

Linha de Pesquisa 2: Processos Urbanos: Projeto e Tecnologia

# DESIGN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA A CRIAÇÃO DE VALOR:

O caso da empresa Lucanelli  
Móveis e Design

Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende  
Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Viviane dos Guimarães  
Alvim Nunes

**Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende**

DESIGN ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO PARA A CRIAÇÃO DE  
VALOR: O caso da empresa Lucanelli Móveis e Design

Dissertação apresentada como exigência para obtenção do título de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo da Universidade Federal de Uberlândia, no curso de Mestrado em Arquitetura e Urbanismo, em sua linha de pesquisa 2: “Produção do Espaço: Processos Urbanos, Projeto e Tecnologia”.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Viviane G. A. Nunes

Uberlândia/MG

2020

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

R433  
2020

Resende, Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro, 1995-  
Design estratégico como instrumento para criação de  
valor: O caso da empresa Lucanelli Móveis e Design  
[recurso eletrônico] / Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro  
Resende. - 2020.

Orientadora: Viviane dos Guimarães Alvim Nunes.  
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de  
Uberlândia, Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo.  
Modo de acesso: Internet.  
Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2020.814>  
Inclui bibliografia.  
Inclui ilustrações.

1. Arquitetura. I. Nunes, Viviane dos Guimarães Alvim,  
1971-, (Orient.). II. Universidade Federal de  
Uberlândia. Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo.  
III. Título.

CDU: 72

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091



### ATA DE DEFESA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Arquitetura e Urbanismo				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico PPGAU				
Data:	vinte e três de novembro de 2020	Hora de início:	14.20h	Hora de encerramento:	16h
Matrícula do Discente:	11822ARQ015				
Nome do Discente:	Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende				
Título do Trabalho:	Design Estratégico como instrumento para criação de valor: o caso da empresa Lucanelli Móveis e Design.				
Área de concentração:	Projeto, Espaço e Cultura				
Linha de pesquisa:	Produção do espaço: processos urbanos, projeto e tecnologia.				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Gestão do design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular				

Reuniu-se em web conferência pela plataforma Mconf-RNP, em conformidade com a PORTARIA nº 36, de 19 de março de 2020 da COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR - CAPES, pela Universidade Federal de Uberlândia, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo, assim composta: Professores Doutores: Filipe Campelo Xavier da Costa – UNISINOS / DESIGN; Luciana Oranges Cezarino – FAGEN /UFU e Viviane dos Guimarães Alvim Nunes - PPGAU/UFU orientador(a) do(a) candidato(a).

Iniciando os trabalhos o(a) presidente da mesa, Dr(a). Viviane dos Guimarães Alvim Nunes, apresentou a Comissão Examinadora e o candidato(a), agradeceu a presença do público, e concedeu ao Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa de Pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo.

A seguir o senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos(as) examinadores(as), que passaram a arguir o(a) candidato(a). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando o(a) candidato(a):

Aprovado(a).

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por Viviane dos Guimarães Alvim Nunes, Professor(a) do Magistério Superior, em 23/11/2020, às 16:16, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende, Usuário Externo, em 23/11/2020, às 16:36, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Filipe Campelo Xavier da Costa, Usuário Externo, em 07/12/2020, às 10:20, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por Luciana Oranges Cezarino, Professor(a) do Magistério Superior, em 14/12/2020, às 12:53, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador 2396770 e o código CRC D63F3866.

## Agradecimentos

À empresa Lucanelli Móveis pela bolsa concedida e pela participação e colaboração na pesquisa.

Agradeço à Universidade Federal de Uberlândia/UFU e à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design/ FAUeD por me acolher novamente e possibilitar meu desenvolvimento profissional de qualidade e de forma gratuita; por ser um espaço de aprendizado, trocas e crescimento profissional, acadêmico, cultural e pessoal.

Ao Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo - PPGAU (FAUeD - UFU), e todas as suas instâncias, coordenação, secretaria e professores, por manter e buscar melhorias contínuas ao curso, e também pelo suporte e aconselhamentos prestados durante todo esse período.

Agradeço a Professora Dr<sup>a</sup> Viviane Dos Guimarães Alvim Nunes, pelo incentivo, trabalho em conjunto, instrução e conhecimentos partilhados, tanto para carreira profissional quanto pessoal; pelo apoio além da pesquisa, por todo o carinho, respeito e entendimento das dificuldades no decorrer do trabalho.

Aos Professores Dr<sup>a</sup> Luciana Oranges Cezarino e Dr. Filipe Campelo da Costa Xavier, membros da banca, pelas importantes considerações e apontamentos que colaboraram para o encaminhamento e refinamento dos resultados desta pesquisa.

Aos meus colegas de turma do PPGAU/UFU, por toda colaboração e auxílios mútuos.

Aos integrantes, oficiais e não oficiais, do Núcleo de Pesquisa e Projeto em Design – NUPPED, por serem ótimos parceiros, tanto de trabalho, ajudando a resolver as dificuldades e questões durante o processo, quanto para os almoços e boas risadas que ajudaram a manter o desejo de continuar.

À minha amiga Paloma Ribeiro, por entrar nessa comigo e manter nossa parceria que vem desde a graduação, por me ouvir, aconselhar e por todas as nossas reflexões e desabafos.

Aos meus pais, Alexandra e Luiz, pelo auxílio, dedicação e confiança depositadas, por permitirem minha contínua dedicação ao meu aprimoramento profissional e por serem meus maiores incentivadores.

À minha família, meu namorado e meus amigos pela paciência nos momentos de ausência, mas também por toda torcida e motivação que me ajudaram a chegar até aqui.

## RESUMO

Atualmente, o Brasil possui um grande número de empresas moveleiras, majoritariamente micro e pequenas empresas (MPEs), que atuam com produção de móveis em madeira ou derivados. Essas enfrentam dificuldades técnicas e sociais como, por exemplo, pouco crescimento da economia interna e mudanças comportamentais dos consumidores para hábitos de compra mais conscientes. A partir do histórico de pesquisas desenvolvidas pelo curso de Design da Universidade Federal de Uberlândia/UFU junto ao setor moveleiro da região do Triângulo Mineiro, constatou-se que essas MPEs moveleiras também carecem de estrutura organizacional adequada e não têm a dimensão real do impacto ambiental causado por suas atividades, resultando em diversos fatores que desfavorecem seu valor e potencial competitivo. Uma oportunidade para se criar condições favoráveis de inovação e estruturação desses negócios está na inserção do design estratégico como instrumento de investigação e proposição de cenários alternativos orientados à sustentabilidade. Este trabalho visou à elaboração de um Diagnóstico Estratégico de Design para orientar novos cenários que possibilitassem a criação de valor e diferenciação da empresa Lucanelli Móveis e Design, parte do grupo empresarial do ramo do agronegócio com sede em Uberaba. A metodologia adotada incluiu a revisão de literatura sobre Design Estratégico, Sustentabilidade nas empresas e sobre o Setor Moveleiro, de forma a embasar possíveis estratégias de design a serem propostas para a empresa. A pesquisa inclui também estudos de caso e de campo, para a compreensão de aspectos diversos como infraestrutura, produto, comunicação e marketing, sistema de produção e nível de maturidade de design na empresa. Como resultados, são apresentados dois cenários possíveis, sendo um que aponta para melhorias incrementais e outro mais inovador e diferenciado das práticas correntes. Este último, considerado mais promissor, foi estruturado nos três níveis de gestão do design - operacional, tático e estratégico, de forma a orientar intervenções graduais e constantes potencializando alcançar o cenário projetado para a Lucanelli Móveis.

**Palavras-Chaves:** Design Estratégico para a Sustentabilidade; Criação de Valor; Responsabilidade Socioambiental Empresarial; Setor Moveleiro;

## ABSTRACT

Currently, Brazil has a large number of furniture companies, mostly micro and small companies (MSCs) that work with the production of wooden furniture or derivatives. These companies face technical and social difficulties such as, for example, little growth in the domestic economy and behavioral changes by consumers towards more conscious purchasing habits. From the research history developed by the Design course at the Federal University of Uberlândia / UFU with the furniture sector in the Triângulo Mineiro region, it was found that these furniture MSCs also lack an adequate organizational structure and do not have the real dimension of environmental impact caused by its activities, resulting in several factors that disadvantage its value and competitive potential. An opportunity to create favorable conditions for innovation and structuring of these businesses is the insertion of strategic design as an investigation tool and proposing alternative scenarios oriented to sustainability. This work aimed at the elaboration of a Strategic Design Diagnosis to guide new scenarios that would allow the creation of value and differentiation of the company Lucanelli Móveis e Design, part of the agribusiness business group based in Uberaba. The methodology adopted included the literature review on Strategic Design, Sustainability in companies and on the Furniture Sector, in order to support possible design strategies to be proposed for the company. The research also includes case and field studies, to understand different aspects such as infrastructure, product, communication and marketing, production system and level of design maturity in the company. As a result, two possible scenarios are presented, one that points to incremental improvements and the other that is more innovative and different from current practices. The latter, considered more promising, was structured in the three levels of design management - operational, tactical and strategic, in order to guide gradual and constant interventions, potentiating achieving the projected scenario for Lucanelli Móveis.

**Key words:** Strategic Design for Sustainability; Value creation; Corporate Social and Environmental Responsibility; Furniture sector;

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estrutura da Pesquisa .....	13
Quadro 2 - Síntese da Análise SWOT Lucanelli .....	46
Quadro 3 - Municípios integrantes dos Polos Moveleiros do Brasil .....	55
Quadro 4 -Diferenciação Design Estratégico.....	74
Quadro 5 - Aplicando Abordagem TOWS.....	95
Quadro 6 - Síntese das diretrizes para Pessoas .....	107
Quadro 7 - Síntese das diretrizes para Gestão e Produção mais sustentáveis .....	110
Quadro 8 - Síntese das diretrizes para Programa Design na Prática .....	113
Quadro 9 - Síntese das diretrizes para Nova Identidade e Comunicação .....	115

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Marcas grupo Agronelli.....	19
Figura 2 - Agronelli, década de 80.....	20
Figura 3 - Galpões serraria, marcenaria e estoque de materiais .....	25
Figura 4 - Galpões: Marcenaria e Serraria (um em frente ao outro) .....	26
Figura 5 - Área de Estoque.....	26
Figura 6 - Vista geral da Serraria.....	27
Figura 7 - Fachada da Agronelli Madeiras .....	27
Figura 8 - Loja Lucanelli Móveis e Design .....	30
Figura 9 - Marcenaria.....	31
Figura 10 - Galpão Anexo.....	32
Figura 11 - Faixas no chão, Carrinhos e Armários .....	32
Figura 12 - Prateleiras e Ganchos .....	32
Figura 13 - Planta esquemática .....	33
Figura 14 - Móveis Lucanelli - Linha Casa.....	34
Figura 15 - Móveis Lucanelli – Linha Campo.....	34
Figura 16 - Folheto linha campo/botânica Lucanelli.....	36
Figura 17 - Síntese do Brand Book (página 8.....	36
Figura 18 - Mapa do Sistema Lucanelli.....	37
Figura 19 - Fases genéricas do desenvolvimento de produto .....	39
Figura 20 - Comparativo das fases genéricas de desenvolvimento de produto (sup.) e Lucanelli (inf.).....	40
Figura 21 - Posição da Lucanelli na Escada de Design.....	43
Figura 22 - Esquema da Análise SWOT .....	43
Figura 23 - Cadeia Setor Moveleiro .....	54
Figura 24 - Manual de boas práticas para o setor moveleiro .....	56
Figura 25 - Pirâmide das Responsabilidade Total de Carroll.....	61
Figura 26 - Modelo Briples Bottom Line.....	62
Figura 27 - Representação dos níveis de Design .....	69
Figura 28 - Visão Design-Driven.....	69
Figura 29 - Método Sistêmico de Design Estratégico .....	71
Figura 30 - Comparação entre os Métodos de Design .....	71
Figura 31 - Moodboard Lider Interiores.....	76
Figura 32 - Variedade de produtos .....	76
Figura 33 - Fábrica Mobiliadora Líder em 1955 .....	77

