não conseguiram convencer seus potenciais clientes de sua competência, expertise e capacidade de colaborar para o crescimento da empresa e que muitos dos escritórios de design não foram

efetivamente contratados por não terem atendido as exigências legais e contratuais. Do mesmo modo, o dado de que 62% das empresas participantes nunca haviam contratado designers evidencia a demanda pela aplicação de projetos com esse nível de impacto na indústria brasileira.

Em outubro de 2014, o *Relatório de Acompanhamento das Agendas Estratégicas Setoriais*, elaborado pelo governo federal, mencionou o Design Export como uma iniciativa de agregação de valor ao produto nacional para a exportação. A inserção do projeto como instrumento de política pública de incremento às exportações demonstra o reconhecimento do design para a competitividade internacional.

Vale registrar os depoimentos de dois consultores e da coordenadora do Centro Pernambucano de Design (CPD) sobre a primeira edição do projeto.

A consultora Andreia Gentilini Milan (Anexo 4), que coordenou o projeto junto às empresas do setor de vidro, informou que: “Achei a metodologia muito adequada, pois desde o início as empresas tinham clareza das etapas a serem seguidas ao longo do projeto. Além disso, a metodologia ajudou tanto na gestão do projeto quanto para os escritórios de design em dar diretrizes básicas de etapas a serem cumpridas para atingir os objetivos das empresas. Acredito que contribuiu para o sucesso do programa e criou uma relação de confiança entre as partes envolvidas”.

Milan afirmou que o apoio e a interlocução da entidade setorial “foi muito importante, pois o papel de gestor do projeto é fundamental para garantir que tanto a Apex-Brasil quanto o Sindividro conseguissem atingir os objetivos”.

Veridiana Gonzaga e Silva (Anexo 5), consultora do projeto na região Nordeste, por meio do CPD, disse que “o Programa é de extrema eficácia e eficiência. Sua metodologia é de fácil entendimento e operacionalização por todos os envolvidos. A linguagem utilizada é acessível, principalmente para os empresários que nunca haviam tido contato com o ‘universo’ do Design. Durante o desenrolar do Design Export, pude perceber claramente os empresários se apropriando dos processos do design. Houve plena participação e envolvimento dos empresários e suas equipes, e vários continuaram trabalhando com os escritórios de Design após o término da Primeira Edição. Para os escritórios de Design da nossa região, o DEX significou a abertura de um novo mercado. A quebra de barreira entre as MPE que nunca haviam usado ferramentas de design e escritórios, que até então não tinham a

prática de prospectar neste mercado . Acredito que todos os objetivos foram alcançados na maioria dos projetos desenvolvidos”.

Além disso, descreveu a relação com as empresas de forma positiva: “as empresas foram bem acessíveis durante todo a edição do projeto. No grupo de empresas que atendi algumas já haviam exportado e outras ainda não. Nas empresas que já exportavam , o design foi muito citado e percebido como diferencial competitivo por parte dos empresários, como sendo fundamental para a entrada e sustentação dos produtos no mercado à que se destinavam”.

Os dois depoimentos demonstram que a metodologia e o papel da entidade setorial foram importantes para o correto andamento do Design Export. Cabe ressaltar que a palavra-chave para o Design Export é parceria. Outra questão é a sensibilidade ao tema junto às empresas exportadoras, que reafirmam o design como um diferencial competitivo.

A coordenadora do CPD, Luciene Torres (Anexo 6), aponta o aprendizado com as empresas: “a minha relação com as empresas era mais nas reuniões com as consultoras, ou quando marcavam os encontros com as empresas e com os escritórios no CPD. Aprendi bastante nesta relação, principalmente com os empresários em conversa com o representante dos escritórios. Lembro-me de várias conversas com os empresários sobre a forma que se posicionavam quando da relação com o mercado externo. Principalmente a relação de pontualidades e exigências”. “Havia entendimento das empresas quanto à necessidade do design para melhorar e exportar, mas como já havia identificado noutros projetos, nem sempre querem pagar o devido valor por ações de Design. E às vezes não sabem dizer com clareza as necessidades, ou querem muitas soluções com baixo custo”.

Por fim, alguns pontos devem ser estudados no processo de melhoria e adequação de futuros projetos de inserção do design para competitividade internacional:

- No decorrer do projeto, houve problemas de falta de comprometimento de algumas empresas, que não cumpriram os prazos determinados previamente, em virtude da alternância de funcionários responsáveis pelo projeto ou de suas demissões;
- Observou-se falta de geração de contrapartida de algumas empresas, que consistia no desenvolvimento do produto e seu lançamento no mercado internacional;
- Foi percebido que as empresas que não tiveram a presença constante das entidades setoriais no acompanhamento das ações do projeto não obtiveram bons resultados;

- Houve carência de dados para o acompanhamento dos participantes após a finalização do projeto. Esses dados eram necessários para avaliação dos impactos efetivos das ações de inserção do design junto ao setor produtivo;
- Observou-se que a descontinuidade de gestão do projeto possibilita a desestruturação das ações em virtude de profissionais que desconhecem o design ou a cultura empresarial.

Centro de Inovação e Design para exportação

Com as experiências adquiridas na realização do Design Export, edição 2013/2014, percebe-se um ambiente propício para a elaboração de um mapa estratégico do design para a exportação, com a proposta de criação de centros de inovação e design junto às entidades setoriais para fortalecer e aprimorar as ações de promoção internacional das entidades setoriais, reforçando seus vínculos com as empresas e no relacionamento com os atores dos setores públicos e privados.

Os objetivos específicos dos Centros de Inovação e Design seriam:

- a) Sensibilizar o corpo técnico da entidade setorial e parceiros acerca da relevância do tema e a importância dele na inserção internacional de seus produtos e serviços;
- b) Potencializar a participação/atuação da entidade setorial junto às empresas, aos setores correlatos e aos órgãos voltados para o tema;
- c) Desenvolver ações de inserção da inovação e do design junto às empresas integrantes da entidade setorial, buscando parcerias nacionais e internacionais para elaboração e aplicação;
- d) Criar um conselho de inovação e design para apontar as direções a serem desenvolvidas e suas ações;
- e) Trabalhar em eventos internacionais uma abordagem que sirva de plataforma para mostrar/lançar produtos com inovação e design.

