

# *Grounded Theory: colaboração na gestão do design no contexto das exportações*

## *Grounded Theory: collaboration in design management in the context of exports*

**Ana Leocadia de Souza Brum**  
**Aguinaldo dos Santos**  
**Luís Carlos Paschoarelli**

**Resumo:** A aplicação da Colaboração na Gestão do Design, particularmente no complexo contexto de projetos voltados às Exportações, demanda atividades específicas do gestor do design, resultando em mais estímulo para o desenvolvimento de projetos. O presente estudo reúne informações sobre as percepções de especialistas com experiência em projetos de design para o mercado internacional. A abordagem metodológica utilizando uma lógica indutiva a partir da *Grounded Theory* se deu após análise da literatura sobre o estado da arte dos temas: Gestão do Design, Colaboração e Exportações. O resultado da pesquisa apresenta a perspectiva de profissionais acerca da relação entre a colaboração, a gestão do design e o design para exportação, especificamente a partir da experiência num programa governamental de incentivo ao uso do design para as exportações.

**Palavras-chave:** gestão do design; colaboração; exportação.

**Abstract:** *The application of Collaboration in Design Management, particularly in the complex context of projects aimed at exports, demands specific activities from the design manager, resulting in greater stimulus for the development of projects. This study gathers information on the perceptions of experts with experience in design projects for the international market. The methodological approach using an inductive logic based on Grounded Theory was carried out after analyzing the literature on the state of the art on the topics: Design Management, Collaboration and Exports. The result of the research presents the perspective of professionals on the relationship between collaboration, design management and design for export, specifically based on the experience in a government program to encourage the use of design for exports.*

**Keywords:** *design management; collaboration; export.*

## 1 Introdução

Exportar consiste na ação e efeito da venda de mercadorias para outro país. As exportações fazem parte da estratégia econômica de muitos países, pois contribuem com: a geração de renda utilizada para investimentos em infraestrutura, saúde, educação e outros setores; o aumento do Produto Interno Bruto (PIB) denotando que a economia está produzindo e vendendo mais bens e serviços; a geração e ampliação de empregos tanto na produção quanto na distribuição de produtos; a diversificação da economia tornando o país menos dependente de um único produto ou mercado; o acesso a novas tecnologias aumentando a eficiência e a produtividade das empresas; o aumento da competitividade onde as empresas precisam se adaptar às exigências do mercado internacional para competir com empresas estrangeiras; e por fim, o fortalecimento da balança comercial proporcionando um equilíbrio e reduzindo a dependência de importações e aumentando as reservas em moeda estrangeira (Brasil, 2020). A competitividade tem no superávit de sua balança comercial uma de suas principais métricas. Alcançar este superávit depende centralmente do valor agregado dos produtos e serviços produzidos no país, sendo o Design um dos instrumentos para se ampliar este valor. O Design é a capacidade de consolidar o know-how e gerar valor como estratégia global de produtos e de marcas (Mozota et al., 2011). Conforme Martins e Merino (2011, p.12) “o ... mercado mundial tem evidenciado, cada vez mais, a necessidade do emprego do design”.

Segundo dados da Confederação Nacional da indústria (CNI, 2021) as exportações brasileiras cresceram 36% no primeiro semestre, contribuindo positivamente para a recuperação da economia no momento de retomada pós pandemia da COVID-19. No entanto, mesmo estando entre as 10 maiores economias globais (IMF, 2024), o Brasil ocupa a 25ª posição no ranking dos exportadores mundiais de bens onde perdeu cinco posições nos últimos 10 anos segundo a Organização Mundial do Comércio (OMC, 2024). A exportação de bens traz muitos benefícios para quem a pratica, pois incentiva a produção em escala, a busca por conhecimento e também impulsiona o aproveitamento de ganhos por meio da especialização nas etapas das cadeias globais de valor. Ainda neste segmento, as exportações beneficiam a economia local gerando impacto positivo nos empregos, na melhoria da renda dos trabalhadores e também na geração de tributos.

Não se pode deixar de relacionar as exportações com a competitividade. Desde meados da década de 1990, Ferraz *et al.* (1995, p.14) afirmam que a economia mundial, baseada em uma condição de globalização, impõem que hajam perdas de competitividade das empresas locais, decorrendo na perda de condições de sobrevivência, impactando negativamente nos parques industriais e na eliminação de postos de trabalho. Por outro lado, conquistar novos mercados decorre de uma maior competitividade, aumento da produção e do número de empregos.

Nota-se, no entanto, que a competitividade quando tratada no âmbito internacional, nem sempre explicita o uso do design como estratégia. Salerno e Daher (2006) argumentam que esta transformação deve ocorrer através de uma estrutura pela inovação, aumentando a intensidade tecnológica dos produtos, através de certificações, registro de marcas e, muito importante, através da intensa aplicação do Design como elemento de diferenciação. Estimular as exportações favorece, portanto, o aumento da competitividade das empresas e do próprio mercado interno.

As oportunidades de negócios associadas às exportações demandam das empresas brasileiras a busca constante pela maior competitividade e maior efetividade das várias funções organizacionais, como a Gestão do Design.