Figura 34 - Parque fabril Lider Interiores em 1990 .....	77
Figura 35 - Processos manuais .....	78
Figura 36 - Logo Lider Interiores.....	78
Figura 37 - Novas peças gráficas .....	79
Figura 38 - Expedição, Marcenaria, Serralheria e Produção de Espumas .....	80
Figura 39 - Fábrica de Colchões.....	80
Figura 40 - Produção de Estofados, Ateliê e Unilider .....	81
Figura 41 - Loja Online Lider Interiores.....	81
Figura 42 - Logo da Mostra Decora Lider .....	81
Figura 43 - Equipe Dobra.....	84
Figura 44 - Figura 44 - Produtos Dobra .....	85
Figura 45 - Marca anterior e atual.....	87
Figura 46 - Sede DOBRA .....	87
Figura 47 - Embalagem que vira Cofre .....	88
Figura 48 - Cartão em papel semente .....	88
Figura 49 - Premiações e certificações.....	89
Figura 50 - Página Principal Dobraflix .....	90
Figura 51 - Página “A Feirinha da Dobra” .....	91
Figura 52 - Gráfico da Abordagem TOWS.....	95
Figura 53 - Etapas de desenvolvimento do produto no cenário incremental .....	98
Figura 54 - Etapas de desenvolvimento do produto no cenário radical .....	102
Figura 55 - Estudo para o novo cenário Lucanelli.....	103

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. Definição e Delimitação do Problema .....	11
1.2. Objetivos.....	12
1.3. Metodologia .....	12
<b>2. PANORAMA DO OBJETO DE ESTUDO: EMPRESA DE MÓVEIS</b> .....	<b>18</b>
2.1. Grupo Agronelli.....	19
2.2. Lucanelli Móveis e Design .....	30
<b>3. SETOR MOVELEIRO, SUSTENTABILIDADE E DESIGN</b> .....	<b>47</b>
3.1. Panorama Setor Moveleiro .....	48
3.2. A Sustentabilidade no novo contexto das organizações.....	58
3.3. Abordagens estratégicas de Design aplicada no ambiente empresarial .....	66
<b>4. ESTUDOS DE CASO</b> .....	<b>75</b>
4.1. Caso 1: Líder Interiores .....	75
4.2. Caso 2: DOBRA .....	83
<b>5. PLANO ESTRATÉGICO DE DESIGN LUCANELLI MÓVEIS EDESIGN</b> .....	<b>92</b>
5.1. Propostas de Cenários futuros para Lucanelli .....	94
5.2. Estruturação do Cenário futuro priorizado .....	103
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>116</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>119</b>
APÊNDICE 1 – Estudo de Campo .....	127
APÊNDICE 2 – Questionário “Diagnóstico Lucanelli Móveis”.....	148
APÊNDICE 3 – “Diagnóstico Lucanelli Móveis- Questões Complementares” .....	151
APÊNDICE 5 – Abordagem Participativa – Método Workshop .....	155
APÊNDICE 6 – Organização e Montagem de workshop colaborativo presencial.....	156
APÊNDICE 7 – Organização e Montagem de workshop colaborativo digital.....	159
APÊNDICE 8 – Formulário Online – Definindo Cenários Futuros para Lucanelli .....	163

# 1. INTRODUÇÃO

No Brasil há mais de 20 mil unidades fabris de móveis, e cerca de 86% da produção é em madeira com maior ênfase para o mercado residencial. Desse total, mais de 90% são micro e pequenas empresas (MPEs) que, atualmente, vêm encontrando dificuldades técnicas e sociais, enfrentando um contexto com pouco crescimento da economia interna e, também, problemas organizacionais. Além disso, têm que lidar com as mudanças estruturais e comportamentais mundiais, considerando um hábito de compra mais consciente pelos consumidores, o que resulta em diversos fatores que desfavorecem a sua imagem e competitividade, por não se preocuparem com o impacto ambiental em suas atividades.

Considerando esses problemas, mostra-se necessária a adoção de modelos organizacionais mais eficazes, para reverter a lógica vigente. Nesse contexto, a proposta dessa dissertação nasce como oportunidade de averiguar como o Design Estratégico pode orientar a criação de condições favoráveis de inovação e organização e operar como estratégia organizacional na consolidação de práticas que incorporam a responsabilidade socioambiental orientada à sustentabilidade, tendo como intuito contribuir para a criação de valor e diferenciação.

Esse trabalho permite, assim, dar continuidade às pesquisas desenvolvidas dentro do curso de Design-UFU junto a essa tipologia de empresas, que possibilitaram identificar algumas problemáticas nas empresas moveleiras do Triângulo Mineiro. Dessa forma, a pesquisa aborda um caso real, a fim de favorecer as análises e proposições, uma vez que aumenta a possibilidade de validação dos resultados.

A empresa definida como objeto de estudo é a empresa Lucanelli Móveis e Design, parte grupo empresarial do ramo do agronegócio com sede em Uberaba que paralisou temporariamente suas atividades, em virtude de alguns resultados insatisfatórios para suas operações. O cenário reflete as problemáticas presentes no setor moveleiro como um todo, mas também outras particularidades que apontam as dificuldades em seu funcionamento e desenvolvimento para alcançar os objetivos de seus gestores.

## 1.1. Definição e Delimitação do Problema

O histórico das pesquisas já realizadas pelo curso de Design-UFU junto ao setor moveleiro da região do Triângulo Mineiro, com ênfase em Uberlândia, demonstrou que as MPEs moveleiras carecem de estrutura organizacional adequada, resultando em inúmeras questões que desfavorecem o seu valor e potencial competitivo. Além disso, no geral, observa-se que tais empresas não se preocupam com os impactos relacionados à

sustentabilidade social e ambiental relativos às suas operações.

Desse modo, o problema norteador para esta pesquisa foi identificado como: “A falta de valor e diferenciação nas microempresas moveleiras na região do Triângulo Mineiro, que afetam a competitividade e a manutenção econômica do negócio, ocasionadas por modelos organizacionais desestruturados, ausência de autenticidade e desconsideração dos impactos ao meio ambiente decorrentes de sua atuação.”

A partir do problema, a principal questão elaborada foi “A elaboração de diretrizes pautadas no design estratégico e na sustentabilidade, orientadas à proposição de um novo modelo organizacional, pode contribuir para criação de valor e diferenciação empresarial as MPEs moveleiras do Triângulo Mineiro?”

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivos Gerais**

Elaborar um cenário estratégico para empresa Lucanelli Móveis e Design contendo diretrizes e ações, a partir de um diagnóstico, visando a criação de valor e diferencial competitivo pautados em novas práticas organizacionais, considerando também uma visão mais sustentável.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Analisar historicamente a empresa, infraestrutura e práticas organizacionais, para a compreensão de suas limitações e oportunidades;
- Construir possíveis cenários futuros e desenvolver aquele como maior potencial para atingir um novo estágio de competitividade junto ao setor moveleiro;
- Propor diretrizes e ações orientadas pela abordagem do Design Estratégico Sustentável, compondo um Plano Estratégico de Design;

## **1.3. Metodologia**

A pesquisa faz uso apurado de métodos e ferramentas científicas e deve seguir procedimentos e diferentes etapas que vão da formulação do problema até a difusão dos resultados (GIL, 2008). Para a organização das etapas é necessário identificar, antes, as características e classificação da pesquisa de forma a escolher os procedimentos e ferramentas a serem adotados.

Partindo dessas considerações, o presente trabalho é identificado como pesquisa de natureza exploratória pois busca o maior entendimento e aproximação junto ao problema

(GIL, 2008). Envolve levantamento bibliográfico, entrevista com indivíduos que tiveram experiências diretas com o problema e análise de exemplares.

Em relação à análise de dados e informações, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, pois não se baseia na representação numérica, mas sim no aperfeiçoamento da percepção de um grupo social ou organização (GIL, 2008). Essa abordagem se preocupa com fatores como: natureza da captação das informações, da prolongação das amostras, as ferramentas e as hipóteses teóricas que orientem a pesquisa. Para realização da pesquisa, foram utilizados os seguintes métodos: Pesquisa Bibliográfica e Documental, Estudo de Campo, Ferramentas de Análise de Design, Estudos de Caso e Cenário Orientador de Design, conforme descrito a seguir.

A partir disso, a pesquisa foi estruturada em duas etapas: 1) etapa teórica que incluiu os métodos: a) revisão de literatura, englobando a pesquisa bibliográfica e documental; b) analítico, incluindo análises no âmbito do design e estudos de caso; c) projetual, contemplando a estruturação dos cenários; e b) etapa prática que inclui o estudo de campo e construção de cenário. As etapas teóricas e práticas ocorreram de forma alternada como pode ser visto no quadro 1.

Quadro 1 - Estrutura da Pesquisa

ETAPAS	PROCEDIMENTOS	MÉTODOS
<b>Teórica</b>	Revisão de Literatura	Pesquisa Bibliográfica e Documental
<b>Prática</b>	Pesquisa de Campo	Estudo de Campo
<b>Teórica</b>	Analítica	Análises do Âmbito de Design
		Estudos de Caso
<b>Prática</b>	Construção de Cenários	Cenário Orientador de Design (DOS)
<b>Teórica</b>	Projetual	Estruturação do Cenário (Design Estratégico)

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

### 1.3.1. Pesquisa Bibliográfica e Documental

A pesquisa bibliográfica baseia-se em informações presentes livros e artigos científicos, permite ao pesquisador alcançar uma amplitude maior de acontecimentos a partir das considerações de autores distintos sobre um tema (GIL, 2008).

Já a pesquisa documental utiliza-se de materiais não analisados ou que podem ser reorganizados em relação aos interesses da pesquisa (GIL, 2008), e utiliza documentos autênticos. São tipificados como: 1) fontes de primeira mão como, por exemplo, “documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários, filmes” e outros; e 2) fontes de

segunda mão como, por exemplo, relatórios em geral, de pesquisa, de empresas, tabelas estatísticas, manuais, pareceres entre outros (GERHARDT e SILVEIRA, pág. 69, 2009);

### **1.3.2. Estudo de campo**

Desenvolvido através de observação direta das práticas de um grupo específico e de entrevistas para captação e compreensão das dinâmicas. Segundo Gil (2008), não há ferramentas específicas para os estudos de campo, não sendo possível determinar padrões exatos para realizá-los, já que as especificações de cada estudo vão orientar as técnicas a serem utilizadas. O estudo de campo foi realizado a partir de: 1) Visitas *in loco*, resultando em relatórios de observações, medições do espaço, registro fotográfico, coleta e análise de dados; 2) Aplicação de questionários, para a coleta de informações de forma escrita, sem a participação do pesquisador; e 3) Entrevistas, para a coleta de dados não documentados, permitindo maior interação e diálogo entre o pesquisador e o entrevistado. No trabalho foram utilizados dois tipos de entrevista: 1) semiestruturada, seguindo-se um roteiro sobre o tema abordado que estimula o entrevistado a relatar sobre o assunto de forma mais livre com o decorrer das perguntas ou apontamentos; 2) informal, frequentemente aplicado a pesquisas exploratórias, para auxiliar no percurso da pesquisa e entender melhor o tema estudado (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

### **1.3.3. Ferramentas de análise de design**

No processo da pesquisa, foram selecionados dois procedimentos analíticos - Análise de Maturidade de design nas empresas (Design Ladder) e Avaliação corporativa - Análise SWOT, e um de visualização - Mapa do Sistema (System Map) na organização de um panorama empresarial. Os procedimentos foram definidos a partir da aproximação com o campo do design estratégico, sendo determinante seu conhecimento prévio. No caso dos procedimentos analíticos, a adoção em pesquisas anteriores junto ao setor moveleiro facilitou a análise das informações e dos resultados que poderiam ser alcançados.