Os centros teriam quatro áreas de atuação:

- a) Promoção e difusão – promover e difundir a inovação em todos os níveis, visando conscientizar e motivar as empresas para a necessidade e importância da utilização da inovação para a melhoria de sua produção;

- b) Informação e geração de conhecimento – ampliar a inserção da inovação no setor de cerâmica de revestimento, gerando conhecimento e fortalecendo sistemas e serviços de informação;
- c) Apoio à qualificação das empresas – estimular o aprimoramento e/ou a capacitação das empresas em todos os campos de especialização da inovação por meio de parcerias institucionais;
- d) Internacionalização das empresas – valorizar a gestão da inovação na promoção e difusão internacional dos produtos cerâmicos brasileiros, visando ao fortalecimento da Marca Brasil.

Com a criação dos centros de inovação e design, as entidades setoriais, em parceria com a Apex-Brasil, poderão alavancar a competitividade internacional, ampliando mercados, promovendo a gestão inovadora de suas empresas, por meio da difusão de conhecimento para o aprimoramento de suas exportações.

A Apex-Brasil coordenaria as atividades e ações dos centros de inovação e design em parceria com as associações setoriais e seus sindicatos estaduais e regionais, por meio de seus projetos setoriais.

A estruturação dos centros deve envolver os setores público e privado (Figura 11). No setor público, devem ser envolvidos alguns ministérios e seus órgãos de fomento à inovação e ao design, como o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações – MCTIC (Finep, CNPq e Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial – Embrapii); o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC); a ABDI; o BNDES; o Instituto Nacional de Tecnologia (INT); O Ministério das Relações Exteriores – MRE (Apex-Brasil); o Ministério da Cultura (MinC) e o Ministério da Educação – MEC (universidades e centros de pesquisa). Além disso, a parceria com os bancos estatais – Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil – e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) pode auxiliar a implementação de ações de financiamento junto às empresas.

No setor privado, como ponto central, estão as associações setoriais, em que serão instalados os centros de inovação e design para exportação, tendo os centros de design como suporte, além da parceria de entidades como: Confederação Nacional do Comércio (CNC), federações de comércio, Senac, CNI, Senai, Sebrae, centros de pesquisa e universidades internacionais (públicas e privadas) e universidades privadas brasileiras, com seus centros de inovação e pesquisa.

Mapa Estratégico - Centros de Inovação e Design para Exportação

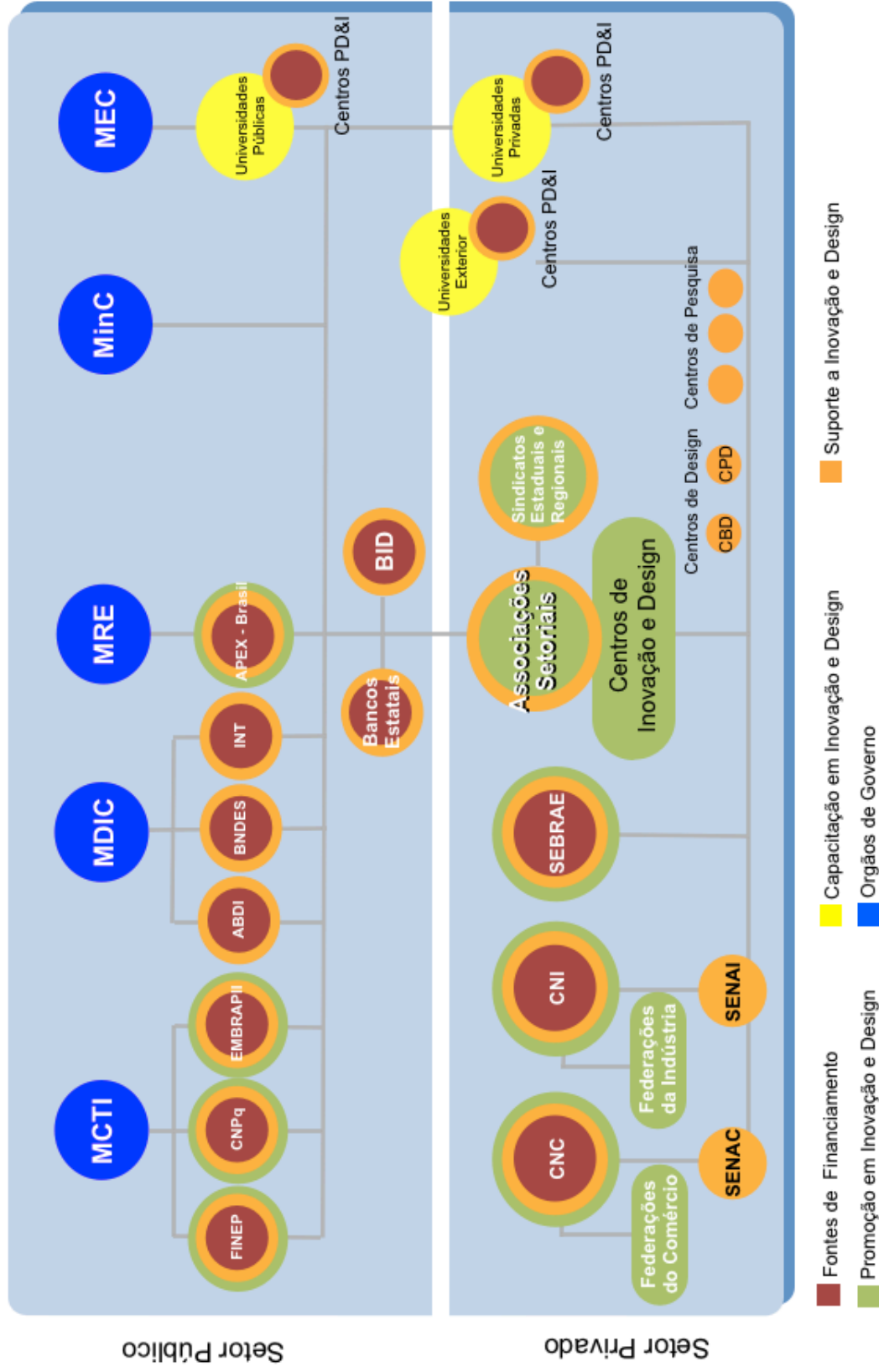


Figura 11 - Mapa Estratégico - Centros de Inovação e Design para Exportação para fortalecer e aprimorar as ações de promoção internacional das entidades setoriais, reforçando seus vizinhos com as empresas e no relacionamento com os atores dos setores públicos e privados. Fonte: Elaboração própria, 2017.

