

**GESTÃO DO DESENHO INDUSTRIAL:
CONTRIBUIÇÕES PARA UMA FORMAÇÃO EMPREENDEDORA**

Fabiane Vieira Romano (fabioromano@gmail.com) - Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

Com o objetivo de expor a prática pedagógica da disciplina de Gestão do Desenho Industrial nos cursos de Desenho Industrial – Projeto de Produto e Programação Visual da Universidade Federal de Santa Maria, RS, este artigo traz à reflexão conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao processo de desenvolvimento de produtos; ao mesmo tempo em que procura contribuir para o debate sobre o ensino de empreendedorismo e de gestão no Design.

Palavras-chave: design; gestão do design; processo de desenvolvimento de produto; empreendedorismo.

Área: GDP e Criatividade Organizacional

1. INTRODUÇÃO

Num ambiente de grande competitividade e rápidas mudanças tecnológicas, exige-se das empresas e dos profissionais cada vez mais agilidade, produtividade e qualidade, que dependem necessariamente da eficiência e eficácia do processo de desenvolvimento de produtos e sua gestão. Portanto, em se tratando o PDP, uma tarefa multidisciplinar, se requer dos profissionais envolvidos além dos conhecimentos técnicos específicos, noções gerenciais, visão sistêmica e integrada do negócio, relacionamento interpessoal, liderança e atitudes empreendedoras, criatividade. Sobretudo, capacidade para resolver problemas e adquirir autonomamente informações e conhecimentos requeridos não somente para seu ambiente de trabalho, como também para o desenvolvimento pessoal (educação continuada) (MUNDIM et al., 2002).

“Design é uma profissão essencialmente empreendedora, mas os estudante de design não estão acostumados a práticas de gestão” (BELTRÃO, 2010, p.12) e poucos saem de uma universidade preparados e/ou estimulados a empreenderem na vida como profissionais liberais ou empresários de design. Poucos se dedicam ao estudo da gestão do design, cuja preocupação é “determinar como reunir todas essas pessoas, projetos e processos de forma interdisciplinar e colaborativa, dentro de um contexto empresarial, social, político e ambiental mais amplo, levando em conta uma série de considerações para formar uma experiência coerente, financeiramente viável e produzida com prazer” (BEST, 2012, p. 9).

Para a maioria dos estudantes de design ou recém-formados há muitas questões e inquietações sobre como começar a trabalhar. Muitos sabem fazer design, mas não sabem o que fazer com este conhecimento no sentido de poderem viver de design. E a grande interrogação é: **O que vou fazer? Por onde começar? Como gerir meu negócio ou minha carreira, de modo a viver de design? Viver de desenvolvimento de produto?**

De acordo com Rudy Duke apud Porto (2011, p. 14) “um bom designer não precisa ter todas as respostas, desde que saiba quais as perguntas deve fazer: ‘o que faço para ser notado pelo mercado?’, ‘como organizo meu portfólio?’, ‘o que coloco no currículo?’, ‘qual a maneira de abordar um possível cliente?’”. Mais ainda: “para onde eu vou?”, “quais as tendências e oportunidades hoje?”, “trabalhar como *freelancer* ou abrir um negócio?”, “o que fazer para abrir um negócio?”, “já estou organizado?” enfim, todas estas questões e outras até mais banais como “com que roupa ir numa entrevista?” encham os estudantes com angustias e incertezas quando a formatura se aproxima, ou logo após se verem com o diploma na mão.

Neste contexto, o trabalho relata experiências referentes à disciplina de Gestão do Desenho Industrial, nos cursos de Desenho Industrial – Projeto de Produto e Desenho Industrial –

Programação Visual da Universidade Federal de Santa Maria, RS. O objetivo é fazer um registro da atual estrutura dessa disciplina que traz à discussão conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à prática do PDP; ao mesmo tempo em que procura contribuir para o debate sobre o ensino de empreendedorismo e de gestão no Design.

2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO DESIGN

De acordo com Avendaño (2011) “o design e o designer em especial estão passando por um momento de amadurecimento que implica no reconhecimento de um novo pensar deste ofício”.