Devido à falta de uma cultura de design na empresa, a *Design Ladder* foi definida por permitir avaliar o quanto design está difundido na organização e também demonstrar se há uma visão estereotipada sobre o design, voltada apenas para forma e estilo. No caso específico da análise SWOT, a ferramenta foi definida por ser mais próxima do campo da administração e assim de maior familiaridade dos gerentes e responsáveis pela Lucanelli, o que poderia facilitar a compreensão/colaboração da equipe com o desenvolvimento da pesquisa.

Já o Mapa do Sistema foi utilizado para favorecer uma visualização de relações, apresentando de forma agrupada e sintética todas as etapas de atividades da Lucanelli, tais

como funcionamento, pontos de interseção e conexão, as relações entre os stakeholders e os fluxos de materiais, de informações, de serviços e financeiros.

- ***Design Ladder: Análise de Maturidade de design nas empresas***

A Escada de Design (Design Ladder) foi desenvolvida pelo Danish Design Centre (DDC) em 2001, como um modelo para representar visualmente os distintos usos do design e categorizá-los. Segundo o centro, as empresas utilizam e absorvem o design de diferentes maneiras. Esse método se fundamenta no pressuposto de que quanto maior inserção de métodos de design no começo dos processos de desenvolvimento e na organização estratégica da instituição, maiores são os seus retornos positivos (DDC, 2015).

- ***Análise SWOT: Avaliação Corporativa***

A nomeação desta análise trata-se de uma sigla em inglês com as iniciais das características essenciais analisadas com o auxílio da ferramenta SWOT, ou seja, *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (em português, respectivamente Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças) (MARQUES et. al., 2015). Esses quesitos são avaliados em relação as condições internas e externas de uma instituição para definir seu estado antes da elaboração de estratégias futuras (CIMA, 2005 apud CIMA, 2007).

A análise SWOT possibilita a compreensão dos dados coletados sobre determinada empresa e sua relação com ambiente externo, entendendo como interferem na possibilidade de alcançar seus propósitos e estão relacionados ao mesmo procedimento. Pode ser também encontrada com outras terminologias, como “revisão corporativa” e “avaliação de posição” (CIMA,2007).

- ***Mapa do Sistema (System Map)***

O Mapa do Sistema é uma ferramenta de representação gráfica que apresenta a organização principal entre os diversos atores socioeconômicos (principais e secundários) envolvidos no sistema, facilitando a execução do produto ou serviço, a partir da visualização das diferentes interações estabelecidas, tanto de materiais, informacionais ou econômicas (MANZINI et al., 2010; VEZZOLI et al., 2014).

Essa ferramenta pode ser utilizada em várias fases no processo de design: 1) na análise estratégica, para explicar estruturas de cadeia de valor de empresas existentes e a organização dos atores e suas funções; 2) na elaboração de sistemas conceituais, para detalhar ideias primárias, e 3) no projeto de sistemas com especificações minuciosas da sua configuração, os indivíduos envolvidos e suas relações (VEZZOLI et al., 2014). É uma representação sintética, que demonstra vários pontos em uma única imagem, o que facilita a

compreensão da dinâmica do sistema do objeto estudado e assim, percebe-se com maior evidência as oportunidades e falhas (SDT, 2019).

O mapa do sistema auxilia no processo do design, organizando ideias e possibilitando visualizar soluções para as adversidades. O mapa facilita também os processos de co-design pois o formato padrão de elaboração (uso de conexões e fluxos, com componentes gráficos), facilita a compreensão, podendo ser compartilhado com grupos diversificados para promover o debate sobre as estratégias. Além disso, facilita a comunicação possibilitando a percepção sem enganos das resoluções elaboradas e seu desenvolvimento (MANZINI et al., 2010; VEZZOLI et al., 2014).

#### **1.3.4. Estudo de caso**

É um método de pesquisa detalhada de um ou alguns objetos para compreendê-los de forma ampla e detalhada tendo como objetivo propiciar uma visão geral da questão e reconhecer fatores que o influenciam ou que ele pode interferir (GIL,2008).

Segundo Yin (2010) esse método segue alguns passos específicos para sua eficácia e para que seja uma fonte científica confiável e orienta como e quais etapas seguir para realizá-lo: Identificação e estabelecimento da lógica do seu estudo de caso; Preparação para a coleta da evidência; Coleta da evidência (princípios que devem ser seguidos); Análise de Evidência; Elaboração de relatório.

#### **1.3.5. Cenário Orientador de Design (*Design Orienting Scenario - DOS*)**

Os cenários são uma ferramenta utilizada no design para se pensar sobre um problema, projetando sua mudança e promovendo formas de inovação para as organizações. Possui a capacidade de mostrar um estado das coisas ou situações que poderiam existir futuramente, cenários possíveis e positivos, proporcionando uma situação satisfatória determinada pelas suas motivações no qual é necessário avaliar seus pressupostos e implicações futuras (SCALETSKY et al., 2015).

Segundo Scaletsky et al. (2015), os cenários estão associados à aprendizagem de processos e produção de conhecimentos aos atores envolvidos: são, ao mesmo tempo, uma narrativa que resulta da conversa e que promove novos diálogos e narrativas. Importante ressaltar que os resultados propostos não são utopias, mas sim alternativas de novos futuros.

O método Cenário Orientador de Design (*Design Orienting Scenario - DOS*) é uma ferramenta utilizada nos processos de design e, segundo Manzini et al. (2010) é nomeada de “Orientador de Design” por propiciar uma base para que o design consiga desenvolver novos produtos e sistemas de produto-serviço. Nesse caso, o conceito de cenário extrapola

a visão comum relacionada a visão futura provável. No DOS é necessário indicar diferentes “visões”, definidas com detalhes e considerando indícios em potencial. Posteriormente são avaliadas, organizadas e compartilhadas pelo proponente do cenário e, então, os atores auxiliarão nessa elaboração e serão considerados parte do próprio cenário (MANZINI, 2003).

Para sua estruturação, Manzini (2003) indica a necessidade de avaliar e definir 3 elementos principais: O primeiro é a “Visão”, relacionada a uma questão condicional para o futuro que “responde à pergunta básica: como será o mundo se ...?” (MANZINI, 2003, página única, tradução livre)”. De modo geral, colabora na visualização de um contexto futuro potencial e demonstra as condutas necessárias para que sejam aplicadas. O segundo é a “Proposta”, ou seja, o elemento que traz de modo efetivo a Visão, a encaminha para um panorama real, e demanda reflexão sobre o que deve ser realizado para executá-la. Demonstra possíveis produtos e serviços, que devem ser atingíveis, viáveis e coesos com a Visão. O terceiro é a “Motivação”, ponto mais racional e técnico das etapas, que apresenta e explica a sua relevância, objetivos, tanto gerais quanto essenciais (MANZINI,2003). Também são fatores necessários: avaliar o sistema atual dos atores envolvidos e debater sobre os aspectos positivos e negativos sustentáveis; indicar os propósitos para o sistema produto-serviço a ser proposto e elaborar soluções organizando-as em um diagrama (MANZINI et al., 2010).

Manzini (2003) aponta que as proposições precisam ter características específicas, ou seja, devem ser: plurais, avaliando as consequências financeiras, sociais e ambientais das soluções e novos contextos propostos; viáveis e aceitáveis, considerando possibilidades tecnológicas, sociais e financeiras já presentes; em um microescala, o ambiente material e sociocultural onde sujeitos ou grupos desempenham atividades; apresentadas por representações visuais, imagens de circunstâncias e soluções adequadas para demonstrar exemplos sucintos e efetivos de possibilidades; e promotora de interação e fluxos entre os atores para uma visão única, favorecendo a elaboração de redes e parcerias.

Scaletsky et al. (2015) também apontam que a criação de cenários ocorre a partir de sessões de brainstorming, organização de palavras por aproximação, identificação de possíveis forças que proporcionariam visões de possíveis futuros, construção de narrativas e utilização de representações visuais. A ferramenta de construção de cenários foi adotada com o intuito de possibilitar a implementação de atividades nas fases projetuais e partes de sistemas projetados, permitindo visualizar diversas situações, que se encontram entre designar o aproveitamento das oportunidades à descoberta de um sistema- produto e/ou de uma solução (MANZINI e JÉGOU, 2005 apud SCALETSKY et al., 2015).

## 2. PANORAMA DO OBJETO DE ESTUDO: EMPRESA DE MÓVEIS

O segundo capítulo apresenta o mapeamento e a análise do Grupo Agronelli Agroindústria, suas estruturas físicas, de recursos humanos, de práticas empresariais, com foco na empresa Lucanelli Móveis<sup>1</sup>. O capítulo traz ainda uma análise de vários aspectos específicos da empresa, tema do trabalho, além da análise de inserção das atividades de design e estratégias.

Para compreender a realidade específica da empresa de móveis, foi necessário construir um panorama geral do Grupo Empresarial no sentido de buscar ações bem-sucedidas em outros ramos da própria empresa e sua possível adoção por parte do ramo de móveis. A coleta de dados baseou-se em pesquisa documental em fontes secundárias, tais como websites, vídeos institucionais e meios de divulgação, bem como fontes primárias, questionários e entrevistas realizadas durante o estudo de campo nas visitas *in loco* (Apêndice 1).

No caso específico da Lucanelli Móveis, foi realizada a coleta e análise de dados relativos à Infraestrutura e Equipamentos; Produto, Comunicação e Marketing, Sistema de Produção e Organização e também análise específicas de Inserção e maturidade de Design dentro da empresa e Avaliação Corporativa, fundamentais para a construção de um panorama crítico sobre a empresa, de forma a identificar direcionamento inicial de soluções mais pertinentes.

A primeira atividade foi uma busca *online* sobre a empresa do Grupo, coletando as informações disponibilizadas. A partir delas foi possível construir uma base inicial de dados das empresas que integram e já integraram o Grupo Agronelli. Assim, foi possível montar o questionário “Diagnóstico Lucanelli Móveis 2019” (Apêndice 2 e 3), direcionado ao diretor geral do grupo à época<sup>2</sup>. O questionário incluiu perguntas gerais sobre todas as empresas que compõem o grupo (identificadas na busca preliminar) e também questões específicas da Lucanelli referentes à: 1. Infraestrutura e Equipamentos, 2. Recursos Humanos, 3. Sistema de Produção e Organização, 4. Produto e Participação do Design e 5. Comunicação e Marketing.