REFERÊNCIAS

ACKLIN, C. Design management absorption model: A framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by SMEs with little or no prior design experience. *Creativity and Innovation Management*, Netherlands, v. 22, n. 2, p. 147-160, Jun. 2013.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – ABDI (Brasil). *Os desafios da política industrial brasileira: uma contribuição da Agência de Desenvolvimento Industrial*. Brasília: ABDI, v. 1, 2016.

_____. *Relatório de Acompanhamento das Agendas Estratégicas Setoriais*. 2014. Disponível em: <http://www.abdi.com.br/Estudo/Relat%C3%B3rio%20Acompanhamento%20das%20Agendas%20Estrat%C3%A9gicas_PBM-outubro2014FINAL.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2016.

ARTHUR D LITTLE. Clever practices to boost the creative and innovative potencial of regions: inspiration for the districts of creativity. *Creativity World Forum*. Gent, nov, 2006.

BARROSO, E. *Estratégia de design para os países periféricos*. Brasília: CNPq, 1981.

BNDES SETORIAL. Design estratégico: inovação, diferenciação, agregação de valor e competitividade. *BNDES Setorial*, Rio de Janeiro, n. 35, p. 333-368, 2012.

BONELLI, R. *Políticas de competitividade industrial no Brasil - 1995/2000*. Brasília: IPEA, jul. 2000 (Texto para discussão, 810)

BONSIEPE, Gui. *Design, cultura e sociedade*. São Paulo: Bluncher, 2011.

_____. *Do material ao digital*. São Paulo: Bluncher, 2015.

BRASIL. Agência Apex. *A primeira exportação a gente nunca esquece: como as empresas brasileiras estão chegando ao mercado externo – um relato de experiência da Apex*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

_____. *Design Export apresenta resultados*. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/Noticia/Design-Export-apresenta-resultados>>. Acesso em: 17 set. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. *Estudo sobre a capacitação de recursos humanos em design*. Rio de Janeiro, Senai-DN, 1999.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. *Programa Brasileiro do Design*. Brasília: CNI, Sebrae, 1997.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Diagnóstico do Design Brasileiro*. Brasília: Apex-Brasil, Centro Brasil Design, 2014.

BRASIL. Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE. *Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior 2004*. Disponível em: <<http://www.anped11.uerj.br/diretrizes.pdf>>. Acesso em: 2 dez. 2016.

BRUNO, Flavio da Silveira. Do mercado interno à globalização: governo, instituições e empresários planejando o futuro do setor. In: GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA TÊXTIL E DE CONFECÇÃO BRASILEIRA: empresários, governo e academia unidos pelo futuro do setor. Rio de Janeiro: Senai/CETIQT. 2007, p. 314-315.

CASTRO, Maria Luiza Almeida Cunha; BRAGA, Juliana Cardoso. Políticas públicas de design: a construção da relevância do tema no Brasil. *Revista Espaço Acadêmico*, Maringá, n. 128, p. 126-135, jan. 2012.

CENTRO BRASIL DESIGN – CBD (Brasil). *Relatório do programa brasileiro do design, reunião de avaliação estratégica*. 2002. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/wp-content/uploads/2013/12/caminhos_do_design.pdf>. Acesso em 17 out. 2016.

_____. *Relatório interno 2016: Design Export 1ª edição*.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI (Brasil). *Design para a competitividade: recomendações para política industrial no Brasil*. Rio de Janeiro: DAMPI, Núcleo de Design, 1996.

_____. *Pesquisa: o estágio atual da gestão do design na indústria brasileira*. Rio de Janeiro: CNI, 1999.

DARÓS, Márcia da Mota. *o programa brasileiro da qualidade e produtividade: uma análise de política*. 1997. 125p. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1997.

DENIS, Rafael Cardoso. *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DESIGN EXPORT. Disponível em: <<http://www.designexport.org.br>>. Acesso em 10 dez. 2016.

SCOREL, Ana Luisa. *O efeito multiplicador do design*. São Paulo: Senac, 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP (Brasil). *Por que reindustrializar o Brasil?* 2013. Disponível em: <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/por-que-reindustrializar-o-brasil/>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO/CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP/CIESP – DETEC (Brasil). *Guia de informação: design*. São Paulo: CNI/Dampi; Fiesp; Ibict, 1991.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO – FIRJAN (Brasil). *Mapeamento da indústria criativa no Brasil*. 2012. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/economiacriativa/pages/default.aspx>>. Acesso em: 11 mai. 2016.

FERREIRA, E. *O design como estratégia de inovação para a competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades: O Caso Ipameri*, 2006. 141f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) – Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2006.

FONSECA, K. F. O.; HEEMANN, Adriano; BRUM, A. L. S; CASTRO, Letícia. Programa Design Export: iniciativa estratégica de promoção do design brasileiro com foco na exportação. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 12, 2016, Belo Horizonte. *Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. Belo Horizonte: Bluncher, 2016, p. 1746-1756.

FONTOURA, Ivens. Modelos de ULM. *AbcDesign*, Curitiba, n. 19, p. 4-17, mar. 2007.

GUIMARÃES, Edson P. Evolução das teorias de comércio internacional. *Estudos em Comércio Exterior*, v. I, n. 2, jan/jun 1997. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/ecex/arquivos/evolucao_das_teorias_de_comercio_internacional.pdf>. Acesso em: 5 nov. 2016.

HESKETT, John. *Desenho industrial*. Brasília: Editora UnB, 1997.

KELLY, Tom. *A arte da inovação*. São Paulo: Futura, 2001.

KOVACS, Erica Piros; MORAES, Walter Fernando Araújo de; OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *REGE Revista de Gestão*, São Paulo, v. 14, p. 17-29, jan. 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/39300>>. Acesso em: 12 nov. 2016.

LASTRES, H. M. M; CASSIOLATO, J. E. Sistemas de inovação e desenvolvimento: as implicações de política. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, v. 19, n 1, p. 34-45, 2005.

LEON, Ethel. *Canasvieiras, um laboratório para o design brasileiro: a história do LDP/DI e LBDI – 1983-1997*. Florianópolis: UDESC, 2014a.

_____. *IAC – primeira escola de design do Brasil*. São Paulo: Bluncher, 2014b.

MACEDO, Mayara Atherino. *A gestão do design como fator de inovação em redes de empresas: o caso do Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC)*. 2015. 208 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MAGALHÃES, Claudio F. *Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas*. Rio de Janeiro: Senai, CNPq, Ibict, TIB, 1997.

MCCRAW, Thomas K. *O profeta da inovação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

MCNABOLA, Ailbhe. *Design para inovação, como o setor de design apoia a inovação na*

economia: lições do reino unido. Investigando políticas. Diálogos de economia criativa entre Brasil e Reino Unido, São Paulo, v. 2, p. 99-113, 2014.