Segundo Best (2012), o termo Gestão do Design refere-se ao gerenciamento bem-sucedido de pessoas, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, sistemas, ambientes e experiências. Neste contexto, a Colaboração é prática que precisa ser estimulada. A melhor compreensão sobre o potencial da colaboração no design pode culminar no alcance de soluções mais eficientes (Heemann *et al.*, 2010), além de processos de desenvolvimento de produto mais eficazes. Note-se que, considerando a profundidade e a polissemia que permeiam a colaboração, estes potenciais impactos não estão limitados a somente a área de atuação dos designers ou outros profissionais que trabalham em grupos.

Quando há o incentivo à Colaboração na Gestão do Design, considera-se haver mais trocas de ideias em busca de soluções, ocasionando melhores resultados de Design. Portanto a Colaboração é um ativo do planejamento, na definição de métricas e na execução ordenada (Heemann; Lima; Corrêa, 2008). A colaboração no processo de Gestão do Design é relevante tanto entre equipes de design quanto no processo mais amplo envolvendo outros participantes do processo. Seja no empenho individual (Ferreira, 2004) ou no envolvimento de mais pessoas que contribuem com o desenvolvimento de projetos, a Colaboração aumenta a chance de um projeto ser bem-sucedido (Scariot; Heemann; Padovani, 2012).

O presente tem como objetivo o desenvolvimento de métodos, ferramentas, conceitos e princípios para o entendimento da colaboração na gestão do design em projetos para exportação. Este trabalho, portanto, refere-se à caracterização da práxis da percepção da Colaboração e da Gestão do Design em contextos de realização de programas públicos de incentivos da aplicação do Design para Exportação. A análise crítica da práxis em situação real e sua concomitante reflexão com base no estado da arte, busca compreender o tema sob a perspectiva daqueles que convivem com o ele e ao mesmo tempo que tenciona buscar proposições para aperfeiçoamento desta prática.

Para incentivar as exportações, o governo brasileiro implementou o Programa *Design Export* (2012 a 2023) iniciativa da APEX-BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos e coordenado pelo Centro Brasil Design (CBD). Esta iniciativa é de caráter nacional de apoio às exportações por meio da inserção do design no modus operandi de empresas brasileiras. Ao longo de quatro edições, decorridos 11 anos, o programa oportunizou que mais de 400 empresas brasileiras, com suas mais variadas vocações, localizações, portes e estruturas, contratassem escritórios de design para tangibilizar a inovação em seus processos, produtos ou embalagens com foco em mercados internacionais. Destaca-se a América Latina com 34% das intenções de exportação, seguidos de 25% das empresas construindo estratégias para exportar para a Europa. Também ressalta-se o fato de que mais de 60% das empresas participantes no programa nunca havia utilizado design de forma estruturada, com contratação de profissionais em seu quadro de funcionários ou ainda terceirizando esta atividade com prestadores de serviço. As empresas atuam em mais de 24 setores econômicos, com destaque para o setor do agronegócio aqui compreendido pelas empresas de alimentos e bebidas com 19,9% da participação, seguido do setor moveleiro e de máquinas e equipamentos com 12,4% das empresas. Localizadas nas cinco regiões brasileiras, as empresas apresentam diversidade em relação aos portes, com dados

surpreendentes dos 66% de empresas de micro e pequeno porte, evidenciando a demanda por design para tornar esses negócios mais competitivos no mercado internacional.

Portanto, a fonte de dados do presente estudo tem como origem o Programa *Design Export*, e os dados são de fontes secundárias, sendo disponibilizados pelo CBD. Estes dados secundários foram organizados em uma base de dados, sendo que cada fragmento/unidade de dado/informação primária foi devidamente codificada.

## 2 Método

O método de pesquisa adotado neste estudo é fundamentalmente de natureza descritiva, tendo sido adotada a abordagem da *Grounded Theory* que é, fundamentalmente, um método “heurístico” que utiliza uma lógica indutiva. Seu foco principal são os aspectos comuns presentes no processo de solução de problemas no mundo real. Nesta abordagem, o processo de construção teórica a partir dos dados ocorre em ciclos iterativos que incluem a coleta, codificação, análise comparativa, formulação teórica e, por fim, o planejamento de quais dados devem ser coletados no próximo ciclo para que se possa continuar a avançar no desenvolvimento da teoria. O processo de coleta de dados é, desta forma, determinado pela teoria emergente obtida pela análise comparativa das informações e resultados.

A *Grounded Theory* busca desenvolver uma teoria fundamentada em dados que são sistematicamente coletados e posteriormente analisados. Nesta abordagem metodológica, a teoria emerge durante o processo de pesquisa e torna-se um produto da relação entre a análise e a coleta de dados (Goulding, 2009). O método originariamente descrito por Glaser e Strauss é construído sob dois conceitos: a comparação constante e a amostragem teórica.