Posteriormente, foi realizada uma entrevista semiestruturada com o diretor geral e duas

---

<sup>1</sup> A título de esclarecimento, o contato inicial com a Lucanelli Móveis ocorreu em 2018, por demanda da própria da empresa que buscou, junto da Universidade, especificamente no curso de Design/UFU, o suporte para promover melhorias nos seus produtos. Nesse período, a presente pesquisa estava em sua fase inicial, sendo possível conciliar os interesses no tema e a demanda da empresa, aliando teoria e prática, em um caso real. O A proposta de colaboração empresa-universidade culminou no projeto de pesquisa: “Gestão do design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular”, coordenado Profa. Dra. Viviane G. A. Nunes, que incluiu essa pesquisa de mestrado e um projeto de iniciação científica.

<sup>2</sup> O diretor desligou-se da empresa no segundo semestre de 2019, tendo inicialmente o gerente da Fazenda do Grupo assumido a responsabilidade pela Lucanelli Móveis e posteriormente o assessor da presidência.

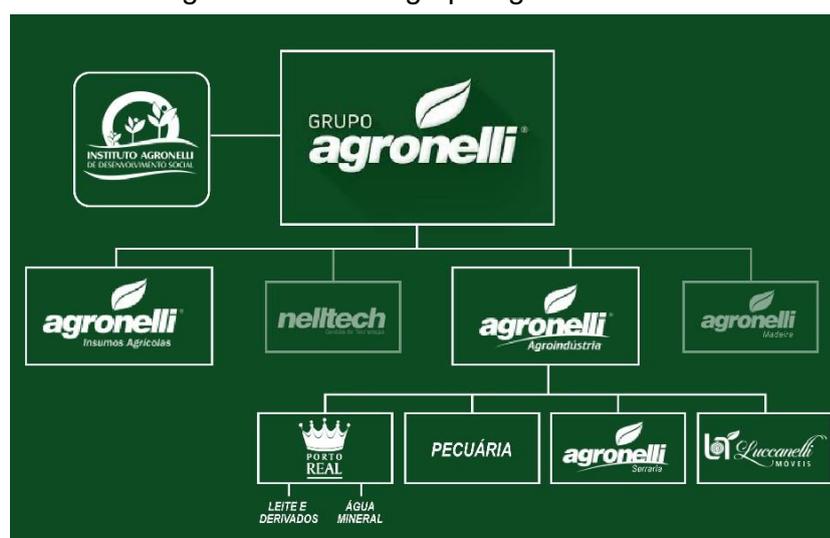
entrevistas informais (com uma profissional do Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social – IADES e com o gerente de Marketing), realizadas durante a visita *in loco*. Além disso, foram realizadas três nas visitas *in loco*: 1) à sede da fazenda Agronelli (onde está instalada a marcenaria; 2) ao espaço do IADES; e 3) à sede administrativa que fica na Indústria de Insumos, com registros fotográficos e medição do espaço (área dedicada à Lucanelli). Ao final dessa coleta e avaliação, os dados foram organizados e apresentados à empresa para a certificar a realização da etapa e apresentar o panorama da Lucanelli, que serviria como base para elaboração das próximas etapas.

## 2.1. Grupo Agronelli

O Grupo Agronelli divide-se em duas áreas distintas: Agronelli Insumos e Agronelli Agroindústria. A Agronelli Insumos tem como principal negócio o Gesso Agrícola, sendo que esse produto representa 70% do seu faturamento (no início da empresa, o faturamento correspondia a cerca de 92%). No caso da Agronelli Agroindústria, pode-se dizer que seus produtos ainda têm pouco destaque nessa balança. Nos últimos quatro anos a empresa vem sofrendo oscilações com seus produtos, reforçando a necessidade de avaliação estratégica de seus braços de atuação, com o intuito de garantir maior estabilidade econômica.

Há alguns anos a empresa tem buscado diversificar seus produtos, atuando em diferentes segmentos que vão além dos insumos para agricultura (Figura 1), tais como: Madeiras / Serraria, Madeireira e Fabricação de Móveis, Alimentos e Bebidas, Pecuária Leiteira e de corte e, até mesmo, Tecnologia.

Figura 1 - Marcas grupo Agronelli



Fonte Organizado pelo autor<sup>3</sup>

<sup>3</sup> A partir da imagem disponível em: <<http://planocom.net/images/portfolio/agronelli30anos/marcas.png>>. Acesso em 20 de Set. de 2019.

Importante destacar que todos os ramos, segundo a empresa, têm a atuação baseada nos fundamentos da Responsabilidade Socioambiental que o Grupo Agronelli segue. Em função de uma série de fatores, incluindo a viabilidade de permanência no mercado, algumas tiveram suas atividades encerradas (madeireira), outras paralisaram as atividades para se readequar, suspendendo o atendimento ao público externo (tecnologia, serraria e empresa de móveis).

A preocupação com os princípios da Responsabilidade Socioambiental está explícita na Missão da empresa, a qual descreve que, desde sua fundação, está comprometida em fornecer serviços inovadores, de qualidade, responsáveis, éticos e sustentáveis, tendo estabelecido como Visão tornar-se referência no mercado por meio de condutas responsáveis e tecnológicas que colaborem para o desenvolvimento sustentável. Além disso, define seis valores específicos:

Compromisso com a qualidade; Compromisso com a satisfação de nossos clientes; Práticas éticas e transparentes; Respeito ao meio ambiente e a sociedade; Comprometimento com o desenvolvimento sustentável e Inovação com os nossos produtos e serviços (AGRANELLI, 2017, não numerado).

A empresa surgiu em 1989 (Figura 2), fundada pelo seu atual presidente que, à época, trabalhava na área técnica da Fosfértil<sup>4</sup> Fertilizantes Fosfatados S.A (atual Mosaic fertilizantes<sup>5</sup>) e buscava um meio de utilizar o resíduo da produção do ácido fosfórico, um produto sobressalente, chamado de fosfogesso (gesso agrícola). Em virtude de sua formação como engenheiro agrônomo, percebeu a possibilidade de se utilizar o resíduo como corretivo de solo, e recurso em larga escala, muito útil para a agricultura do cerrado brasileiro e considerado bastante inovador naquele momento.

Figura 2 - Agronelli, década de 80



Fonte: <https://www.agronelli.com.br/images/agronelli/insumos/conteudo/antiga2.jpg>

<sup>4</sup> A Fosfértil - Fertilizantes Fosfatados S.A. – foi uma empresa constituída em 1977, atuando na importação de fertilizantes fosfatados que em 1992 foi privatizada e a Vale do Rio Doce retendo uma participação independente (Fonte: <http://www.acaoereacao.net/raioxfosfertil.html>).

<sup>5</sup> A Mosaic é uma das maiores empresas do mundo em produção e comercialização de fosfato e potássio combinados, em 2018, concluiu a integração com a Vale Fertilizantes. (Fontes: [http://www.mosaicco.com.br/Who\\_We\\_Are/hist%C3%B3ria.htm](http://www.mosaicco.com.br/Who_We_Are/hist%C3%B3ria.htm); [http://www.mosaicco.com.br/Who\\_We\\_Are/3169.htm](http://www.mosaicco.com.br/Who_We_Are/3169.htm).)

Frente à resistência e críticas à ideia e a falta de interesse da Fosfertil fertilizantes não em explorar o uso do resíduo, o agrônomo deixou a empresa, solicitando que o material (gesso) lhe fosse doado para que ele se responsabilizasse pelo fomento e divulgação. Nesse período foi estabelecido um convênio com a Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, para o desenvolvimento de pesquisas por meio de montagens de campos demonstrativos, com o uso do gesso agrícola. Os resultados foram positivos e divulgados para todo o segmento do agronegócio, através de “dias de campo”, palestras, feiras e exposições. Desta forma nasceu a Agro Comercial e Representações JB Ltda (AGRONELLI INSUMOS, 2014).

Em 1991, houve a primeira alteração do nome, a empresa passou a se chamar Agronelli Comércio e Representações e em 2000, a empresa começou a produzir e comercializar gesso seco e ensacado (AGRONELLI INSUMOS, 2014). No mesmo ano surge também o Instituto Agronelli De Desenvolvimento Social - IADES, uma Organização Não Governamental (ONG) sem fins lucrativos apoiada pela empresa, com intuito de realizar atividades de caráter social e ambiental, inicialmente voltado aos colaboradores e, posteriormente, à cidade de Uberaba.

A Agroindústria surgiu em 2007 (AGRONELLI, 2011) e segundo o Diretor-geral<sup>6</sup> isso ocorreu após a inserção de profissionais especializados responsáveis na coordenação e direção da área de insumos. Esse dirigente reiterou que com o intuito de valorização da marca Agronelli, a empresa foi ampliada, iniciando-se novos projetos<sup>7</sup>. Esses novos negócios não foram submetidos a avaliações financeiras e/ou planejamentos preliminares.

Em 2014, o Grupo passou a se chamar Agronelli Indústria e Comércio de Insumos Agropecuários Ltda. Após a difusão do uso do gesso agrícola, a empresa passou por diversas mudanças e com o interesse de ampliar sua atuação, e a proposta de melhoria em sua logística e distribuição, foram abertas três filiais: uma em Timóteo/MG e outras duas no litoral de São Paulo (Cajati e Cubatão, essa última com as atividades já encerradas), passando a atender vários estados importantes na agricultura brasileira (AGRONELLI INSUMOS, 2014).

Atualmente, a empresa conta com parceiros autônomos que realizam as atividades fiscais e de tributos, além de consultores nas áreas ambientais, jurídica e fiscal. Há também parceria com uma empresa na área de genética e uma terceirizada que presta serviços de limpeza, conservação e segurança de todas as instalações. O Grupo Agronelli possui 165 colaboradores, sendo: 82 na indústria de insumos, 56 na agroindústria, 15 nas atividades de pecuária, cinco na área de Tecnologia da Informação (TI) e sete no IADES<sup>8</sup>. Dentro da hierarquia da empresa na posição de maior liderança está a presidência, com suporte de seu

---

<sup>6</sup> O diretor responsável até meados de 2019, que colaborou na coleta de dados iniciais.

<sup>7</sup> Nesse período foram adquiridas cinco fazendas no entorno da existente.

<sup>8</sup> Informações são referentes ao primeiro semestre de 2019.

assessor, e há Gestores e Coordenadores em cada departamento.

As áreas de gestão da agroindústria contam com profissionais especializados (industrial, eng. químico e especialista em gestão industrial; técnico comercial, eng. agrônomo, especialista em gestão empresarial e fertilidade do solo e nutrição de plantas no agronegócio) assim como a área de marketing, que possui um analista de comunicação e marketing<sup>9</sup>. Embora o Grupo Agronelli possua site institucional, observa-se certa desatualização de diversas redes sociais. Todos os departamentos de gestão específica (ex. Financeira e Controladoria; de Pessoas; Administrativa; e de Tecnologia da Informação) contam com profissionais qualificados nas suas áreas de atuação, com larga experiência. Além dos coordenadores de departamento, a empresa conta com responsáveis para os negócios pertencentes ao grupo: Agronelli Insumos, Porto Real Alimentos e Bebidas, Agronelli Serraria e a Lucanelli Móveis. Todos esses “braços” da empresa serão apresentados brevemente a seguir.

### **2.1.1. Agronelli Insumos**

A Agronelli Insumos<sup>10</sup> atua na comercialização, produção e distribuição de gesso agrícola e produtos fosfatados, sendo esses: Agrosilício, Siligesso, Agroffos e suas variações (preparação da lavoura para o inverno), Agronelli max (pastomax) e Agronelli max plant (fertilizante mineral misto que colabora no desenvolvimento inicial das plantas). Nos últimos anos, a empresa vem buscando um refinamento do gesso agrícola para melhorar suas propriedades e aumentar seu valor agregado, para criar um diferencial de mercado e aumentar sua competitividade com outros fornecedores do gesso.