MORAES, Dijon de. *Análise do design brasileiro: entre mimese e mestiçagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.*

NONENBERG, Marcelo. *Exportações e inovação: Uma análise para América Latina e sudeste da Ásia. Rio de Janeiro: IPEA 1579, 2011.*

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2. ed. Tradução de Flávia Gouveia. Rio de Janeiro: Finep, 2004. 136 p.*

_____. *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 2. ed. Tradução de Paulo Garchet. Rio de Janeiro: Finep, 2007. 184 p.*

_____. *Manual de Frascati 2002: metodologia proposta para definição da pesquisa e desenvolvimento experimental. Rio de Janeiro: OCDE, 2013.*

PATROCÍNIO, Gabriel; NUNES, J. M. (Org.). *Design & desenvolvimento: 40 anos depois. São Paulo: Bluncher, 2015.*

PORTER, M. E. *The competitive advantage of nations. Harvard Business School Management Programs, 1993.*

RAMOS, Guilherme. *Comércio internacional, política comercial brasileira e a atuação da Câmara de Comércio Exterior (Camex) na condução das políticas para o setor. 2008. 312 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas) – FGV, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3545/G.costa.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 10 jan. 2016.*

RAULIK, G.; CAWOOD, G.; LARSEN, P.; LEWIS, A. A comparative analysis of strategies for design in Finland and Brazil. In: DRS2008, Design Research Society Biennial Conference, 16–19 July 2008. Sheffield, UK, 2008.

RAULIK, Gisele. *Panorama internacional das políticas de promoção e incentivo ao design. Brasília: MDIC, 2006.*

SBICCA-FERNANDES, Adriana. *Reflexões sobre a abordagem de sistema de inovação. Textos para discussão. História Econômica Geral. Faculdade de Economia. Curitiba: UFPR, 2004.*

SILVA, Ana Lucia Gonçalves; LAPLANE, Mariano Francisco. Dinâmica recente da indústria brasileira e desenvolvimento competitivo. *Economia e Sociedade*, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 82-98, out. 2016. ISSN 1982-3533. Disponível em: <<http://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8643219>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

STOLARSKI, André. *Alexandre Wollner e a Formação do design moderno no Brasil: depoimentos sobre o design visual brasileiro. São Paulo: Cosac Naify, 2005.*

TEIXEIRA JUNIOR, J. et al. *Design estratégico: inovação, diferenciação, agregação de valor e competitividade*. Rio de Janeiro: BNDES Setorial 35, p. 333-368, 2012.

_____. *Um estudo sobre o design na indústria brasileira*. 2014. 127 f. Tese (Doutorado em Economia) – Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/pos-graduacao/ppge/job_rodrigues.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

TETHER, Bruce. Evaluating the Impacts of Design Support. In SEE DESIGN BULLETIN. National Centre for Product Design & Development Research (PDR). n. 3, setembro de 2006. p. 8-10. Cardiff, Reino Unido, 2006.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. *Gestão da inovação*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ANEXO 1

Lista das entidades participantes da reunião estratégica do PBD, 2002:

ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
 ABIMOVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário
 ABIPTI – Associação Brasileira das Instituições de Pesquisa Tecnológica
 ABRE – Associação Brasileira de Embalagem
 ADG – Associação do Design Gráfico
 AenD – Associação de Ensino de Design no Brasil
 APEX- Agência de Promoção das Exportações
 ANFAVEA – Ass. Nac. dos Fabricantes de Veículos Automotores (dois representantes: FIAT e Daimler Chrysler)
 ASSINTECAL – Associação da Indústria de Componentes para Couro e Calçados.
 BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social
 Brasil Faz Design
 CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
 EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo
 Escola de Belas Artes de São Paulo
 Escola Superior de Desenho Industrial
 Faculdade do SENAC de Comunicação /Serviço Nacional do Comércio
 FIEMS – Federação da Indústria do Estado do Mato Grosso do Sul
 IBGM – Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos
 INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial
 INT – Instituto Nacional de Tecnologia
 MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia
 MDIC – Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
 MPO – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
 Objeto Brasil
 PGD – Programa Gaúcho de Design
 Programa Bahia Design
 Programa Cearense de Design
 Programa Paraná Design/Centro Paraná Design
 Programa Piauí Design
 Programa São Paulo Design/Centro São Paulo Design
 Salão Design Movelsul
 SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas
 SENAI – Serviço Nacional da Indústria
 SERAGINI DESIGN
 SENAC – Serviço Nacional Comércio

ANEXO 2

PROJETOS SETORIAIS DA APEX-BRASIL, 2014-2016

ABIESV, Projeto Setorial de Equipamentos e Serviços para o Varejo, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Equipamentos e Serviços para o Varejo (Abiesv);

ABIMDE, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Materiais de Defesa, realizado em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias de Materiais de Defesa e Segurança (Abimde);

Abrava Exporta, Programa Setorial de Promoção de Exportações do Setor de Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Refrigeração, Ar-Condicionado, Ventilação e Aquecimento (Abrava);

Anafima, Projeto Setorial de Promoção das Exportações de Instrumentos Musicais e Equipamentos de Áudio do Brasil, realizado em parceria com a Associação Nacional dos Fabricantes de Instrumentos Musicais e Áudio (Anafima);

Beautycare Brazil, Projeto Setorial de Promoção das Exportações da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (Abihpec);

Brasil Biotechnology, Projeto Setorial para a Promoção das Exportações de Biotecnologia, realizado em parceria com a Fundação Bio-Rio;

Brasil by Bags, Projeto Setorial para Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem, realizado em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias de Artefatos de Couro e Artigos de Viagem (Abiacav);

Brasil Ceramic Tiles, Programa Nacional de Desenvolvimento das Exportações de Cerâmica para Revestimento, realizado em parceria com a Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimento (Anfacer);

Brasil Design, Projeto Setorial de Promoção de Exportações dos Serviços de Design Brasileiro, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Design (Abedesign);

Brasil IT+/ Softex, Projeto Setorial de Promoção de Exportações e Investimentos do Setor de Software e Serviços Correlatos, realizado em parceria com a Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex);

Brasil IT+/Brasscom, Projeto Setorial de Promoção de Exportações e Investimentos do Setor de ITO/BPO, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de TI e Comunicação (Brasscom);

Brasil Original Stones, Projeto Setorial para a Promoção das Exportações de Rochas Ornamentais, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais (Abirochas);