Gomes, Brod Junior e Medeiros (2010), com base em Bruce Archer, abordam este tema e mostram **a aproximação cada vez maior entre área dos desenhos e área dos negócios**. Para estes autores é importante “chamar atenção dos estudantes para que, quando alguém se prepara para ser desenhador, isto é, para ganhar a vida, tirar o seu sustento, através da prática de desenhos para projetos de produto industrial, necessário é compreender, antes mesmo de definir os procedimentos e as técnicas para o desenvolvimento do produto industrial”; ou seja, tanto os processos projetuais, quanto os processos gerenciais relacionados ao trabalho realizado.

Neste mesmo sentido, Avendaño (2011) diz que, de modo a preparar de forma holística os futuros designers para um desempenho profissional mais seguro e satisfatório, é necessário estruturar uma grade curricular que inclua:

PENSAR O DESIGN – através de disciplinas teóricas que permitam que o aluno raciocine seu papel e ofício no ato de ser designer, e principalmente que aprenda a compreender-se como ser humano e como componente social – o aluno deve pensar o design através da observação. [...]

PRATICAR O DESIGN – indo além da prática simples da modelagem em ateliês, o aluno deveria se integrar mais na prática produtiva de suas ideias. Para que isto aconteça, as Instituições de Ensino Superior (IES) deveriam gerar convênios com entidades que possuem laboratórios de experimentação de processos, seja gráfico ou de produto. [...]

GERENCIAR O DESIGN – necessariamente deverá passar por uma compreensão das disciplinas que gravitam em torno da gestão (marketing, sociologia, antropologia, entre outras). O aluno deve praticar a gestão através da montagem de casos reais, e esta prática pode ser iniciada no próprio TCC [...]. (AVENDAÑO, 2011, grifo nosso).

No Curso de Desenho Industrial da UFSM (UFSM, 2005) várias disciplinas – com vistas a esta formação mais ampla, prevendo a interação Design/Negócio –, são ministradas às duas habilitações, como por exemplo: Psicologia Geral e da Comunicação; Sociologia e Cultura Contemporâneas; Marketing Aplicado ao Desenho Industrial; Ética e Comunicação; Introdução ao Direito de Propriedade Intelectual; e, a **Gestão do Desenho Industrial**.

3. A DISCIPLINA DE GESTÃO DO DESENHO INDUSTRIAL

A disciplina de Gestão do Desenho Industrial, com 60 horas e de caráter obrigatório, é oferecida regularmente aos estudantes matriculados no 7º semestre das duas habilitações do Curso de Desenho Industrial da UFSM. Possui como objetivos os seguintes termos: “conhecer as competências básicas necessárias à gestão de projetos, de empresas e de planejamentos de produtos industriais ligados à atividade profissional do desenhista industrial, por meio da pesquisa, da reflexão e discussão e da prática” (UFSM, 2005).

Em 15 encontros de 4 períodos, os assuntos são abordados de um modo dinâmico por meio de aulas, palestras, depoimentos de profissionais de design, oficinas, etc. E, dentre os tópicos tipicamente abordados na disciplina, encontram-se: gestão do design; empreendedorismo; marketing pessoal e etiqueta profissional; currículo e portfólio; plano de negócios; aspectos legais para iniciar e manter um negócio; sistematização do processo de projeto; gerenciamento de projetos; a importância do *briefing*; propostas e contratos; preço do design; oportunidades e tendências no universo acadêmico e no universo empresarial; exemplos de escritórios.