Desde sua criação, o ponto forte da empresa, conforme apontado pelo diretor geral, é a conduta pautada na economia circular, cujo exemplo foi a geração de demanda, no mercado agrônomo, de um produto desconhecido e não utilizado. Sobre esse tema a empresa começou recentemente uma parceria com a FIEMG - Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais, além de participar de diversos eventos e feiras ao longo de todo o ano e de experimentos juntos a instituições de ensino do país.

A empresa possui dois coordenadores e dez supervisores de vendas atuando no cadastramento de novos representantes e em vendas diretas para o mercado B2B. Possui ainda representantes ativos nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e Mato Grosso nos quais possui venda exclusiva do gesso agrícola por meio da Mosaic.

---

<sup>9</sup> Atua junto da agência de marketing e publicidade (responsável pelas peças de comunicação do Grupo Agronelli e especificamente da Agronelli Insumos) e responde pela atualização nas redes sociais, pela produção de impressos em geral e atividades de divulgação.

<sup>10</sup> Sua sede está situada na Av. Filomena Cartafina, 23400 – Distrito Industrial III, em Uberaba, num espaço de aproximadamente 190.000m<sup>2</sup>. Além da indústria de insumos, está presente também a sede do Grupo<sup>10</sup>, onde estão alocadas as áreas de apoio às demais empresas: áreas administrativa, jurídica, recursos humanos, financeiro, marketing e contábil (terceirizado). A título de ilustração, como gentileza urbana, a empresa adotou canteiro central em frente a empresa e o mantém arborizado e limpo.

Além disso dispõe, atualmente, de 20 agrônomos no campo atendendo produtores para melhor aproveitamento e resultados no uso dos seus produtos.

O Grupo Agronelli faz parte da Associação dos Distritos as Indústrias III de Uberaba, desde seu surgimento, em 1992, sendo a atual vice-presidente. A associação surgiu para fortalecer as indústrias do distrito que são as maiores arrecadadoras da cidade. No entanto, nenhuma empresa do grupo participa dos sindicatos de indústrias das respectivas áreas como, por exemplo o SINDAC – Sindicato das Indústrias de adubos e corretivos agrícolas do estado de Minas Gerais. Apenas os funcionários estão inseridos em sindicatos de classe de forma ativa.

### **2.1.2. Agronelli Agroindústria**

A Agronelli Agroindústria<sup>11</sup> é composta por um conglomerado de seis fazendas próximas entre si, sendo responsável pelo negócio de gado leiteiro para o mercado de leite Tipo A e derivados, comercialização de água mineral, gado de corte, serraria e produção de móveis em pequena escala.

Na sede principal, a Fazenda Agronelli, estão situados os galpões da marcenaria, da serraria e do armazenamento de madeira, a caldeira, o refeitório, o almoxarifado de peças da marcenaria e de apoio à fazenda, além de um edifício administrativo, com copas, escritórios, salas de reunião e banheiros. Na sede, encontram-se ainda as áreas de ordenha e produção do leite e derivados e também os espaços de cria, recria e pasto dos animais. Alguns hectares são destinados ao plantio de milho para alimentação do gado, além da área destinada ao Complexo Hidromineral “*Hildéa Maria Bicalho Rocha*”. Essa fazenda conta ainda com o centro de Educação e Formação Ambiental *Hilda Bicalho Paolinelli*: um pequeno conjunto de salas e área plantada de espécies nativas.

As outras cinco fazendas, parte desse aglomerado são: 1) Fazenda São José, com plantação de milho (para silagem) e pasto para gado; 2) Fazenda Auto Alegre, com plantação de eucalipto<sup>12</sup>; 3) Fazenda Santa Luzia, também possui parte da plantação de eucalipto<sup>13</sup>; 4) Fazenda São Francisco, área parcial reservada ao pasto para gado de corte e cerca de 35% correspondem a uma área de voçoroca adquirida para realização do Projeto Águas Perenes. Esse projeto é uma evolução do Projeto Produtor de Água, realizado de forma científica em parceria com a CODAU - Companhia Águas Uberaba, a FAZU – Faculdades Associadas de Uberaba e a UNIUBE – Universidade de Uberaba com o objetivo de revitalizar a área e

---

<sup>11</sup> Toda a estrutura de negócios tem a Fazenda Agronelli como sede principal, distante 28 km da cidade de Uberaba, na BR 050 - km 151, atrás do posto CAXUXA II (6,5 km).

<sup>12</sup> A espécie foi plantada originalmente para comercialização da serraria. No entanto, ao longo dos anos e com o crescimento das árvores, durante o corte e preparo, constatou-se que a espécie não era adequada para esse fim. Atualmente, a floresta plantada está sendo utilizada como lenha e, possivelmente, o espaço servirá para pasto do gado de corte.

<sup>13</sup> Mesmo caso da fazenda descrita anteriormente e seguirá o mesmo destino, além de já possuir uma área reservada para pasto.

contribuir para aumentar o volume de água do Rio Uberaba que abastece a cidade; 5) Fazenda São Sebastião, com área parcial de plantação de Eucalipto e parte de pasto arrendado para outros fazendeiros.

### **2.1.3. Porto Real Alimentos e Bebidas**

A Porto Real surgiu em 2011, atuando diretamente na cria e recria de gado leiteiro e produção/comercialização de Leite tipo A e seus derivados. Com relação à extração, engarrafamento e comercialização de água mineral, as atividades foram iniciadas em 2019. A proposta para produção do leite surgiu a partir da ideia de se desenvolver um produto de alta qualidade o leite Tipo A<sup>14</sup>, por ser um produto diferenciado no mercado (poucos produtores dessa tipologia), sendo: Leite Integral, Desnatado, Zero Lactose Integral e Desnatado, Queijo Minas Frescal, Queijo Tipo Cottage, Ricota Fresca, Manteiga e Doce de Leite.

A comunicação dos produtos no site busca destacar a qualidade final da Porto Real, em função do rigor nos critérios adotados no processo de produção do leite tipo A. Além disso, os animais em lactação possuem currais climatizados e passam por acompanhamentos sanitários diários para garantir a qualidade do leite. A empresa começou a realizar o melhoramento genético em parceria com a empresa de genética e também na venda de gado leiteiro. Os animais selecionados são de origem holandesa, têm acompanhamento diário e toda a alimentação é balanceada e monitorada (AGRONELLI, 2011)

No caso do produto água<sup>15</sup>, seu principal diferencial está no seu pH balanceado, baixo teor de sódio, rica em Sílica. Segundo informado, sempre houve interesse em atuar com a extração da água; para tanto, foram feitos estudos de agrimensura, sondagens e perfurações de poços artesianos que confirmaram a presença e qualidade da água.

A comercialização dos produtos tem foco principal na modalidade B2B, com uma média de 400 clientes distribuidores. Existe um grupo de colaboradores no campo, atuando como vendedores, promotores de vendas e supervisor comercial. A distribuição e a venda são predominantemente feitas pela equipe terceirizada de Logística e Vendas<sup>16</sup>. Há um pequeno grupo de apoio às vendas; entretanto, o trabalho de operação logística e captação de novos clientes é feito, quase na sua totalidade, pela equipe terceirizada.

---

14 Leite tipo A – É um leite produzido com alta exigência sanitária, o seu processo de produção, beneficiamento e envasamento são realizados em granja leiteira, tendo o contato humano minimizando, garantindo assim menor probabilidade de contaminação e além disso oferece um padrão microbiológico de até 10 mil bactérias/ml. (Fonte: disponível em: < [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1514/1/A%20mar37\\_09\\_Produção%20leiteira%20no%20Brasil\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1514/1/A%20mar37_09_Produção%20leiteira%20no%20Brasil_P.pdf)>. Acesso em 15 de Ago. de 2019).

15 Disponível nas opções com e sem gás e diferentes volumes: 330ml, 500ml, 1,5L, 3L, 6 L, 20L (Site Porto Real).

16 As redes sociais são utilizadas para divulgação dos produtos, e ficam sob responsabilidade do gestor de marketing em conjunto com uma agência de publicidade, que desenvolve as peças de divulgação e também os projetos dos rótulos; já o site foi desenvolvido por empresa especializada e possui um apelo estético interessante e intuitivo.

A Porto Real possui equipe qualificada em todos os setores (gestão, produção láctea, pecuária, e supervisão de vendas) com larga experiência no ramo. Seus fornecedores são em geral: as empresas de embalagens, produtos veterinários, produtos químicos para higienização e sanitização, produtores de rótulos, tampa e garrafa<sup>17</sup>.

- **Pecuária**

A pecuária teve início em 2019 e envolve a criação de gado de corte, melhoramento genético e venda de carne de animais da raça Angus (fase inicial). Possui parceria com empresa de genética e também com a Embrapa para avaliar e reduzir o impacto do ruminante, com o objetivo de desenvolver uma proposta de carbono zero<sup>18</sup>. No momento do levantamento de dados ainda não possuía um plano de negócios definido, tendo sido realizadas apenas pesquisas informais em mercado restrito, indicando uma comercialização B2C. Ainda sem uma equipe comercial; a venda dos bezerros (já realizada) e a divulgação são feitas por indicação.

Por se tratar de uma atividade rural, conta com mão de obra com habilidades para o manuseio dos animais bem como supervisão técnica especializada, ligada à área de laticínios. No momento é administrado diretamente pelo presidente, representado pelo seu assessor e alguns colaboradores rurais das fazendas.

#### **2.1.4. Agronelli Serraria**

Criada em 2011, a Serraria situa-se na fazenda Agronelli (Figuras 3 e 4) e atualmente está com suas atividades paralisadas, sendo utilizado somente o estoque remanescente de madeiras para a produção artesanal de alguns móveis em eucalipto pela Lucanelli Móveis.

Figura 3 - Galpões serraria, marcenaria e estoque de materiais



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

Sua estrutura organizacional é a mesma para toda atividade na fazenda; quando em funcionamento possuía 15 colaboradores. Atualmente, estão alocadas no setor duas pessoas

<sup>17</sup> Esse último, com modelo personalizado, para a inserção de vetores identificáveis do grupo Agronelli - a folha, e com impacto menor por utilizar um pet com menos plástico, 16g, geralmente são 18g.

<sup>18</sup> Além da Embrapa foi informado também a parceria com o projeto bezerro zero.

que prestam serviços para a área de Laticínio (na operação de caldeira), e na matriz (operador de pá carregadeira).<sup>19</sup>

Figura 4 - Galpões: Marcenaria e Serraria (um em frente ao outro)



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

O objetivo da Lucanelli de fabricar um produto sustentável foi o principal motivador para o início do plantio de eucaliptos (em 2010 na fazenda São Sebastião e, posteriormente, em outras fazendas do Grupo). Enquanto as árvores não chegavam à idade de corte, foi iniciado um trabalho com a compra de madeiras de outras localidades. O corte e o tratamento destas madeiras eram realizados na serraria que, à época, atendeu a diversas construtoras que produziam imóveis para o Programa Minha Casa, Minha Vida (MCMV). Junto no galpão da Serraria há uma área de estoque com diversos mobiliários. (Figura 5).

Figura 5 - Área de Estoque



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

A Serraria possui um espaço amplo (Figura 6) com maquinário que possibilita a atuação de forma completa; conta também com uma esteira automática no piso que, quando estava em funcionamento, encaminhava as sobras das madeiras para abastecer a caldeira que colaborava no funcionamento da estufa de secagem.