Brazil IT+/Emerging Players, Projeto Setorial para a Promoção de Empreendimentos Inovadores, realizado em parceria com a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec);

Brazil Machinery Solutions, Projeto Setorial de Máquinas e Equipamentos, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos (Abimaq);

Brazil Safety, Projeto Setorial para a Promoção de Materiais de Segurança, realizado em parceria com a Associação Nacional da Indústria de Material de Segurança e Proteção ao Trabalho (Animaseg);

Brazil Sugarcane Bioenergy Solutions, Promoção Comercial de Exportações dos Equipamentos, Produtos e Serviços das Empresas do Setor Sucroenergético, realizado em parceria com o Arranjo Produtivo Local do Alcool (Apla);

Brazilian Aerospace Cluster, Projeto Setorial de Promoção das Exportações do Setor Aeroespacial, realizado em parceria com o Centro de Competitividade e Inovação do Cone Leste Paulista (Cecompi);

Brazilian Bakery, Projeto de Promoção de Exportações de Equipamentos para Panificação, Biscoitos e Massas Alimentícias, realizado em parceria com a Associação Brasileira das

Indústrias de Equipamentos, Ingredientes e Acessórios para Alimentos (Abiepan);

Brazilian Beef, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Carne Bovina, realizado em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes (Abiec);

Brazilian Biscuit, Projeto Setorial de Promoção das Exportações de Biscoitos e Massas Alimentícias, realizado em parceria com a Associação Nacional das Indústrias de Biscoitos (Anib);

Brazilian Brands, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Marca, Imagem ou Propriedade Intelectual e Artística Registrada e Criada no Brasil, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Licenciamento (Abral);

Brazilian Cattle Genetics, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Material Genético e Outros Produtos Relacionados ao Gado Zebu, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Criadores de Zebu (ABCZ);

Brazilian Chicken, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Frangos e Ovos, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA);

Brazilian Flavors, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Alimentos e Bebidas Processadas, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Exportadores e Importadores de Bebidas e Alimentos (Abba);

Brazilian Footwear, Projeto Setorial de Promoção de Exportações do Calçado Brasileiro, realizado em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias de Calçados (Abicalçados);

Brazilian Fruit, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Frutas e Derivados, realizado em parceria com o Instituto Brasileiro de Frutas (Ibraf);

Brazilian Furniture, Projeto Setorial de Promoção das Exportações do Setor Mobiliário, realizado em parceria com o Sindicato das Indústrias de Madeira e do Mobiliário do Distrito Federal (Sindimam);

Brazilian Game Developers, Projeto Setorial para a Promoção das Exportações de Jogos Digitais, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos

Digitais (Abragames);

Brazilian Gems and Jewelry, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Gemas, Joias e Afins, realizado em parceria com o Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos (IBGM);

Brazilian Health Devices, Projeto Setorial de Promoção das Exportações das Indústrias de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratório do Brasil, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Artigos e Equipamentos Médicos, Odontológicos, Hospitalares e de Laboratórios (Abimo);

Brazilian Hereford & Braford, Projeto Setorial para Promoção Comercial da Genética de Hereford e Braford, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Hereford e Braford (ABHB);

Brazilian Ice Cream Solutions, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Máquinas e Equipamentos para a Fabricação de Sorvete, realizado em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas, Acessórios e Insumos para Sorvetes (Abimais);

Brazilian Leather, Projeto Setorial para Expansão das Exportações de Couro, realizado em parceria com o Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil (CICB);

Brazilian Pharma Solutions, Projeto Setorial de Promoção das Exportações das Indústrias de Farmoquímicos e Farmacêuticos, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Farmoquímica (Abiquifi);

Brazilian Pork, Programa Setorial de Promoção Comercial da Carne Suína Brasileira no Exterior, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína (Abipecs);

Brazilian Renders, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Reciclagem Animal, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Reciclagem Animal (Abra);

Brazilian Rice, Projeto Setorial de Promoção das Exportações de Arroz, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria do Arroz (Abiarroz);

Brazilian Saddle Horse Mangalarga Marchador, Projeto Setorial de Promoção de Exportações

de Cavalo Mangalarga Marchador, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Criadores do Cavalo Mangalarga Marchador (ABCCMM);

Brazilian Specialty and Sustainable Coffees, Projeto Setorial de Promoção de Cafés Especiais do Brasil, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Cafés Especiais (BSCA);

Brazilian Sports, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Bens e Serviços do Mercado Esportivo, realizado em parceria com a Associação Brasileira das Empresas de Bens e Serviços do Esporte (Abrese);

Brazilian Sugarcane Ethanol, Projeto Setorial de Construção do Mercado Mundial de Etanol de Cana-de-Açúcar, realizado em parceria com a União da Indústria de Cana-de-Açúcar (Unica);

Brazilian Suppliers, Projeto Setorial para Comerciais Exportadoras, realizado em parceria com o Conselho Brasileiro das Empresas Comerciais Importadoras e Exportadoras (Ceciex);

Brazilian TV Producers, Projeto Setorial de Promoção de Exportações da Indústria Brasileira de Audiovisual, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Produtores Independentes de Televisão (ABPITV);

Built by Brazil, Projeto Setorial para Promoção das Exportações de Serviços de Arquitetura, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Escritórios de Arquitetura (Asbea);

Cinema do Brasil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações da Indústria Brasileira de Audiovisual – Cinema, realizado em parceria com o Sindicato da Indústria Audiovisual do Estado de São Paulo (Siaesp);

Cultiverde, Projeto Setorial de Promoção das Exportações de Orgânicos, realizado em parceria com a Associação para Produção Sustentável (Cultiverde);

Eletroeletrônicos Brasil, Projeto de Exportação Consorciada do Vale da Eletrônica de Minas Gerais, realizado em parceria com o Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica (Sindvel);

Excellence in Autoparts, Projeto de Promoção das Exportações do Setor de Componentes para

Veículos Automotores, realizado em parceria com o Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores (Sindipeças);

Export Plastic, Projeto Setorial de Promoção de Exportações do Plástico, realizado em parceria com o Instituto Nacional do Plástico (INP);

Filmbrazil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Obras Audiovisuais, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Produção de Obras Audiovisuais (Apro);

Footwear Components by Brazil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos (Assintecal);

Foundry Brazil, Programa Setorial para Promoção de Exportações da Indústria de Fundição, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Fundição (ABIFA);

Franchising Brasil, Projeto de Divulgação, Difusão e Inserção de Franquias Brasileiras no Exterior, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Franchising (ABF);