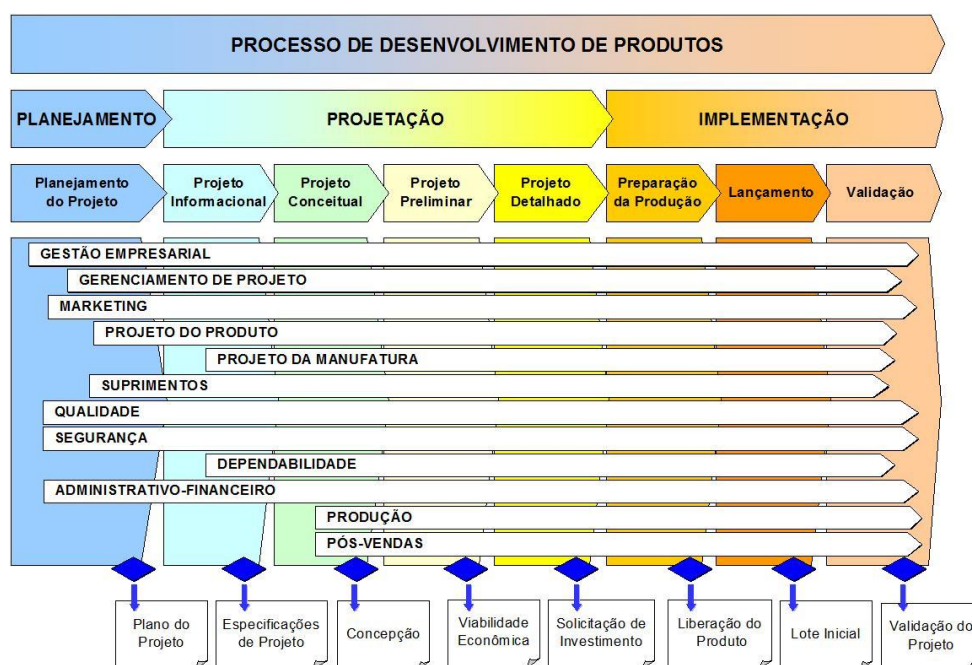
O primeiro assunto abordado é **Gestão do Design** – O que é? Para que serve? O que tem sido feito no Brasil e no mundo? A bibliografia... De acordo com Best (2012, p. 8) “gestão do design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária”. E, “envolve também a gestão das relações entre diferentes disciplinas (como design, gestão, marketing e finanças) e diferentes papéis (clientes, designers, equipes de projeto e *stakeholders*)”. Para a autora:

O design não funciona isolado de outras disciplinas e profissões, mas associado a uma ampla variedade de condições. O contexto externo em que está inserido é evidente nas empresas, na sociedade, na tecnologia, na política e no ambiente. É evidente também em sua relação com os universos do marketing, da gestão, da engenharia, das finanças, do direito e da economia. Seu contexto interno inclui o modo como o *branding* e a inovação, a pesquisa de usuários e de mercado, os *briefings* de clientes e as auditorias de projeto, os orçamentos e as equipes, as metas e os objetivos de projeto podem ser alavancados para tirar o máximo proveito da atividade de design em prol das empresas, da sociedade e da economia. (BEST, 2012, p.8).

Assim, é fundamental “gerenciar a atividade de design para que tenha um impacto positivo e atue holisticamente em relação a todos esses contextos internos e externos, disciplinas e funções, relações e conexões é um dos principais desafios enfrentados **por quem aprende e trabalha no contexto atual do design**, das empresas e das indústrias criativas” (BEST, 2012, p. 8, grifo nosso).

No segundo encontro que tem como tema o **desenvolvimento integrado de produtos**, são trabalhados taxionomia dos produtos industriais; ciclo de vida de produtos; evolução do planejamento de produtos industriais; modelos de planejamento; equipes de trabalho. Nesta mesma aula resgatam-se as definições de projeto, projeto de produto e projeção ampliando-se este conceito sob a ótica de gerenciamento de projetos. E, aproveita-se para apresentar aos estudantes, principalmente aos de Programação Visual, buscando uma uniformizar a linguagem, o modelo de processo de desenvolvimento de produtos de Romano, L. N. (2003) (figura 1); com ênfase para as fases da projeção descritas por Back et al. (2008): projeto informacional, projeto conceitual, projeto preliminar e projeto detalhado; sempre buscando-se estabelecer as devidas relações com a prática profissional do design.

Figura 1 – Representação gráfica do processo de desenvolvimento de produtos.