De acordo com o primeiro conceito, os dados são coletados e analisados simultaneamente, e, conforme o segundo, a decisão sobre os próximos dados a serem coletados é determinada pela teoria que está sendo construída (Suddaby, 2006). Segundo Morse (2016), a *Grounded Theory* possibilita a identificação e a descrição dos fenômenos, bem como a de seus principais atributos. No entanto, há diferentes perspectivas epistemológicas da *Grounded Theory* que levam a entendimentos distintos em relação à sua concepção: interpretativistas, críticas e tradições pós-modernas (Charmaz & Belgrave, 2012).

Para Charmaz (2009), nenhum pesquisador é neutro, ele interage com a realidade dos sujeitos, pois a linguagem durante a codificação atribui forma e significado às realidades observadas que é o caso do presente trabalho, onde os entendimentos advêm da interpretação de pesquisadores que interagiram com a realidade do Programa *Design Export*.

Já os trabalhos clássicos da teoria fundamentada desenvolvidos por Glaser e Strauss tratam a descoberta da teoria como algo que surge dos dados, isolado do observador (Strauss & Corbin, 2008). A *Grounded Theory* objetivista situa-se na tradição positivista e, portanto, considera os dados como verdadeiros em si mesmos. Sob essa ótica, os dados já existem no mundo: o pesquisador somente os encontra e “descobre” a teoria a partir deles.

### 2.1 Unidade de análise

A unidade de análise do presente estudo são as “ações de colaboração no processo de gestão do design em contextos de desenvolvimento de projetos para exportação”. Tal unidade foi observada

a partir de dados da realidade observada e vivenciada pelos pesquisadores. Tais ações foram observadas em documentos e em entrevistas. Os dados utilizados para a realização desta busca de saturação teórica foram obtidos por meio de um ciclo de 3 entrevistas semiestruturadas.

## 2.2 Sistematização da base de dados

Para investigação do tema e, também, com o intuito de ampliar a validade interna dos dados, buscou-se utilizar múltiplas fontes de dados, o que permite realizar triangulações no processo de análise. Estas múltiplas fontes de dados estão organizadas no presente estudo nas seguintes categorias: a) Questionário; b) Áudios (entrevistas); c) Imagens (ex: fotos, ilustrações, renderings); d) Documentos (ex: relatórios, atas, memorandos, briefings); e f) Registros de Redes Sociais (ex: postagens de texto e imagens comunicações em grupos de whatsapp).

Para uma melhor sistematização das informações, foi estabelecida uma nomenclatura permitindo categorização dos mesmos dados por meio de uma codificação onde é possível identificar a categoria do dado; o tipo de insumo; sua a ordem no processo de coleta classificatória e o respectivo ano em que ele foi produzido ou disponibilizado. Na lógica utilizada, cada unidade de dados utilizou a seguinte estrutura: categoria do dado + número da sequência + fonte + ano. Por exemplo: QUE\_01\_A\_2023, significa que se trata de dado oriundo de Questionário, sendo o fragmento 01 provido pelo respondente “A” no ano de 2023.

A coleta de dados nestes ciclos corresponde à etapa de “imersão” recomendada por Moustakas (1990), que é quando o pesquisador efetivamente “vive” a questão de pesquisa. A entrevista é uma técnica de coleta de dados que permite um aprofundamento do que se está abordando (Gray, 2012). Somaram-se 105 minutos de coletas, sendo convertidas em 155 segmentos ou fragmentos de entrevista codificados.

## 2.3 Codificação de dados

A investigação de heurísticas iniciou com a codificação dos dados segundo padrões estabelecidos pelos próprios pesquisadores, ou seja, desenvolve-se um código aberto que emerge de forma livre a partir dos dados. Um código consiste na identificação de padrão subjacente aos dados empíricos, possibilitando uma descrição de forma abstrata e densa do fenômeno observado. Busca-se a identificação de padrões que possibilitem a formulação de códigos que transcendam a descrição detalhada do fenômeno, buscando nesta fase múltiplas perspectivas. Novos dados e fatos são cumulativamente integrados às codificações formuladas anteriormente ou resultam na formulação de novos códigos (Holton, 2008).

Strauss e Corbin (2008) corroboram com esta prática quando se referem à codificação inicial como uma microanálise, que inclui codificação aberta e axial. Ela envolve exame e interpretação de dados, e inclui os dados, as interpretações dos observadores e a interação que acontece entre os dados e o pesquisador. Durante a codificação aberta, os dados são separados em partes distintas, comparados em busca de similaridades e diferenças. Eventos considerados parecidos são agrupados sob conceitos abstratos, denominados “categorias”, ou seja, conceitos, derivados dos dados, que representam os fenômenos que, posteriormente, serão desenvolvidos em termos de propriedades e dimensões. Propriedades são características de uma categoria e dimensões representam a localização de uma propriedade ao longo de uma linha.

Para Charmaz (2009), a codificação é composta de, pelo menos, duas fases: a codificação inicial e a codificação focalizada. Na primeira, são estudados os fragmentos dos dados por causa de sua importância analítica. É possível utilizar códigos in vivo, ou seja, termos específicos usados pelos participantes e que são conservados para manter os significados relativos às suas opiniões e atitudes (Charmaz, 2009). Na segunda, é selecionado o material que possa representar os códigos iniciais mais vantajosos, que são testados em contraste com os dados mais amplos. Esses códigos são mais direcionados, seletivos e conceituais (Charmaz, 2009).