Glass Brasil, Projeto Setorial para a Promoção das Exportações da Indústria de Vidro e Cristal, realizado em parceria com o Sindicato da Indústria de Vidros e Cristais Planos e Ocos no Estado de São Paulo (Sindividros);

Graphia – Graphic Arts Industry Alliance, Projeto Setorial para a Indústria Gráfica, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Gráfica (Abigraf);

Honey from Brasil, Projeto Setorial para Promoção Comercial de Mel e Derivados, realizado em parceria com a Associação Brasileira dos Exportadores de Mel (Abemel);

IBRAC, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Cachaça realizado em parceria com o Instituto Brasileiro de Cachaça (Ibrac);

Indústria Metalmecânica Brasil, Projeto de Promoção das Exportações da Indústria Mecânica de Minas Gerais, realizado em parceria com o Sindicato da Indústria Mecânica do Estado de Minas Gerais (Sindmec);

Latitude, Projeto Setorial para Promoção das Artes Contemporâneas Brasileiras, realizado em

parceria com a Associação Brasileira de Arte Contemporânea (ABACT);

Lux Export, Projeto Setorial para a Promoção das Exportações do Setor de Iluminação, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Iluminação (Abilux);

Máquinas by Brasil, Projeto Setorial de Máquinas para Couro, Calçados e Afins realizado em parceria com a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os Setores do Couro, Calçados e Afins (Abrameq);

Metal Brasil, Projeto Setorial para a Promoção das Exportações de Metais Não Ferrosos, realizado em parceria com o Sindicato das Indústrias de Artefatos de Metais Não Ferrosos do Estado de São Paulo (Siamfesp);

Música do Brasil, Projeto Setorial de Exportações da Música do Brasil, realizado em parceria com a Brasil Música & Artes (BM&A);

Brazilian Publishers, Projeto Setorial de Exportações de Conteúdo Editorial, realizado em parceria com a Câmara Brasileira do Livro (CBL);

OCB, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Produtos Lácteos, realizado em parceria com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB);

Orchestra Brasil, Projeto Setorial para a Promoção de Acessórios, Componentes, Máquinas, Ferramentas, Matérias-primas e Software para Layout, realizado em parceria com o Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Bento Gonçalves (Sindmóveis);

Organics Brasil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Produtos Orgânicos, realizado em parceria com o Instituto de Promoção do Desenvolvimento (IPD);

Pet Products Brazil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Produtos para Animais de Estimação, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Produtos para Animais de Estimação (Abinpet);

Projeto +B, Projeto Setorial para Internacionalização da Moda Brasileira, realizado em parceria com a Associação Brasileira de Estilistas (Abest);

Sinaees, Projeto de Promoção das Exportações do Setor Eletroeletrônico de Minas Gerais,

realizado em parceria com o Sindicato da Indústria de Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Estado de Minas Gerais (Sinaees);

Sweet Brasil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Chocolates, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Chocolate, Cacau, Amendoim, Balas e Derivados (Abicab);

Texbrasil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações da Cadeia Têxtil Brasileira, realizado em parceria com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecções (Abit);

Wines of Brasil, Projeto Setorial de Promoção de Exportações de Vinhos Finos, realizado em parceria com o Instituto Brasileiro do Vinho (Ibravin).

ANEXO 3



3-5 NOVEMBER | DUBAI, UNITED ARAB EMIRATES

TPO NETWORK AWARDS

Excellence in export development initiative

SHORT LISTED APPLICANTS BOOKLET





2014 TPO NETWORK AWARDS

EXCELLENCE IN EXPORT DEVELOPMENT INITIATIVES

SHORTLISTED TPO NETWORK AWARDS APPLICANTS

Country	Trade Promotion Organization
Afghanistan	Export Promotion Agency of Afghanistan (EPAA)
Bangladesh	Export Promotion Bureau (EPB)
Brazil	Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (Apex-Brasil)
China	China Council for the Promotion of International Trade (CCPIT)
Colombia	Proexport Colombia
Dominican Republic	Dominican Republic Export and Investment Centre (CEI-RD)
Ecuador	ProEcuador - Institute for the Promotion of Exports and Investments (ProEcuador)
Kazakhstan	National Export and Investment Agency (KAZNEX INVEST)
Republic of Korea	Korea Trade – Investment Promotion Agency (KOTRA)
Lithuania	Enterprise Lithuania
Mauritius	Enterprise Mauritius (EM)
Philippines	Export Marketing Bureau (EMB) of the Republic of the Philippines
Spain	ICEX Spain, Export and Investment
Switzerland	Switzerland Global Enterprise (S-GE)
Trinidad and Tobago	ExporthT
Zambia	Zambia Development Agency (ZDA)

PROFILES

SHORT LISTED APPLICANTS

BRAZIL – DEVELOPING COUNTRY AWARD

BRAZILIAN TRADE AND INVESTMENT PROMOTION AGENCY (APEX-BRASIL)

The Brazilian Trade and Investment Promotion Agency (Apex-Brasil) launched its Design Export Program in 2013. The programme's strategy is to strengthen Brazilian companies through the application of design to improve Brazilian products' performance, appeal, ease of use, manufacturing costs and positioning in foreign markets.

Developing innovative products through design

Serving small and medium-sized enterprises in the South and Southeast regions of Brazil, the Design Export Program aims to develop 70 innovations in products and services by the end of 2014. The initiative serves as a bridge between entrepreneurs and design professionals.

Participating companies receive support for finding design professionals that best meet their needs. These companies can access financial resources of up to US\$ 9,000 to hire design professionals. The project provides training through seminars on the concepts of design and innovation, and makes tools available for monitoring and online services.

After 18 months, the Design Export Program is accomplishing its objective of supporting Brazilian companies in developing innovative export-oriented products with differentiated design.

The programme has already achieved important results:

- A** Ninety-seven companies have been informed about how to use design as a way to add value to their products and services and increase their exports;
- B** Seventy companies have registered in the programme; 59 of them are using design as an innovative tool;
- C** Ten participating companies have reported cost reductions in their production processes;
- D** Ten companies have developed new products or services that are being introduced to international markets through Apex-Brasil's trade promotion initiatives.

Apex-Brasil seeks to expand the programme to serve more than 100 companies across the country by 2015.

www.apexbrasil.com.br/

Contact: Ben Mohamed Imamo Senior Programme Officer, Institutional Networks and Business Generation

Postal address: ITC Palais des Nations 1211 Geneva 10, Switzerland

Telephone: +41 -22 730 0247

Fax: +41 -22 730 0576

E-mail: tponetwork@intracen.org

E-mail: wtpo-awards@intracen.org

The International Trade Centre (ITC) is the joint agency of the World Trade Organization and the United Nations.