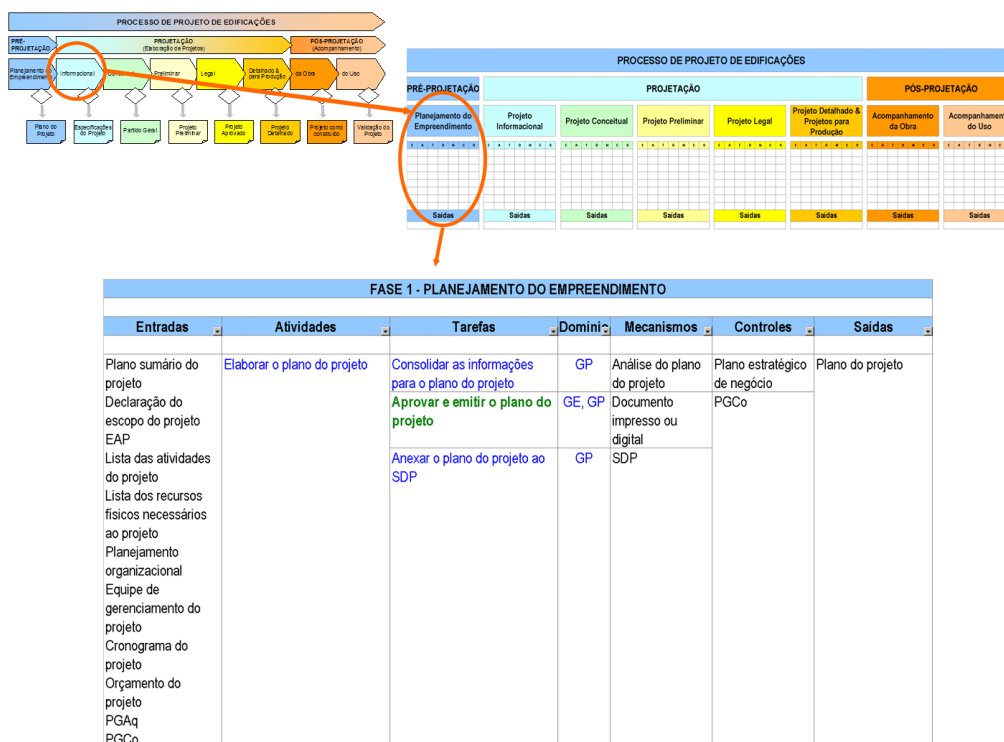
Fonte: Romano, L. N. (2003).

Uma introdução ao **gerenciamento de projetos** é o foco do terceiro encontro, no qual, com base no *PMBOK® Guide* (PMI, 2008), se apresenta aos estudantes o conceito de gerenciamento de projetos, os grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento), as competências e as nove áreas envolvidas no gerenciamento de projetos (integração, escopo, tempo, custo, qualidade, recursos humanos, comunicações, riscos, aquisições); os benefícios de se adotar as melhores práticas do gerenciamento de projetos. É importante lembrá-los que “levar qualquer produto, serviço ou experiência ao mercado requer, quase sempre, o apoio e a contribuição de muitas pessoas com conhecimentos, competências e habilidades em domínios diferentes” e que “a maneira como

essas pessoas, processos e projetos são gerenciados pode contribuir decisivamente para o sucesso, ou fracasso, do produto final” (BEST, 2012, p. 12).

No quarto encontro o assunto é a **sistematização do processo de projeto**. Neste sentido, a aula começa com uma reflexão sobre o que é qualidade em projeto/projeção, a importância do projeto, da cultura projetual e, de um modelo para o processo de projeto, mesmo para quem irá trabalhar sozinho (figura 2).

Figura 2 – Modelagem do processo de projeto.



Fonte: Romano, F. V. (2003).

Além disso, discute-se a documentação envolvida na sistematização do processo de projeto: procedimentos operacionais e gerenciais; manual de projeto; modelos de documentos, sistemas de nomenclaturas e de arquivamento; sistemas de comunicação e interação em projeto; sistemas de organização geral de documentos.

Ao documentar as reuniões, escrever um *briefing* bem feito, cumprir os prazos, primar pela pontualidade e pela qualidade nas apresentações, sempre entregar o que prometeu e explicar detalhadamente cada parte do seu trabalho... **O designer cobra mais porque sabe o que está fazendo, seu trabalho vai fazer diferença no negócio...** (FASCIONI, 2007, p. 20).

Entendendo o **empreendedorismo**, como uma importante ferramenta na busca de oportunidades do jovem designer no mercado, geralmente este é foco do quinto encontro;

onde normalmente recebe-se um palestrante convidado. Em 2013, por exemplo, a turma foi contemplada com a palestra “Empreendedorismo: uma oportunidade?”, realizada pelo SEBRAE. O objetivo é incentivar os participantes na identificação e na busca do comportamento empreendedor. A ideia é trazer uma visão ampliada sobre as oportunidades do mercado, e, as possibilidades de inserção de seus produtos e serviços; bem como, de si mesmo (SEBRAE, 2013a).