Subsequentemente à codificação dos dados e fatos coletados na pesquisa de campo, é realizado o agrupamento com a categorização dos códigos, buscando o reconhecimento de temas, ou seja, o agrupamento segundo temas mais genéricos mais recorrentes na amostra de dados que condensam os significados. As categorias emergentes passam por um processo de constantes comparações, tanto entre os dados e resultados do mesmo ciclo, como aqueles de ciclos anteriores. Busca-se padrões recorrentes e estes padrões são então comparados com novos dados e fatos que podem tanto contribuir na consolidação de um postulado teórico, como suscitar novas hipóteses e proposição de novos conceitos a serem investigadas no próximo ciclo de abstração/validação. Finalmente, conceitos são comparados com conceitos de forma a identificar eventuais sobreposições e contradições bem como a relação entre os conceitos (modelo), confirmando ou não as hipóteses formuladas, e possibilitando a consolidação da teoria almejada (Holton, 2008). O foco do pesquisador nesta fase é a identificação de zonas de saturação teórica.

### **3 Resultados e discussões**

Os resultados do presente estudo apontam quatro escopos de análise: Visão Geral; Colaboração na Gestão do Design; Gestão do Design; e Design para Exportação.

#### **3.1 Visão geral**

A base de dados da amostra foi composta por 155 fragmentos, envolvendo 3 respondentes. O critério para compor o perfil dos respondentes deveria estar de acordo com as seguintes características: a) necessariamente ter tido experiência em Gestão do Design; b) ter vivenciado o desenvolvimento de projetos para Exportação; c) ter sido parte integrante de um processo de Colaboração, e d) possuir conexão com o Programa *Design Export*, por meio do trabalho de consultor na instituição executora em alguma das edições do referido programa.

Em relação à confiabilidade, os dados primários são comumente criados por cientistas e podem ser publicados, enquanto os secundários aparecem da interpretação dos dados primários, ou também podem ser coletados pelo governo e organizações. Nesta etapa os dados primários foram coletados diretamente pelos pesquisadores a partir do método de entrevista com pessoas que preencheram os critérios de seleção apresentados anteriormente.

Os fragmentos coletados vieram de distintas fontes de dados, a saber: a) Questionário; b) Áudios (entrevistas); c) Imagens (ex: fotos, ilustrações, renderings); d) Documentos (ex: relatórios, atas, memorandos, briefings); e f) Registros de Redes Sociais (ex: postagens de texto e imagens comunicações em grupos de whatsapp).

Estes dados foram sistematizados, organizados de forma ordinal em uma planilha excel sem a utilização de software específico de organização de dados. Foram então adotados os seguintes

temas de agrupamento: colaboração, gestão do design e design para exportação. Dentro de cada um dos temas foi feita a classificação dos códigos, sendo que o tema “COLABORAÇÃO NA GESTÃO DO DESIGN” teve 39 trechos codificados, “GESTÃO DO DESIGN” teve 52 trechos, e “DESIGN PARA EXPORTAÇÃO” teve 64 trechos codificados. Uma análise resumida da categorização dos códigos e suas principais questões abordadas, dentro de cada um dos temas, é feita a seguir.

### 3.2 Colaboração na gestão do design

Dentro do agrupamento Colaboração na Gestão do Design o item mais proeminente foi o “Aprimoramento do trabalho” (com 23,7% ou 9 das 38 codificações na categoria). Neste sentido, é necessária a busca por novas formas de se aprimorar o trabalho de design e do designer e a Colaboração é uma destas estratégias (Heemann *et. al.*; 2008). A prática da Colaboração depende de uma organização formal para ser efetiva (Pimentel e Fucks; 2012) pois muitas vezes acontecem de forma espontânea e podem deixar de alcançar os objetivos. Isto também reforça a necessidade de um processo mais organizado, como citado também pelos entrevistados (com 18,4% ou 7 das codificações na categoria) com afirmativas como “é preciso equalizar expectativas e identificar pontos de controle para possibilidades de ajustes”. O Gráfico 1 permite visualizar as principais formas de Colaboração apontadas na pesquisa e a porcentagem que elas aparecem. Estão agrupadas em 8 subtemas: a) complementariedade de ideias; b) interações interpessoais; c) melhores resultados; d) contribuição ativa; e) entendimento compartilhado; f) criação conjunta; g) organização formal e h) aprimoramento do trabalho.



Gráfico 1:  
Principais formas  
de colaboração  
apontadas.  
Fonte: Elaborado  
pelos autores (2024).