<sup>19</sup> Informação coletada no primeiro semestre de 2019.

Figura 6 - Vista geral da Serraria



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

O grupo possuiu uma Madeireira em 2016 (Figura 7), que foi rapidamente vendida por questões estratégicas, pois percebeu-se uma dificuldade em seguir os padrões legalistas que a Agronelli segue (por ex. avistando-se o mercado ilegal e clandestino de notas de madeira). Conforme informado (em 2019 pelo ex-diretor), a aquisição foi precipitada, tendo sua venda precoce gerado grandes prejuízos.<sup>20</sup>

Figura 7 - Fachada da Agronelli Madeiras



Fonte: Frame do vídeo Agronelli Madeiras (00:14) disponível no link <https://www.youtube.com/watch?v=com9mX4Qvp0>

### 2.1.5. Nelltech

A Nelltech<sup>21</sup> surgiu em 2015, mas em 2017 paralisou suas atividades externas como empresa de tecnologia que prestava suporte técnico, venda de serviços de assistência técnica e fabricação de software a terceiros. Atuou algum tempo apenas como área de tecnologia de

<sup>20</sup> A Agronelli madeiras ficava localizada Av. Orlando Rodrigues da Cunha, 1.700 | Leblon - Uberaba/MG

<sup>21</sup> Está localizada na Av. Randolpho Borges Junior, 1900, região da *Univerdecidade*, em um espaço de aproximadamente 4.000 m<sup>2</sup>, em área cedida pela prefeitura de Uberaba no intuito de contribuir para construção do parque tecnológico da cidade.

Informação do grupo Agronelli, contando com número reduzido de colaboradores (5 colaboradores no segundo semestre de 2019).

A iniciativa para a criação da empresa partiu de um dos colaboradores que sugeriu, a partir de uma visão empírica pessoal, sua implantação. O plano de negócios desenvolvido não teve embasamento tático/financeiro e nem consulta prévia ao mercado. Assim, a empresa se desviou de seu foco original após sua implementação em função das fases não contempladas; houve um grande número de contratações, sem retorno econômico, fato que culminou com a redução das atividades.

### **2.1.6. Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social - IADES**

O IADES – Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social<sup>22</sup> surgiu em 2000, resultado de uma preocupação com o meio ambiente e também com seus funcionários, juntamente com o desejo de melhorias para a cidade de Uberaba. O Instituto possui equipe especializada e qualificada atuando na elaboração e execução de projetos voltados às crianças e adolescentes, em causas socioambientais junto ao Grupo Agronelli, e junto aos organismos municipais, estaduais e federais no auxílio à criação de políticas públicas voltadas à estas causas.

Inicialmente, o IADES atendia aos funcionários da Agronelli e suas famílias, realizando atividades socioculturais e ambientais internamente; em 2006, com a consolidação da empresa, o Instituto se envolveu com a comunidade e buscou projetos externos. A Agronelli contribui mensalmente com o IADES, com as despesas de pessoal, espaço físico e manutenção. No mais, buscam-se editais e investimentos externos para desenvolver projetos e, quando contemplados, contratam os serviços necessários; possui ainda diversos parceiros e investidores.

Dentre suas atividades, o Instituto realiza palestras e cursos para qualificação, consultorias para ONGs, além de projetos sociais voluntários voltados aos grupos sem recursos. Coordena a Biblioteca Comunitária Clarice Lispector, responsável pela catalogação de uma coletânea de livros oriundo de doações, e o Centro de Educação e Formação Ambiental “Hilda Bicalho Paolinelli”, localizado na Fazenda Agronelli. Este último conta com a plantação de espécies nativas duplicadas (uma das plantas está nomeada e na outra há apenas um número correspondente), e possui um conjunto de salas destinadas a atividades de ensino para alunos de diversas escolas da cidade, sobre as variedades de espécie, desenvolvido durante o Projeto Produtor de Água (PPA); funciona ainda como suporte para o desenvolvimento de

---

<sup>22</sup> O IADES mudou-se a três anos para a sede da Nelltech, na qual foi realizada a construção de um pequeno espaço anexo para acomodar o recolhimento de eletrônicos e outros objetos referentes a projetos por ele desenvolvidos.

atividades dos projetos na fazenda.

Alguns dos projetos já realizados pelo IADES:<sup>23</sup>

- Cultura e história do meu bairro: ocorre desde 2008 e tem como objetivo proporcionar às crianças e adolescentes de Uberaba o conhecimento sobre o bairro onde moram.
- Gincana Verde: Inicialmente chamada de ‘Gincana vivenciando os 3’R”, o projeto é uma ação de mobilização social continuada desenvolvida desde 2008 em parceria com a comunidade e empresas, e visa à implementação de práticas socialmente responsáveis. O projeto recolheu os materiais recicláveis e posteriormente de resíduos eletrônicos, pilhas e baterias.
- Projeto Águas Perenes (PAP): surgiu em 2014. Trata-se de um desdobramento do projeto “Produtor de Água (PPA)”, idealizado de forma empírica pelo presidente do Grupo que, quando adquiriu a principal fazenda do grupo, preocupou-se com a situação da sua propriedade rural que possuía erosão, voçorocas e ausência de reserva florestal, e começou o trabalho de conservação. Atualmente, a área está recuperada. O Projeto Águas Perenes tem parceria com a CODAU, a FAZU e a UNIUBE para se estender, com suporte científico, para uma área da Fazenda São Francisco que, indiretamente, contribui para a vazão do Rio Uberaba, responsável pelo abastecimento na cidade.
- Artismo, Autismo com arte e cultura: iniciado em 2017, tem o objetivo de promover ações de desenvolvimento para crianças e adolescentes com Transtorno do Espectro Autista (TEA) por meio de oficinas de circo e de arte-educação.
- Imposto Ativo: Teve início em 2017, com o intuito de estabelecer parcerias com instituições de Uberaba para que apoiem a destinação de parte dos seus impostos para projetos sociais da cidade, visando ao desenvolvimento social da comunidade.

- **Considerações iniciais sobre o Grupo Agronelli**

A partir dos estudos do Grupo Agronelli, seu histórico e dinâmica de ações, é possível perceber que a empresa responde à vários aspectos para ser considerada uma empresa sócio ambientalmente responsável. Além do produto principal - o gesso agrícola, que é utilizado como recurso, diminuindo o descarte incorreto do resíduo<sup>24</sup> no meio ambiente, seguindo a lógica da economia circular, a empresa preocupa-se com a qualidade do ambiente de trabalho dos colaboradores, empreende várias ações relacionadas às áreas da fazenda, dentre outros.

---

<sup>23</sup> No Apêndice 4 há síntese dos demais projetos desenvolvidos pelo IADES até o segundo semestre de 2019.

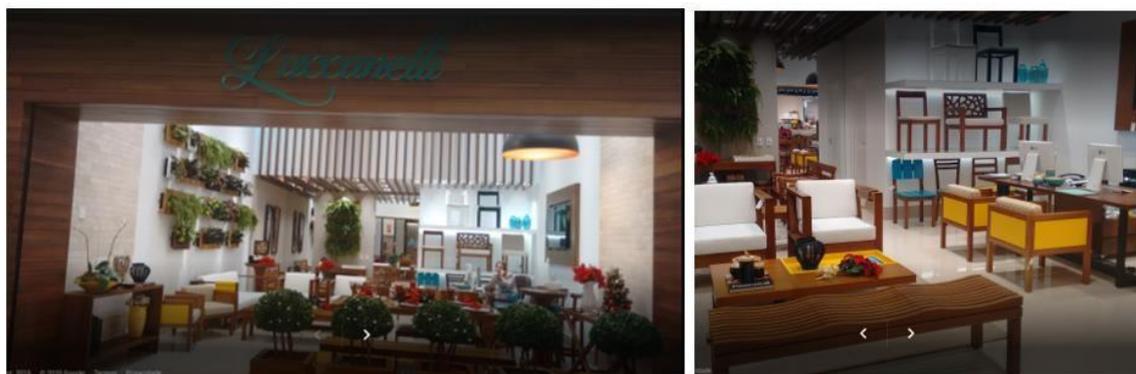
<sup>24</sup> O resíduo contém cálcio e enxofre.

Embora o IADES careça de projetos específicos para soluções das empresas do próprio grupo, percebe-se uma abertura para tal possibilidade sendo necessária uma estruturação de projetos<sup>25</sup>. De forma geral, percebe-se uma falta de embasamento tático/financeiro e de plano de negócios das empresas pertencentes ao grupo, visto que as atividades próximas à área profissional do presidente do grupo e seus gestores tiveram um desempenho muito superior ao daquelas áreas muito diversas (tecnologia, marcenaria, serraria e outras).

## 2.2. Lucanelli Móveis e Design

A Lucanelli Móveis e Design surgiu em 2015 a partir um desejo pessoal do presidente da Agronelli, para homenagear o avô marceneiro. Um dos objetivos era também atuar de forma sustentável, por isso optou pelo uso de uma madeira de reflorestamento, o eucalipto como matéria-prima. A empresa está, momentaneamente, com as atividades paralisadas devido à falta de um modelo de negócio mais sólido e sustentável financeiramente. Quando em funcionamento possuía um espaço comercial para venda dos móveis no Shopping Praça Uberaba (Figura 8).

Figura 8 - Loja Lucanelli Móveis e Design



Fonte: Google Imagens

A marcenaria está localizada na Fazenda Agronelli e conta com uma produção em escala artesanal; durante seu período de operações, atuava na elaboração, produção e comercialização de móveis em eucalipto. À época contava com nove colaboradores na produção, um líder, oito marceneiros e três profissionais na loja no Shopping Praça Uberaba, sendo um gerente de vendas, dois vendedores e uma designer terceirizada.

No início de 2019 possuía apenas um colaborador direto e um segundo terceirizado sob demanda, e tendo como responsável o técnico da caldeira. Há uma produção mínima baseada em pequeno volume de peças mais rústicas e sem desenho apurado, desenvolvidos para

<sup>25</sup> Por exemplo, no segundo semestre de 2019, foi relatado pela coordenadora do Instituto o estudo de um projeto para recolhimento e reaproveitamento de algumas embalagens produzidas pela Porto Real alimentos e bebidas.

atender o público interno dos colaboradores e alguns visitantes da fazenda interessados pelo produto. O maior objetivo dessa produção é reduzir o estoque das madeiras que começaram a se perder nos galpões de materiais, em função do empilhamento e falta de consumo do estoque.

### 2.2.1. *Infraestrutura e Equipamentos*

Como a atividade é desempenhada na fazenda, a estrutura existente é compartilhada com as equipes das diversas áreas existentes na Fazenda Agronelli. A estrutura de transporte e logística já existia na empresa. Assim, foi destinado um galpão para produção dos móveis bem como adquiridos equipamentos e ferramentas específicas para a realização das atividades.<sup>26</sup>

A marcenaria ocupa um galpão de aprox. 925m<sup>2</sup>, em forma de trapézio, piso em cimento batido e em estrutura metálica com vedação em bloco de concreto até aproximadamente 3 metros, acima fileiras de cobogós, e aberturas na parte superior (Figura 9). Possui telhado de duas águas altura aproximada de 6,5m na parte central e 5m nas laterais.