O importante não é tanto o saber fazer, mas **saber o que fazer**. Ou seja, não adianta falar línguas, ter diplomas, teses, cursos e outros enfeites curriculares, se você não souber o que quer fazer com tudo isso. Vejo gente que estudou um montão reclamando que não há emprego, que ganha mal, e que fulano de tal que tem apenas o segundo grau incompleto está ganhando rios de dinheiro. Ora, a **inteligência e a competência independem de quanto cada um estudou**. Tem mais a ver com a sua visão do mundo, com a capacidade de criar novas soluções para velhos problemas, gerar valor, identificar oportunidades, gostar de desafios, ir à luta. Se a pessoa não sabe o que quer fazer com tudo o que aprendeu, isso acaba virando um fardo, um peso para carregar. (FASCIONI, 2007, p. 25).

A partir do sexto encontro os assuntos variam e também a forma de abordagem, alguns se dão através de seminários – onde os alunos, em grupo, preparam o tema –; outros se dão por palestras, oficinas, etc.

Marketing pessoal e etiqueta profissional – são temas importantes porque as pessoas estão sempre avaliando umas às outras, tanto no aspecto técnico quanto comportamental. Postura, comportamento e atitude profissional – entonação de voz, expressão facial, modos de vestir, de sentar, de andar, de comer, de cumprimentar, uso do telefone celular e convencional, postagens nas redes sociais, conversas de “elevador”, construção de uma rede de contatos, cartão de visitas –, tudo reflete e tudo é considerado na avaliação do profissional que se apresenta (FASCIONI, 2007; 2009). E, os estudantes adoram esta discussão!

Currículo e portfólio – como ferramentas fundamentais e indispensáveis para apresentação da experiência e capacidade produtiva, devem ser elaborados com cuidado e muito capricho; e, dicas do que colocar e do que não colocar podem ser a diferença entre conseguir uma entrevista ou não. Segundo Geissbuhler (apud PORTO, 2011) o portfólio é a prova portátil da formação em design e um registro do trabalho. “É uma amostragem de exercícios, talento, raciocínio e soluções para problemas” (p. 40). O currículo de acordo com Porto (2011) deve ter o conteúdo suficiente para se conseguir uma reunião. São portanto dois assuntos fundamentais.

Aspectos legais e formais na exploração da atividade econômica de design é outro tema muito importante, e de grande interesse dos acadêmicos. Normalmente através de

uma ou duas palestras com contabilistas ou pessoas da área, diversas dúvidas relacionadas a aspectos contábeis, jurídicos, tributários, trabalhistas para iniciar e manter um negócio são sanadas. Para potencializar o impacto do design o designer deve conhecer um pouco de finanças e de legislação.

Fala-se ainda sobre **oportunidades e tendências no universo acadêmico e no universo empresarial**, que envolve informações relativas a cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação, programas de *trainee*, concursos, prêmios, entre outros.

E, como trabalho final da disciplina os alunos, em grupos de 3 ou 4, após a realização da oficina “Elaborando um **plano de negócios**” do Sebrae (SEBRAE, 2013b), desenvolvem e apresentam o planejamento de uma empresa de design. O intuito deste trabalho é permitir aos estudantes compreender, antever, planejar e organizar um negócio próprio a partir das suas competências e habilidades, trabalhando aspectos como: o mercado, os produtos e serviços a serem oferecidos, os possíveis clientes, concorrentes, fornecedores, pontos fortes e fracos no negócio; e, por meio de projeções de faturamento, precificação, custos e despesas, a viabilidade do negócio. Permite trabalhar também questões relacionadas à definição de localização e identidade visual, de atribuição de cargos e funções, remunerações, burocracia, etc.

4. ALGUMAS INICIATIVAS...

Desde 2008, quando a disciplina Gestão do Desenho Industrial, começou a ser trabalhada da forma apresentada neste artigo, diversos estudantes se viram motivados pelo assunto “Gestão do Design” ou se sentiram estimulados e um pouco mais confiantes a tentar empreender em um negócio próprio. E, algumas iniciativas valem ser relatadas.

Motivados pelas reflexões e debates ocorridos na disciplina, dois trabalhos de conclusão de curso do Desenho Industrial – Programação Visual merecem ser destacados pelo caráter empreendedor e auxílio na divulgação da profissão.