A criação conjunta foi outra importante constatação do trabalho colaborativo na gestão do design apontada na pesquisa (com 18,4% ou 7 das codificações na categoria). Segundo Hargrove (1998), a colaboração é o ato de criação conjunta ou descobrimento e pode ser identificado a partir de relatos como “foi importante o momento de compartilhar conhecimentos para que as equipes se integrassem e pudessem colaborar para o mesmo objetivo”. O entendimento compartilhado também pontuado como uma categoria de código em colaboração (com 13,1% ou 5 das codificações na categoria), complementa esta questão, na medida em que os esforços precisam estar em

sinergia. Além disso, o ato de colaborar traz duas importantes vertentes como consequência: a contribuição ativa e os melhores resultados apareceram equilibrados nas entrevistas. Ambos (com 7,9% ou 3 das codificações na categoria), fazem parte da intenção de que a colaboração na gestão do design pode ser melhor implementada.

Por fim, a identificação de dois ativos: a complementariedade de ideias e as interações interpessoais (com 5,3,1% ou 2 das codificações na categoria), em menor escala de participação mas também importantes para o processo colaborativo se mostram eficientes. Além disso, a pesquisa salientou como a colaboração se faz presente no processo de desenvolvimento de forma intuitiva pois muitos atores fazem parte desta jornada. É necessário identificar no gestor de design as competências de colaboração para que este processo de desenvolvimento se torne mais eficaz.

### 3.3 Gestão do Design

Durante o trabalho de desenvolvimento, a Gestão do Design demonstra algumas ênfases que se tornam visíveis neste processo de obtenção de dados. A competitividade (com 27% ou 14 das codificações da categoria) é uma destas ênfases que se destacam e que contribuem de forma estratégica aliando componentes como criatividade no processo de desenvolvimento (Wolf, 2010). O Gráfico 2 apresenta as principais ênfases da Gestão do Design apontadas na pesquisa: a) comunicação; b) mercado; c) fatores humanos; d) resultados e; e) competitividade.

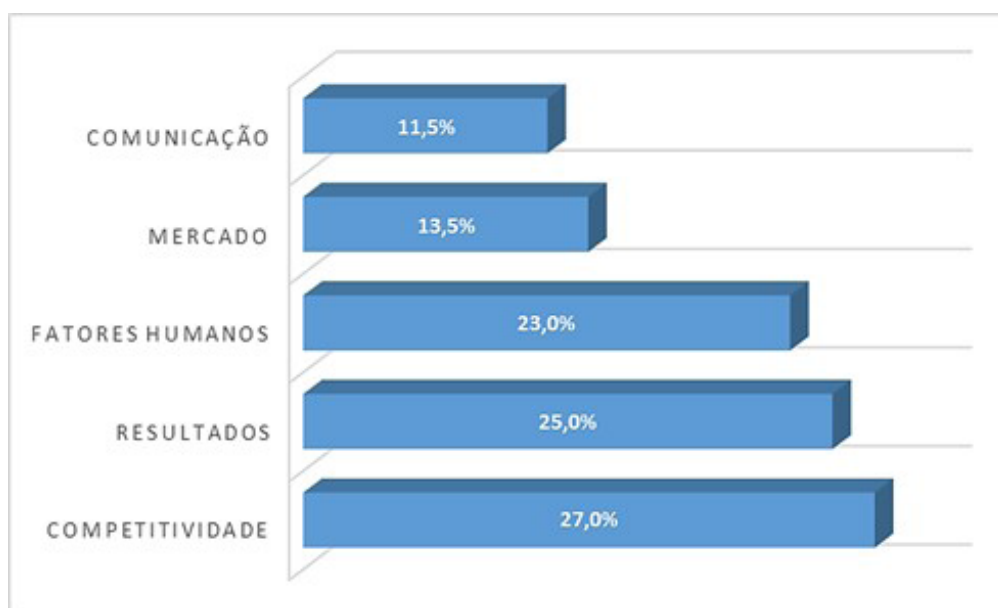


Gráfico 2: Principais ênfases da gestão do design apontadas. Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Reforçando os objetivos dos negócios, a busca por resultado também aparece de forma expressiva (com 25% ou 13 das codificações na categoria), vistas em trechos como “quando se elencam e se priorizam os projetos e demandas os prazos são cumpridos” e “os resultados financeiros aparecem concomitantemente às melhorias na empresa”, com esses dados é possível identificar a importância de se entender bem os objetivos a serem alcançados. Foram apontados itens que remetem aos fatores humanos (com 23% ou 12 das codificações na categoria) onde o envolvimento entre departamentos das empresas, as ações multidisciplinares e a integração (Quarante; 2001) somam-se ao desempenho das equipes (Best; 2006) e as necessidades do consumidor (Cooper e Press; 2000). O mercado (com 13,5% das codificações na categoria) demonstra que ainda é necessária a

busca pelas oportunidades para que a empresa alcance a competitividade internacional (Baxter; 1998). A comunicação (com 11,5% das codificações na categoria) requer maior atenção nas trocas e compreensões internas para que o processo de desenvolvimento seja mais ágil.