ANEXO 4

Marco Aurélio Lobo Junior
<lobojunior@gmail.com>

RES: Design Export Grandes Empresas

Andreia Gentilini Milan <andreia@milanexpert.com.br> 26 de julho de 2016 14:38

Para: marco.lobo@globo.com

Olá Marco,

Seguem as respostas abaixo.

Andreia

-----Mensagem original-----

De: marco.lobo@globo.com

[mailto:marco.lobo@globo.com]

Enviada em: terça-feira, 26 de julho de 2016 14:04

Para:

andreia@milanexpert.com.br

Assunto: Design
Export Grandes
Empresas

Andreia,

Agradeço a sua atenção!

Pois bem, seguem as perguntas:

1. Qual a sua análise do processo/metodologia do Programa?

Achei a metodologia muito adequada pois desde o início as empresas tinham clareza das etapas a serem seguidas ao longo do projeto. Além disto, a metodologia ajudou tanto na gestão da Abedesign quanto para os escritórios de design em dar diretrizes básicas de etapas a serem cumpridas para atingir os objetivos das empresas. Acredito que contribuiu para o sucesso do programa e criou uma relação de confiança entre as partes envolvidas.

2. Como foi a relação com as empresas? Havia a compreensão do design com um dos instrumentos para a melhoria das exportações?

Como o setor foi definido pela APEX e teve todo o suporte do Sindividro apresentando as empresas e acompanhando as etapas, a relação foi de confiança. Ressalto o aspecto confiança pois as empresas desde o primeiro momento abriram todas as informações (muitas confidenciais) para que o projeto fosse desenvolvido adequadamente. Com relação à compreensão ao design, acredito que as empresas exportadoras não tinham a real dimensão do benefício pois muitas delas ainda acreditam no design como resolução de um problema estético do produto.

3. O apoio/interlocução da entidade setorial foi importante para o desenvolvimento do Programa?

Foi muito importante pois o papel de gestor do projeto é fundamental para garantir que tanto a APEX quanto o Sindividro conseguisse atingir os objetivos. Além disso, a Abedesign tem como expertise o design e em todo o processo acompanhou e recomendou a melhor forma de conduzir o andamento do projeto.

Bem, é só!!

Fico aguardo!

Abs

Enviado do meu iPhone

ANEXO 5

Marco Aurélio Lobo Junior
<lobojunior@gmail.com>

Fwd: Respostas DEX

1 mensagem

Marco Aurelio Lobo Junior <mlobojunior@me.com>

1 de março de 2017 14:21 Para: lobojunior@gmail.com

Enviado do meu iPhone

Início da mensagem encaminhada

De: veridiana gonzaga e silva <veridi2002@yahoo.com.br>
Data: 7 de agosto de 2016 17:11:20 BRT
Para: Marco Aurelio Lobo Junior <mlobojunior@me.com>
Assunto: Respostas DEX
Responder A: veridiana gonzaga e silva <veridi2002@yahoo.com.br>

Olá Marco!! Boa tarde!!

Deculpa a demora nas respostas, mas agora vai!! Qualquer dúvida , é só chamar. Ontem estava na aula pós e depois fui para outro curso de Patrimônio Imaterial que estou fazendo lá na Caixa Cultural!! Toda sorte do mundo na sua apresentação , vou ficar acompanhando as notícias pelo Facebook. Vamos nos falando, Bjks

Veridiana.

 **Resposta Marco Lobo.doc**
31K

1. Qual a sua análise do processo/metodologia do Programa?

O Programa é de extrema eficácia e eficiência. Sua metodologia é de fácil entendimento e operacionalização por todos os envolvidos. A linguagem utilizada é acessível, principalmente para os empresários que nunca haviam tido contato com o “universo” do Design.

Durante o desenrolar do DEX pude perceber claramente os empresários se apropriando dos processos do design. Houve plena participação e envolvimento dos empresários e suas equipes, e vários continuaram trabalhando com os escritórios de Design após o término da Primeira Edição do DEX .

Para os escritórios de Design da nossa região, o DEX significou a abertura de um novo mercado. A quebra de barreira entre as MPE's que nunca haviam usado ferramentas de design e escritórios, que até então não tinham a prática de prospectar neste mercado .

Acredito que todos os objetivos foram alcançados na maioria dos projetos desenvolvidos.

2. Como foi a relação com as empresas? Havia a compreensão do design com um dos instrumentos para a melhoria das exportações?

Quebrado o gelo inicial , as empresas foram bem acessíveis durante todo a edição do DEX. No grupo de empresas que atendi algumas já haviam exportado e outras ainda não.

Nas empresas que já exportavam , o design foi muito citado e percebido como diferencial competitivo por parte dos empresários, como sendo fundamental para a entrada e sustentação dos produtos no mercado à que se destinavam.

Nas empresas que ainda não exportavam, os escritórios de design foram os canais que possibilitaram esta percepção , pois, geralmente apresentavam um benchmarking com produtos semelhantes aos que seriam trabalhados para, através da comparação, sensibilizar e despertar no empresário esta importância.

3. O apoio/interlocução do CPD foi importante para o desenvolvimento do Programa? Por que?

A participação da equipe do CPD foi fundamental para a realização e sucesso da Primeira Edição do DEX. Apesar da metodologia ser de fácil aplicação e replicação, a região tem especificidades que só quem está aqui conhece e entende.

O fato de haver um consultor “parceiro” acompanhando cada etapa do processo e uma Instituição local consolidada gerenciando, deram credibilidade para a realização das indicações de empresários e instituições parceiras, e assim acontecerem as adesões.

Como o prazo de realização do projeto foi curto e praticamente não ter havido divulgação do DEX na região, o sucesso no nível de qualidade dos projetos participantes se deu graças ao trabalho de prospecção que foi realizado pela equipe que sempre se manteve focada em cada etapa do projeto à ser realizada.

ANEXO 6

Att.
Marco Lobo

Assunto: Design Export

Perguntas que gostaria da resposta sobre o Design Export:

1. Qual a sua análise do processo/metodologia do Programa?

Conheci o Programa Design Export quando da parceria em 2013, entre o Centro Pernambucano de Design – CPD, com o Centro Brasil Design - CBD e com a ApexBrasil. Este projeto foi apresentado pelo representante da ApexBrasil, Marco Lobo. Como projeto, recebeu o nome de Design Export Nordeste, estava iniciando com captação de 20 empresas e escritórios de design em Pernambuco e nos 03 estados vizinhos, Paraíba, Rio Grande do Norte e Alagoas. O CPD não tinha ainda trabalhado com foco para exportação. Quando deste Programa, eu fazia a gestão do CPD no cargo de Superintendente, onde ainda permaneço.