O primeiro em 2008, de autoria de Marcelo Kunde (<http://marcelokunde.blogspot.com.br/>) deu origem ao “Typo Gestão no Design”, um pequeno manual, originado a partir da sua monografia (KUNDE, 2008), que tem por objetivo orientar e auxiliar designers a empreenderem na vida como profissionais liberais ou empresários de design. Para Marcelo o manual visa “ser um referencial introdutório para estudantes e profissionais de design do Brasil, quando seus anseios são de tornarem-se empreendedores e/ou empresários de design”. “Compreende, em suas 42 páginas, conceitos, questionamentos e quadros, como por exemplo, comparações entre vantagens e desvantagens em trabalhar como profissional

liberal, empresário individual ou em sociedade, assim como os tributos de cada categoria” (KUNDE, 2013). O trabalho chegou a ser comentado por profissionais de renome ligados ao Design e à Gestão do Design, como Ligia Fascioni, Chico Homem de Melo e Ligia Inham que comentou: “Em uma linguagem clara e própria do jovem designer, Marcelo discorre em seu manual Typo Gestão no Design, o caminho das pedras para aqueles que pretendem empreender com seu próprio negócio. Demonstra a importância de um plano de negócios e instrui sobre as possíveis formas de atuação no mercado profissional, com seus desafios e suas questões legais” (KUNDE, 2013).

O segundo, é o de Carla Velloso Gianni, que em seu trabalho de conclusão de curso intitulado “Por que você não pensou nisso antes? Conscientização da Importância do Design no Meio Empresarial” (GIANNI, 2009), concebeu um site que busca promover uma reflexão sobre o design: o que é; onde é aplicado; quem é o profissional do design; qual a importância do designer – sobretudo o designer gráfico – para as empresas; de que maneira ele pode contribuir através das suas diferentes manifestações; entre outros.

Há ainda as empresas: Pimenta Bis Estúdio e Luderia Jogos Digitais.

A **Pimenta Bis Estúdio** (www.facebook.com/pimentabis) nasceu em 2010, formada pelos designers de produto Mariana Piccoli e Leonardo B. Brandi, como uma empresa que atua na concepção de produtos a partir de resíduos sólidos industriais. A ideia surgiu do plano de negócios desenvolvido e apresentado na disciplina. De acordo com os sócios, a certeza veio quando o plano de negócios classificou-se em terceiro lugar no Concurso de Start-ups de Design, realizado no Encontro Nacional de Estudantes de Design, em Curitiba, em 2010. Em 2011, a partir do trabalho de conclusão de curso de Mariana – que resultou em uma proposta de metodologia para projeto de produto a partir de resíduos industriais –, as primeiras concepções da empresa foram estabelecidas. E, após alguns cursos de aperfeiçoamento na área de administração e de gestão, o estúdio deu seus primeiros passos no final de 2012, sempre com o objetivo de reduzir a grande quantidade de lixo gerado, através da reutilização “temperada” com design.

Outra iniciativa que teve início a partir de um plano de negócios apresentado na disciplina em 2011, foi a **Luderia Jogos Digitais** (www.playluderia.com), um estúdio de desenvolvimento de games, focado no mercado de *tablets* e *smartphones*. Instalada na Incubadora Tecnológica de Santa Maria, junto à UFSM, funciona sob o comando dos três sócios: Cauã Ferreira da Silva e Felipe Dal Molin – designers gráficos, e, Guilherme Ventura – programador. Alinhada com as tendências globais do desenvolvimento de jogos digitais, o negócio da Luderia é diversão digital de qualidade. O trailer de Carmachia, primeiro jogo da empresa pode ser visto em: <http://vimeo.com/64152582>.

E, não menos importante, há também os TCCs, onde os estudantes interagem com uma empresa, conforme já indicado por Avendaño (2011), no sentido de aplicar seus conhecimentos de design e gestão do design, como por exemplo: o de Monique Pegoraro (2012), onde a autora buscou levar os princípios e benefícios da gestão do design a uma pequena empresa local, e para qual desenvolveu um suporte para portáteis destinado a locais de convivência; e, o de Mariana M. Rocha (2013), que aplicou conhecimentos de design estratégico no desenvolvimento de ações para sensibilizar estudantes universitários a fim de aumentar as doações de sangue no Hemocentro Regional de Santa Maria.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de expor a prática pedagógica da disciplina de Gestão do Desenho Industrial, nos cursos de Desenho Industrial da UFSM, RS, este artigo traz à reflexão a importância e a necessidade de preparar os estudantes para a interação cada vez maior entre as áreas de Design e Negócios e para a prática do PDP.