Figura 9 - Marcenaria



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

As grandes aberturas somadas aos cobogós contribuem para a ventilação e iluminação que ocorrem por meio natural; há apenas alguns pendentes com lâmpadas fluorescentes compactas, alinhados no eixo central do galpão. A marcenaria possui um pequeno escritório e depósito dentro da marcenaria, fechados em estrutura de *dry wall*, e constituem dois espaços com portas, sendo um deles com plano transparente voltado para produção. Paralelo a ele está alocada a estrutura metálica da cabine de pinturas desmontada (Figura 10).

<sup>26</sup> As informações sobre este tópico são advindas do Estudo de Campo realizado em agosto de 2019.

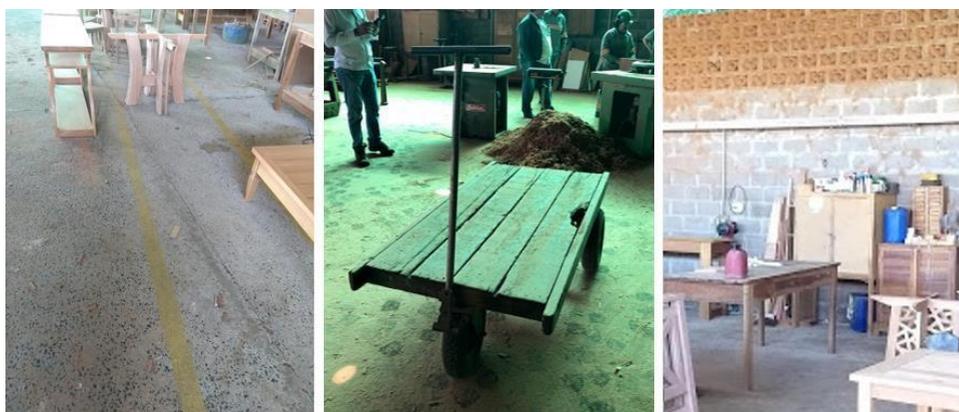
Figura 10 - Galpão Anexo



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

O espaço conta ainda com diversos pontos elétricos nas paredes, bancadas e chão, tanto os específicos para maquinário fixo quanto para os móveis.

Figura 11 - Faixas no chão, Carrinhos e Armários



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

Observa-se que há um fluxo linear da produção marcado por um corredor de faixas amarelas pintadas no chão; a marcenaria possui 4 carrinhos móveis para manuseio de materiais e peças, armários para máquinas menores e ferramentas (Figura 11), estantes para armazenamento de peças sobressalentes que podem ser reutilizáveis e parede com ganchos para armazenamento de moldes (Figura 12).

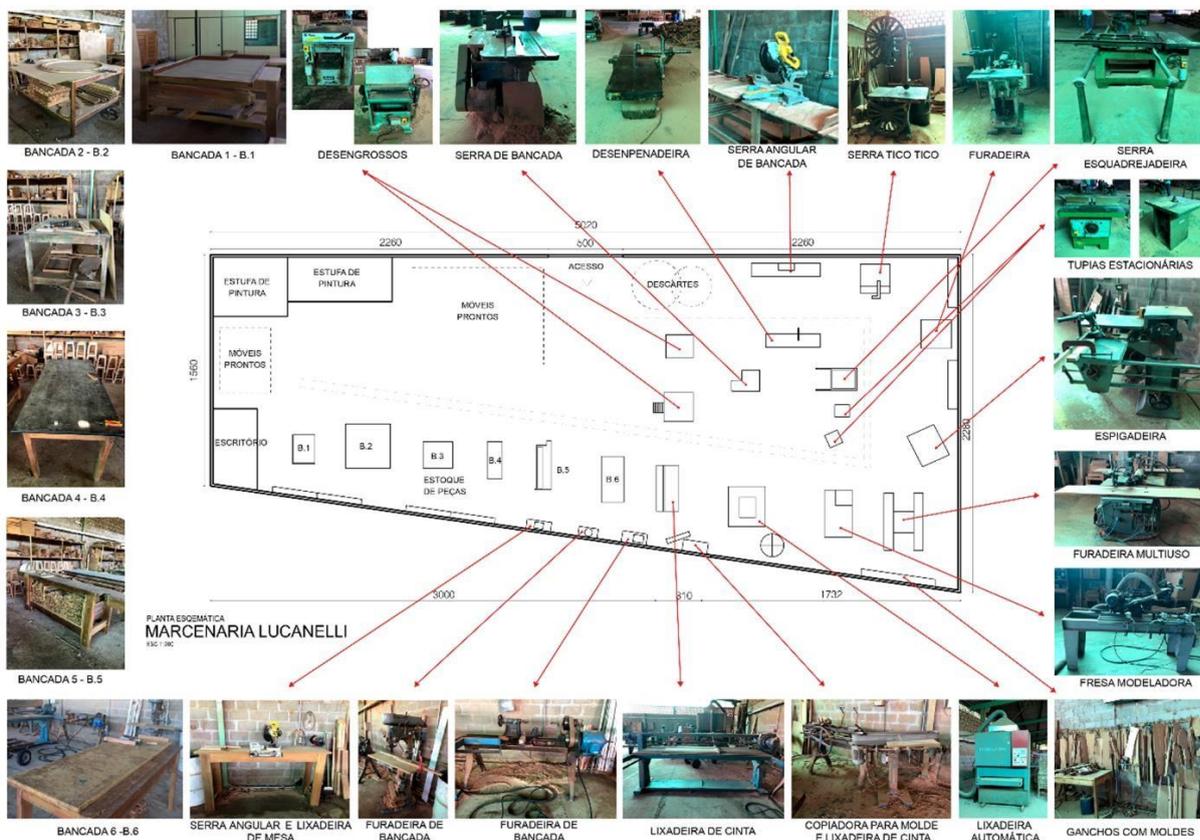
Figura 12 - Prateleiras e Ganchos



Fonte: Registro de visita de campo (2019)

A Figura 13 apresenta a planta esquemática realizada durante estudo de campo e destaca as seis bancadas de trabalho e as 21 máquinas<sup>27</sup> que possibilitam o desenvolvimento dos projetos em madeira maciça.

Figura 13 - Planta esquemática



Fonte: Elaborado pelo grupo de pesquisa a partir do registro de visita de campo (2019)

O ambiente da marcenaria se apresenta adequado para o desenvolvimento de projetos de mobiliário, possui um sistema produtivo contínuo, equipamentos adequados e em bom estado de funcionamento. A iluminação e ventilação ocorrem de maneira correta apesar de não corresponderem, em alguns aspectos, à iluminação específica nas bancadas de trabalho. Com relação às normas, carece de algumas placas indicativas de segurança, necessárias no local e equipamentos.

Conta com uma grande área para armazenamento de móveis prontos; porém, considerando a distância com relação à cidade, o local traz alguns aspectos negativos, visto que, após a finalização das peças, essas devem ser transportadas no percurso parcialmente rural, o que pode ocasionar danos nas peças, dependendo do tamanho e peso. O marceneiro em atuação possui vasta experiência que pode ser percebida tanto pelas peças elaboradas por ele, quanto

<sup>27</sup> Serra Angular, Lixadeira de mesa, Furadeira de Bancada, Furadeira de bancada, Lixadeira de cinta, Copiadora (para molde) e Lixadeira de cinta, Lixadeira automática, Fresa Modeladora, Furadeira Multi-uso, Espigadeira, Tupia Estacionária, Tupia Estacionária, Serra Esquadrejadeira, Furadeira, Serra Tico-tico, Serra Angular de bancada, Desempenadeira, Serra de Bancada, Desengrossadeira.

pelo seu conhecimento sobre o funcionamento das máquinas, modelos de encaixe dos móveis, detalhes e finalização. Ele utiliza os EPI's para a função, como avental, luvas, fones de ouvido, óculos e máscara.

### 2.2.2. Produtos, Comunicação e Marketing

Anteriormente, os móveis se dividiam em duas linhas: linha Campo, com aspecto mais rústico e realizada majoritariamente baseadas no *feeling* do proprietário; e linha Casa, com móveis projetados segundo perfil criativo da designer terceirizada. Foram desenvolvidos Aparadores, Bancos, Cabeceiras, *Cachepôs*, Cadeiras, Camas, Mesas, Poltronas, Pufes, Sofás (figuras 14 e 15).

Figura 14 - Móveis Lucanelli - Linha Casa



Fonte: Organizado pelo Autor a partir de catálogos de produtos Lucanelli

As peças das duas linhas possuem bom acabamento e finalização e foram realizados majoritariamente por experimentação. Mesmo aquelas projetadas pela designer possuem alguns elementos elaborados e refinados, mas que não se destacam se comparados aos móveis de outras empresas do mesmo segmento além de não remeter a uma identidade própria da empresa.

Isso pode ser associado à falta de estudos e pesquisas de tendências, público-alvo, definição de conceitos, métodos para o desenvolvimento de produtos, além de não serem submetidos a nenhum tipo de critério de avaliação, durabilidade, resistência ou ergonomia, resultando em móveis sem grande diferencial estético inovador.

Figura 15 - Móveis Lucanelli – Linha Campo



Fonte: Organizado pelo Autor a partir de catálogos de produtos Lucanelli

Os móveis não possuem registro e, excluindo-se alguns dos móveis desenvolvidos pela designer que possuem autoria, os demais seguem padrões pré-existentes. A matéria-prima é sempre madeira de eucalipto. O diferencial apontado nas mídias de comunicação para divulgação das peças foi o apelo sustentável, evidenciado pelo material utilizado (LUCANELLI, 2016-b).

O slogan utilizado “Raízes na beleza interior”, por exemplo, buscava ressaltar o aspecto da sustentabilidade como ferramenta de maior divulgação, associando à tradição tanto pela história do Grupo Agronelli quanto pela atividade manufaturada. Além disso, por basear sua produção na matéria prima eucalipto (considerado sustentável), utiliza o termo ecodesign como diferencial. Porém, é importante ressaltar que o conceito do produto sustentável inclui outras diretrizes além da escolha de materiais de baixo impacto ambiental (BORCHARDT, 2008), sendo esse apenas dos aspectos. Isso pode ser percebido nos textos a seguir:

A Lucanelli surgiu para oferecer ao mercado móveis de qualidade, com beleza e originalidade, produzidos a partir de madeira renovável com alta durabilidade, para um público consciente, que preza e valoriza produtos ecologicamente corretos (AGRANELLI, 2016, não numerado).

MISSÃO: Produzir e comercializar produtos com alto padrão de qualidade, beleza e design diferenciados, produzidos a partir de madeiras renováveis, trabalhadas e melhoradas através de sistemas automatizados garantindo durabilidade para um público consciente, que preza pela qualidade e valoriza produtos ecologicamente corretos (LUCANELLI, 2016-a, não numerada).”

Produzimos móveis a partir de um conceito de proteção ambiental e responsabilidade em garantir a saúde do planeta, partindo das diretrizes do ecodesign que é projetar belos espaços sem utilizar recursos não renováveis (LUCANELLI, 2016-c, não numerada).

Segundo informações obtidas, o mobiliário tinha como o público alvo as classes A, B e C, dada a variedade de produtos e por isso uma abrangência maior na identificação do público. Porém, observa-se que a falta de uma definição específica do público principal do produto (não ligado apenas a fatores econômicos), dificulta o desenvolvimento de novos produtos e estratégias de comunicação e venda, visto que limita a visualização da “identidade” dos possíveis clientes. Os preços das peças eram definidos a partir das despesas das etapas de desenvolvimento dos produtos; porém, como os custos englobam parte da infraestrutura da fazenda, esses valores finais apresentavam um custo maior de venda e, de certa forma, distorcido.