### 3.4 Design para Exportação

De acordo com a pesquisa, novas atividades estão sendo demandadas por conta do processo de desenvolvimento de projetos para exportação atrelados à gestão. O Gráfico 3 apresenta as principais atividades para o Design para Exportação apontadas na pesquisa: a) integração de áreas da empresa; b) potencialização da eficiência da empresa; c) campos de atuação e posicionamento; d) estabelecimento de metas; e e) diagnóstico e benchmark internacional. Dentre as atividades mencionadas, aquela que mais se destaca é a elaboração de diagnóstico da empresa e o benchmark internacional (com 36% ou 23 das 64 codificações na categoria). Aparecem relatos como: “a empresa tem dificuldade em conhecer o mercado alvo e seus concorrentes diretos no exterior”. Outra atividade importante que foi destacada é o estabelecimento de metas para alcançar a vantagem competitiva internacional (23,4% ou 15 das codificações). Conhecer e estipular os campos de atuação com o recorte específico para que o posicionamento da empresa seja efetivo foi outra atividade apontada (21,8% ou 14 das codificações).

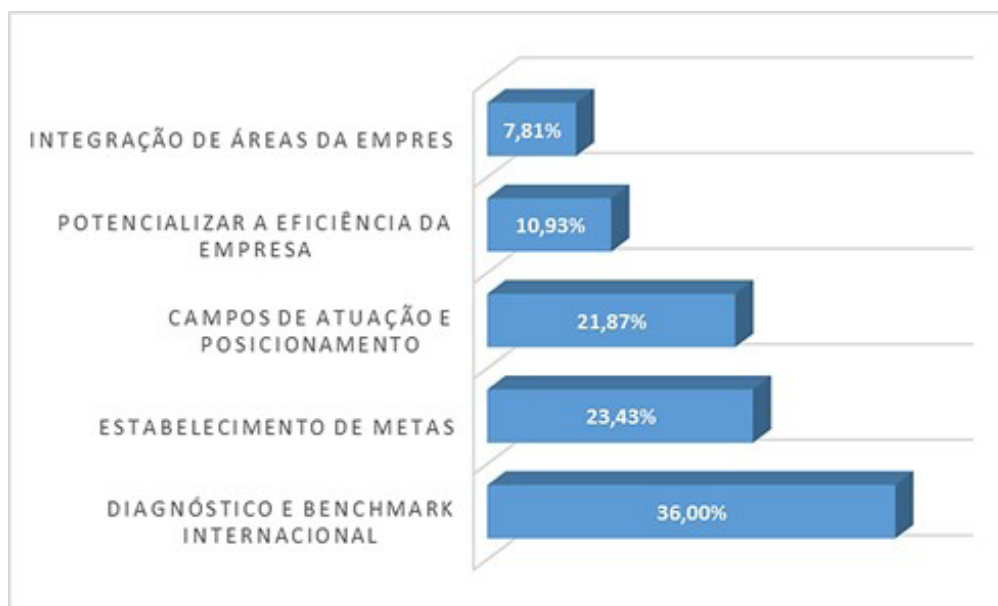


Gráfico 3: Principais atividades para o design para exportação apontadas. Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A potencialização da eficiência da empresa que atinge a sua estratégia foi uma atividade relevante apontada (com 10,9% ou 7 das codificações) que se fortalece com o trecho “é preciso ter velocidade de desenvolvimento e atualização de processos com a ajuda da equipe comercial”. A integração das áreas da empresa (com 7,8% ou 5 das codificações) se mostra uma atividade complementar e também relevante uma vez que é esta ação que pode acelerar a busca por oportunidades internacionais vindas de feedbacks da equipe comercial ou outros fornecedores.

### 3.5 Síntese das Discussões

O desenvolvimento de produtos, serviços, ambientes e comunicações que podem ser usados além das fronteiras culturais apresentam um conjunto complexo de problemas para as empresas. Muitos pesquisadores enfatizaram em outros trabalhos o papel crítico e a responsabilidade que o design

carrega na criação de uma transferência perfeita entre as esferas de produção e uso (McCracken, 1988), ou o impacto do design no sucesso organizacional em mercados globais (Lorenz, 1986).

Apesar do amplo reconhecimento do design como fator crítico para o sucesso nos negócios internacionais, no campo do design, poucas pesquisas foram feitas para entender melhor a questão do planejamento de produtos para mercados globais. Uma questão importante é o problema de lidar com adaptação versus padronização de produtos. Pesquisas de práticas de corporações globais e multinacionais mostram que, quando medidas proativas são tomadas, alguns drivers de adaptação relacionados às condições da indústria (Porter, 1986; Bartlett e Ghoshal, 1998), regulamentos e padrões governamentais (Hill e Still, 1984), e a natureza do produto (Kim e Mauborgne, 1987) são melhor compreendidos e mais facilmente aplicados. No entanto, embora amplamente reconhecidos (Douglas e Wind, 1987; Jain, 1989), os requisitos de adaptação do produto relacionados ao usuário não têm sido uma prioridade para a pesquisa de design. Pelo contrário, alguns até classificaram as modificações para melhor satisfazer as necessidades do usuário como sendo discricionárias (Hill e Still, 1984).