Dessa forma, duas contribuições são apontadas, uma de ordem teórica e outra de ordem prática. Do ponto de vista prático, destaca-se a descrição de um roteiro para uma abordagem sistemática de assuntos – não abordados em outras disciplinas do curso –, buscando-se preparar cada vez melhor os estudantes para exercer a profissão de designer com mais segurança e competência – competência esta definida por Fleury e Fleury (2000 apud MUNDIM, 2002) como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Do ponto de vista teórico, este artigo corrobora o indício de que cada vez mais é importante pensar o ensino de design além da técnica, numa abordagem mais holística e mais voltada ao estímulo do empreendedorismo e da prática sistematizada do PDP.

Ressalta-se, contudo que, em se tratando de um relato de experiência, não há aqui a pretensão de tratar este trabalho como uma pesquisa propriamente dita, inclusive pela amostra pequena, localizada e não probabilística, não sendo, portanto, possível generalizações para o ensino de design como um todo. O intuito é servir de inspiração! Parafraseando Ernest Renan: “o essencial, com efeito, na educação, não é a doutrina ensinada, é o despertar”. Este tem sido a cada ano o propósito maior desta disciplina.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AVENDAÑO, L. E. C. **O Design e o Designer Competitivos: uma necessidade de mercado.** Postado em 07/10/2011. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/artigo/o-design-e-o-designer-competitivos-uma-necessidade-de-mercado#.UclwXfnVCCI>>. Acesso em: 10 maio 2013.

- BACK, N. et al. **Projeto integrado de produtos: planejamento, concepção e modelagem**. Barueri, SP: Manole, 2008.
- BELTRÃO, A. **Manual do Freela: Quanto custa o meu design?** Teresópolis, RJ: 2AB, 2010.
- BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- FASCIONI, L. **Atitude profissional**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2009.
- FASCIONI, L. **O design do designer**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.
- GIANNI, C. V. **"Por que você não pensou nisso antes? Conscientização da Importância do Design no Meio Empresarial"**. 2009. Monografia (Desenho Industrial – Programação Visual), Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2009.
- GOMES, L. V. de N.; BROD JÚNIOR, M.; MEDEIROS, L. S. de. Sobre Metodicas, Metodologia e Métodos para Projeto e Desenho de Produto Industrial. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN. 9., 2010, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, SP. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Edgard Blücher e Universidade Anhembi Morumbi, 2010. Disponível em: <<http://blogs.anhembi.br/congressodesign/anais/anais/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- KUNDE, M. **Manual para Gestão em Design**. 77p. 2008. Monografia (Desenho Industrial – Programação Visual), Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2008.
- _____. **Typo gestão no design**. 42 p. 2008. Disponível em: <<http://marcelokunde.blogspot.com.br>>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- MUNDIN, A. P. et al. Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional. **Gestão & Produção**, v. 9, n. 1, p. 1-16, abr. 2002.
- PEGORARO, M. **Projeto de suporte para portáteis destinado a locais de convivência: contribuição do design para uma pequena empresa – Santa Maria, RS**. 2012. Monografia (Desenho Industrial – Projeto de Produto), Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2012.
- PORTO, B. **Manual do Freela: vende-se design**. Rio de Janeiro: 2AB, 2011.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um Guia do Conjunto de Conhecimentos do Gerenciamento de Projetos** (PMBOK® Guide). Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.
- ROCHA, M. M. Design para a vida: ações estratégicas para estimular as doações de sangue. 2013. Monografia (Desenho Industrial – Programação Visual), Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS., 2013.
- ROMANO, F. V. **Modelo de Referência para o Gerenciamento do Processo de Projeto Integrado de Edificações**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. 2003.
- ROMANO, L. N. **Modelo de Referência para o Processo de Desenvolvimento de Máquinas Agrícolas**. Florianópolis, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia Mecânica) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina. 2003.
- SEBRAE. **Palestra Empreendedorismo**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/palestra-empreendedorismo-uma-oportunidade>>. Acesso em: 10 abr. 2013a.
- SEBRAE. **Oficina Elaborando um Plano de Negócios**. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/index.php/oficina-elaborando-um-plano-de-negocios>>. Acesso em: 10 abr. 2013b.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Estrutura curricular – Desenho Industrial**. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/prograd/cursos/DESENHO%20INDUSTRIAL%20-%20PROGRAMACAO%20VISUAL/CURRICULO/ESTRUTURA%20CURRICULAR/ESTRUTURA%20CURRICULAR.pdf>>. Acesso em: jun. 2013.