Foi realizado um lançamento formal a sociedade, convocando empresários e escritórios de Design para serem sensibilizados quanto à participação. Assim como os *stackholders*, que tinham um posicionamento estratégico para o sucesso do programa. Os desdobramentos deste projeto mostrou que eu estava precisando de mais conhecimentos sobre o mercado onde o CPD estava atuando.

Pois as empresas, os escritórios, e os produtos identificados foram uma boa surpresa. A necessidade era latente e foram captadas várias demandas de produtos com diversos níveis de complexidade. As empresas e os escritórios foram se inscreveram de acordo com os editais lançados. O Brasil ainda não estava apresentando a grande crise política deste momento, que também implica na grande crise econômica deste país.

Existia o acompanhamento muito próximo do CBD e da ApexBrasil. Foram realizadas visitas para tomada de entrevistas e realização de vídeo com os resultados.

Para a apresentação final dos resultados à sociedade foi convidado o mesmo público alvo do lançamento do Programa. Cheguei a receber algumas solicitações por parte dos empresários para haver um novo projeto, principalmente na área de produção de cachaça.

Não estava diretamente na ponta da demanda, pois tinham consultoras contratadas para fazerem os primeiros contatos e acompanhar de perto dando suporte as empresas e aos escritórios de Design. Fazia visitas esporádicas quando era estratégico a minha presença, assim como das empresas contratantes, CBD e ApexBrasil. Foi muito elogiado o acompanhamento das consultoras contratadas, que anteriormente foram capacitadas pelo CBD.

Lamentei que na apresentação final dos resultados da primeira edição que aconteceu aqui no Recife, não priorizaram mostrar os resultados do Nordeste. Teria sido mais estratégico. Fiz a solicitação para que isto acontecesse, mas deram mais visibilidade nos resultados fora da região, que na minha opinião houve uma falha do marketing. Alguns empresários locais comentaram sobre não terem vistos seus resultados na apresentação.

Acredito que a maior dificuldade do programa não foi à captação de empresas ou de escritórios, mas ter esses segmentos de negócios para exportação com saúde fiscal, e atender as exigências necessárias do edital, isto no cenário Brasil em 2013 e 2014. Hoje está mais difícil.

2. Como foi a relação com as empresas? Havia a compreensão do design como um dos instrumentos para a melhoria das exportações?

Como não estava diretamente na ponta do atendimento, por que tinham consultoras contratadas para terem os primeiros contatos e dar suporte às empresas e aos escritórios de Design, então a minha relação com as empresas era mais nas reuniões com as consultoras, ou quando marcavam os encontros com as empresas e com os escritórios no CPD. Aprendi bastante nesta relação, principalmente com os empresários em conversa com o representante dos escritórios. Lembro-me de várias conversas com os empresários sobre a forma que se posicionavam quando da relação com o mercado externo. Principalmente a relação de pontualidades e exigências

Um dos escritórios de design chamou a atenção pela forma que se organizava, por ter atuação também fora do Brasil, e por atender todos os níveis de complexidade. Hoje o CEO deste escritório é vice- cônsul da Holanda e continua a atuar no escritório como antes. Outros escritórios, por apresentarem alguma inovação fui pessoalmente fazer visitas. Alguns designers ficaram depois como consultores do Centro Pernambucano de Design após o término do projeto.

Havia entendimento das empresas quanto à necessidade do design para melhorar e exportar, mas como já havia identificado noutros projetos, nem sempre querem pagar o devido valor por ações de Design. E às vezes não sabem dizer com clareza as necessidades, ou querem muitas soluções com baixo custo.

3. O apoio/interlocução do CPD foi importante para o desenvolvimento do Programa? Por que?

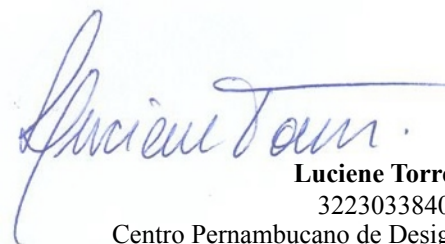
Esta pergunta é bem relevante, por que está havendo o segundo Programa Design Export aqui no Nordeste, e percebo o declínio no projeto. As mudanças que fizeram foram nos pontos fortes do Programa anterior.

O programa aumentou de 100 empresas no Brasil para 200 empresas. Aumentaram o aporte financeiro para apoio as empresas. Mas, tiraram as consultorias técnicas especializadas do programa anterior que davam suporte as empresas e escritórios, que além de fazerem uma rede de relações de confiança, resolviam tensões existentes no mercado entre empresas e o acesso aos escritórios de Design, por motivos diversos, como, por acharem caro, por não conhecer a linguagem, por comodidade, e várias outros motivos.

Quanto às consultoras técnicas especializadas, que já estavam capacitadas na edição anterior, propuseram também a trabalhar no risco, o que desestimulou a participação, e está comprometendo as metas, principalmente diante deste cenário Brasil, onde está sendo priorizados os contratos mais ágeis e de menos risco.

A relação dos empresários com os escritórios ficou mais solta. O contato está sendo feito mais por via telefonia ou internet. Percebemos que a maioria das empresas tem dificuldades de entender a linguagem do universo do design, e de como traduzir a sua real necessidade, além de não quererem acumular mais “trabalhos”, para atenderem as solicitações burocráticas dos editais.

O lançamento da segunda edição aconteceu de forma virtual do programa aqui na região nordeste. Mudaram o tipo de contratação com o CPD, que passou a trabalhar no risco, depois fizeram um contrato. Percebe-se uma instabilidade no Programa. No momento atual, os empresários estão enfrentando a grande crise do Brasil. O numero de empresas sem saúde fiscal também aumentou, e o Programa Design Export enxugou a parte de recursos para divulgação e marketing. Então a luta continua, mas com uma série de desafios desnecessários para o momento que já não é bom. Não deveria ter mudado o processo e metodologia. Deveria ter fortalecido e mantido o mesmo numero de empresas a serem atendidas, ou ter acrescido um percentual baixo e não ter dobrado as metas, pois o cenário do mercado ficou pior. E isto não depende do Programa Design Export.



Luciene Torres
32230338404
Centro Pernambucano de Design