No presente estudo ficaram evidentes os desafios que a Grounded Theory impõe aos pesquisadores uma vez que ela se mostra em constante evolução (Morse, 2016). Para Strauss & Corbin (2008) mesmo que os procedimentos propostos pela Grounded Theory ajudem a garantir certa padronização e também rigor para o processo, eles não foram criados para serem seguidos de forma dogmática e autoritária. Com isso, a flexibilidade concedida, permite que a metodologia não seja sempre executada da mesma maneira. Permitindo que a cada vez que seja utilizada, seu uso se diferencie pelos pesquisadores que a utilizam com restrição ou não de estratégia (Morse, 2016).

## **Considerações Finais**

O presente estudo apresenta a perspectiva de profissionais acerca da relação entre a colaboração, a gestão do design e o design para exportação, especificamente a partir da experiência no Programa Design Export. Durante a pesquisa foram categorizados e agrupados em temas amplos que condensam os significados. Os temas amplos adotados foram: Colaboração na Gestão do Design, Gestão do Design e Design para Exportação. Dentro de cada um deles foi feita a categorização de códigos, demonstrando a relevância destes aspectos. Destaca-se “Design para Exportação” neste contexto, com o maior número de citações a respeito, sendo 64 de um universo de 153. Desta maneira, ficaram evidentes os macro assuntos que provavelmente permeiam os principais anseios e expectativas na prática dos entrevistados quanto à possibilidade da colaboração pactuar com a gestão do design nos projetos para exportação. Espera-se que estes temas apontados pela pesquisa também permitam uma reflexão quanto a caminhos a serem explorados para as boas práticas de design para exportação.

A pesquisa também apontou que a competitividade é um fio condutor deste processo de desenvolvimento e está sempre almejada pelas empresas. Revela, entretanto, que um aspecto importante que se busca promovendo a colaboração é o aprimoramento do trabalho e consequentemente melhores resultados.

Outro fator apresentado pela pesquisa é que o trabalho do design colaborativo pode auxiliar em questões relacionadas à heterogeneidade cultural de mercados estrangeiros Além disso, em grandes ambientes corporativos, o design colaborativo ocorre com muita frequência em equipes

culturalmente heterogêneas, o que pode levar a novas perspectivas sobre o problema, novas oportunidades de inovação mas, também, novos desafios em relação à própria colaboração mútua.

Diante deste contexto, sobressaem as principais temáticas para estudos futuros: (1) a relevância da conexão entre o processo de Gestão do Design e as práticas de desenvolvimento de projetos para Exportação; e (2) a relevância da Colaboração entre empresas e escritórios de design no processo de Gestão do Design no desenvolvimento de projetos para Exportação.

## Referências

- BARTLETT, C; GHOSHAL, S. **Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution.** *California Management Review, Fall, p. 54-74, 1988.*
- BAXTER. M. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos.** Editora Blucher, 1998.
- BEST, Kathryn. **Design management: managing Design strategy, process and implementation.** Lausanne: AVA Publishing, 2006.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design.** Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.
- BRASIL. **Ministério da Economia.** Governo Federal. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br>. Acesso em: 8 ago. 2020.
- CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada: Guia prático para análise qualitativa.** Porto Alegre: Artmed, 2009.
- CHARMAZ, K.; BELGRAVE, L. L. Qualitative interviewing and grounded theory analysis. In: J. F. Gubrium, J. A. Holstein, A. B. Marvasti, & K. D. McKinney (Eds.), **The Sage handbook of interview research: the complexity of the craft**, 2nd ed., 2012, pp. 347-365. Thousand Oaks: Sage. doi:10.4135/9781452218403.
- CNI – **Confederação Nacional da Indústria** - Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/>. Acesso em: 20 fev. 2023.
- COOPER, R.; PRESS, M. **The design agenda: a guide to successful design management.** Nova Iorque: John Wiley, 2000.
- DOUGLAS, S.P.; WIND, Y. The myth of globalization. **Columbia Journal of World Business**, 22 (4), p.19-29. 1987.
- FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- IMF – **INTERNATIONAL MONETARY FUND.** Annual Report, Washington DC, IMF, 2024.
- GOULDING, C. Grounded theory perspectives in organizational research. In: D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), **The Sage handbook of organizational research methods.** Londres: Sage, 2009.
- GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real.** Porto Alegre: Penso, 2012.
- HALSKOV, Kim; CHRISTENSEN, T. *Designing across cultures*, **CoDesign**, 14:2, p. 75-78, 2018.
- HANSEN, M. T. **Colaboração: o segredo dos grandes líderes para evitar armadilhas, promover a união e conseguir excelentes resultados.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- HARGROVE, Robert. **Colaboração criativa: a interação de talento e diversidade para obter resultados positivos.** São Paulo: Cultrix, 1998.
- HEEMANN, Adriano; LIMA, Patrícia Jorge Vieira; CORRÊA, Jeandrey Scussiatto. Fundamentos para o alcance da colaboração em design. In: **Anais do 8o Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design.** p. 1338-1349. São Paulo, 2008.
- HEEMANN, Adriano; LIMA, Patrícia J. V.; CORRÊA, Jeandrey S. Fundamentos para o alcance da colaboração em design. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 1338-1349, 2010.
- HOLTON, J. A. **Grounded theory as a general research methodology.** Issue n.2, Volume 07, June 2008.
- JAIN, S. *Standardization of international marketing strategy: some hypotheses.* **Journal of Marketing**, 53, p. 70-79. 1989
- KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. *Fair Process: Managing in The Knowledge Economy.* Boston – MA. **Best of Harvard Business Review**, p. 10, 1997.
- MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas, MERINO, Eugenio A. D. **Gestão de Design como Estratégia Organizacional.** 2a. ed. Londrina: EDUEL, 2011.
- McCRACKEN, G. **Culture and consumption: new approaches to the symbolic character of consumer goods and activities.** Bloomington: Indiana Press University, 1988.

MORSE, J. M. *Tussles, tensions and resolutions*. In: J. M. Morse, P. N. Stern, J. Corbin, B. Bowers, K. Charmaz, & A. E. Clarke (Eds.), **Developing grounded theory: The second generation** (pp.13–22). Londres: Routledge, 2026.

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

MOUSTAKAS, C. E. **Heuristic Research: Design, Methodology, and Applications**. Sage Publications, Newbury Park CA, 1990.

**OMC – Organização Mundial do Comércio** – Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br>. Acesso em: 20 jul. 2024.

PIMENTEL, M.; FUCKS, H. **Sistemas colaborativos**. Campus: Rio de Janeiro, 2012.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**. Nova Iorque: The Free Press, 1986.

QUARANTE, D. **Éléments de Design Industriel**. Paris: Polytechnica, 3ª ed., 685 p., 2001.

SALERNO, Mario e DAHER, Talita. **Política industrial, tecnológica e de comércio exterior do governo federal (PITCE)**. Anais. São Paulo: Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2006. Acesso em: 29 abr. 2023.

SCARIOT, C. A.; HEEMANN, A.; PADOVANI, S. *Understanding the collaborative-participatory design*. **Work**, v. 4. p. 2701-2705, 2012.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada** (2a ed.). Porto Alegre: Artmed, 2008.

SUDDABY, R. *From the editors: What grounded theory is not*. **Academy of Management Journal**, 49(4), p. 633–642, 2006. doi:10.5465/amj.2006.22083020

WOLFF, F. **Sistemática de avaliação da Gestão de Design em empresas**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

---

## Agradecimentos

Os autores agradecem o apoio do CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (Processo número 140555/2021-8).

---

## Sobre os autores

**Ana Leocadia de Souza Brum** é Doutoranda em Design pela UFPR, bolsista CNPq. Designer de Produto pela PUC/PR (2000), Mestre em Desenvolvimento e Organizações pela FAE (2011), Especialista em Engenharia de Produto e Design e em Ensino Superior pela PUC/PR (2001). Diretora Técnica no Centro Brasil Design, professora, jurada de prêmios nacionais e internacionais de design, curadora, palestrante e consultora.

E-mail: [anabrum@ufpr.br](mailto:anabrum@ufpr.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0445424408504745>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0958-7528>

**Aguinaldo dos Santos** é Pai de Lucca e Thomas e marido de Ana Lúcia. Pós-doutorado em Design para Sustentabilidade (Politecnico di Milano – 2009); Doutorado em Ambiente Construído (SALFORD/Inglaterra - 1999); Mestrado em Engenharia Civil (UFRGS - 1995); Engenheiro Civil (UFPR - 1992); Mecânico de Automóveis (SENAI 1986). Professor titular do Departamento de Design da UFPR. Coordenador do Núcleo Design & Sustentabilidade (desde 2003). Seus interesses de investigação são tópicos associados ao Design para a Sustentabilidade, tais como Sistemas Produto-Serviço, Design para Comportamento Sustentável, Design Vernacular, Inovação Social e Economia Verde e Design Biocêntrico. Publicou até fevereiro/2024 um total de 73 artigos em periódicos, 14 livros, 28 capítulos de livros e 169 artigos em conferências. Orientou até julho de 2024 um total de 50 dissertações de mestrado e 11 teses de doutorado. Nas horas vagas: poeta, maratonista, numismata e meliponicultor.

E-mail: [asantos@ufpr.br](mailto:asantos@ufpr.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7834194247765889>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8645-6919>

**Luis Carlos Paschoarelli** é Professor Titular no Departamento de Design da UNESP; Livre-Docente em Design Ergonômico pela UNESP (2009); possui Pós-doutorado em Ergonomia (2008) e em Design (2024) pela ULISBOA; Doutorado em Engenharia de Produção (2003) pela UFSCar; Mestrado em Projeto, Arte e Sociedade - Desenho Industrial (1997) e graduação em Desenho Industrial (1994) pela UNESP. É co-lider no Grupo de Pesquisa "Design Ergonômico: Projeto e Interfaces" e coordenador do "Laboratório de Ergonomia e Interfaces" da Unesp.

E-mail: [luis.paschoarelli@unesp.br](mailto:luis.paschoarelli@unesp.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8521603444193259>

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-4685-0508>