A empresa possuía orçamento específico para a área de marketing, e segundo informado, ela estava presente nas mídias sociais, eventos, feiras e revistas especializadas. Contava com uma agência de comunicação que desenvolveu os catálogos e peças de comunicação, essa diferente daquela responsável pelas mídias do grupo Agronelli e da Porto Real e quem intermediava as informações repassadas era o Analista de Comunicação e Marketing do grupo (Figura 16).

Figura 16 - Folheto linha campo/botânica Lucanelli



Fonte: Enviado por e-mail pelo Diretor Geral

Com relação à marca Lucanelli Móveis<sup>28</sup>, esta foi criada pelo presidente do grupo e sofreu algumas intervenções de uma agência especializada. Atualmente, o grupo possui um Brand book - documento que organiza e padroniza as marcas institucionais dos diferentes segmentos de atuação do Grupo Agronelli, mostrando a alteração para valorizando da marca mãe ou guarda-chuva (Figura 17). O livro sintetiza também a personalidade da marca a partir de sua trajetória, costumes e relação com o público, e apresenta características sentimentais e subjetivas, procedimentos visuais, verbais e até estilo fotográfico. Porém, a marca Lucanelli não seguiu a metodologia e o padrão adotado para as outras empresas do grupo na criação de seu logo e nem na comunicação.

Figura 17 - Síntese do Brand Book (página 8)



Fonte: Brand Book Agronelli.

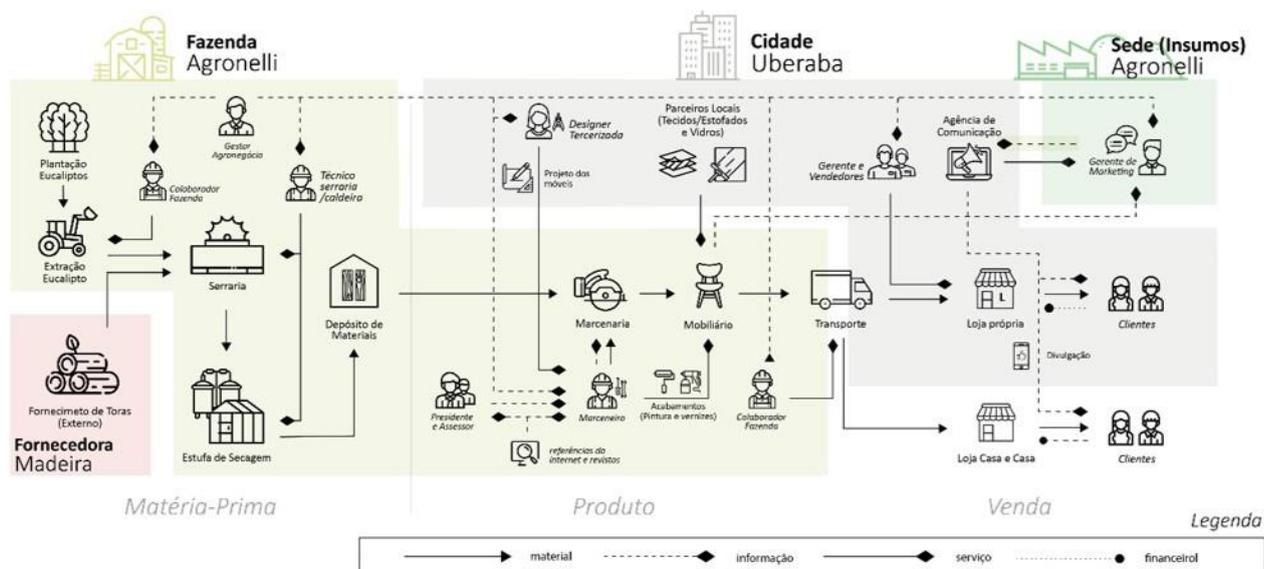
Atualmente, em função da paralisação da produção em maior escala, são confeccionados móveis mais rústicos e sem o pequeno diferencial existente na época do surgimento da empresa. São móveis que buscam utilizar as madeiras secas em estoque e que não apresentam maiores complexidades na sua produção; alguns deles são elaborados a partir das ideias do marceneiro que segue modelos observados em revistas e artigos.

<sup>28</sup> O nome faz referência a cidade Lucca na Itália, cidade de origem familiar do presidente (AGRONELLI,2016), junto a esse foi adicionado o complemento “nelli” uma referência de seu sobrenome já utilizado no nome da própria Agronelli.

### 2.2.3. Sistema de Produção e Organização

Para compreender com maior exatidão o processo de desenvolvimento dos produtos da empresa assim como a rede de colaboradores e parceiros, fluxos de informação, de materiais e serviços, foi elaborado um Mapa do Sistema (Figura 18), que busca contemplar todo o processo de funcionamento e interações, desde a obtenção da matéria-prima até o produto alcançar o consumidor final.

Figura 18 - Mapa do Sistema Lucanelli



Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante o período de funcionamento efetivo da Lucanelli não havia uma classificação nem organização de sobras úteis: a serragem era encaminhada para as camas de gado; outras peças menores eram utilizadas na caldeira (não só cavacos, mas ripas e partes de pranchas também). Ressalta-se que as peças poderiam ser organizadas em latões e estantes, para reaproveitamento, por exemplo. Com as atividades paralisadas, a empresa começou a separar algumas peças quando identificou que as mesmas se repetiam.

Após finalizados, alguns móveis eram levados para a loja e os demais eram armazenados na marcenaria ou no galpão adjacente à serraria. A Lucanelli terceirizava os serviços de vidraçaria e tapeçaria para empresas de pequeno porte em Uberaba; para a pintura havia uma cabine<sup>29</sup> de pintura própria para o procedimento, instalada em edifício alugado também na cidade; as peças prontas ficavam armazenadas ali até serem encaminhadas a loja.

Além da loja própria, a divulgação dos produtos era realizada por mídias digitais, e as peças de comunicação produzidas por uma agência<sup>30</sup>. As vendas eram feitas na loja própria no

<sup>29</sup> Atualmente a cabine encontra-se desmontada e alocada no galpão da marcenaria. A exemplo de outras decisões da Lucanelli, sua compra ocorreu sem planejamento nem análise do melhor local para instalação. Serviu mais como justificativa para a manutenção de uma loja própria para venda dos produtos.

<sup>30</sup> O analista de comunicação e marketing do grupo Agronelli era o responsável pelo repasse de informações.

Shopping de Uberaba e também por uma loja parceira em Uberlândia, para algumas peças; porém, não havia nenhum serviço de pós-venda.

Através desse mapa do sistema é possível identificar que a empresa segue uma estrutura verticalizada, buscando realizar todas as etapas do processo (isso também ocorre em outros braços do grupo, com exceção da Agronelli Insumos). Embora essa estratégia procure garantir o atendimento dos princípios da empresa (até a qualidade do produto final), ela é menos flexível e demanda maior investimento interno. Observa-se que a falta de equipe técnica especializada, com experiência na área além de decisões precipitadas contribuiu negativamente para a evolução da Lucanelli causando, em vários momentos, desperdício de tempo e material, além de prejudicar a produção do mobiliário.

Sobre esses problemas, destacamos: 1) a escolha inadequada da espécie de eucaliptos plantados, para uso planejado. Atualmente, a floresta plantada está sendo utilizada como carvão e servirá para pasto do gado de corte; 2) a utilização incorreta da estufa (secagem das peças de madeira) por falta de qualificação dos profissionais e grande volume de matéria-prima comprometida; 3) a dificuldade no transporte de algumas peças prontas, devido ao peso e volume e distância entre o local de produção e venda. Alguns problemas foram resolvidos posteriormente, buscando-se profissionais qualificados na área. No entanto, dada a natureza espontânea de sua criação, tanto o sistema de produção quanto o planejamento do negócio, incluindo a análise do mercado, não tiveram a base necessária de pesquisa e estruturação, prejudicando diretamente seu funcionamento.

Com relação ao desenvolvimento de produtos, o processo genérico organizado a partir dos autores Rozenfeld et al. (2006, apud GARCEZ, 2017) e Ogliari (2015) e a necessidade de compreender os anseios dos usuários, identificou sete fases (Figura 19):

Pesquisa de Necessidade dos clientes e Impressões do Mercado: pesquisas para se compreender o público alvo do seu produto e suas necessidades;

1. Conceituação: propostas e ideias de produtos tendo em vista a necessidade dos clientes, a pesquisa de mercado e a identidade da empresa;
2. Teste de Viabilidade: análise da viabilidade de execução do produto idealizado, considerando gastos, materiais, logística e poder de compra;
3. Design do Produto: definição do produto que garante diferencial competitivo de mercado, pelo valor agregado além da parte estética.
4. Processo de Produção: contempla todos os processos, desde a captação e preparação da matéria-prima à finalização;

5. Produção Teste: teste de protótipos para reduzir gastos, viabilizar novas técnicas e aprimorar ideias, a partir da análise dos exemplares iniciais.
6. Produção Final: execução final do produto que, a partir de todas as etapas anteriores, previne os erros de fabricação e logística, possibilitando a entrega de um produto adequado para ser lançado ao mercado.

Figura 19 - Fases genéricas do desenvolvimento de produto



Fonte: Adaptado pelo autor (2019), baseado em Rozenfeld et al. (2006, apud GARCEZ, 2017) e Ogliari (2015)

Os parâmetros-padrão de gestão de projetos apontados por Rozenfeld et al., (2006, apud GARCEZ, 2017) apresentam quatro fases principais: Planejamento Projeto, Projeto Informacional, Projeto Conceitual e Projeto Detalhado; em cada uma delas, algumas atividades complementares são realizadas, porém o autor considera apenas pequenas ações de produção, no caso a prototipação. Já Ogliari (2015) apresenta 3 fases maiores, Planejamento, Projetação e Implementação, contendo outras 9 fases mais específicas, sendo que a última (a validação, trata de uma avaliação pós lançamento e venda) não foi considerada na construção desse modelo-padrão.

Para definição da fase-padrão de Pesquisa de Necessidade dos clientes e Impressões do Mercado, foram consideradas as etapas iniciais de planejamento de produto e projeto, que têm como objetivo definir as ideias de produtos e projetos a serem elaborados, além de identificar requisitos e metas da etapa de projeto informacional de Rozenfeld et al. (2006 apud GARCEZ, 2017); além dessas, incluiu a pesquisa junto ao público considerada essencial no desenvolvimento de um novo produto.

A partir da compreensão da proximidade dos quesitos dentro das etapas Informacionais de Rozenfeld et al. (2006 apud GARCEZ, 2017), e da fase de Projetação de Ogliari (2015) foi definida a etapa de Conceituação.

Para definição da etapa de teste de Viabilidade, analisou-se a etapa de projeto conceitual (ROZENFELD et al., 2006 apud GARCEZ, 2017) no qual se desenvolve o conceito e o desenho inicial das primeiras propostas, que passam por avaliação de viabilidade de desenvolvimento. A fase de Design de produto foi formulada a partir das etapas de projeto preliminar e detalhado de Ogliari (2015) e de Projeto detalhado (ROZENFELD et al., 2006 apud GARCEZ, 2017); nela são desenvolvidos os desenhos de layout, forma, materiais, processos e também realizados os protótipos, os testes e o desenho final, com detalhes e

especificações.

A Fase de Processo de Produção está agrupada à Produção Teste, na etapa de Preparação da produção pois nela são descritos os passos para a realização do produto (obtenção do material, recebimento, teste, organização do maquinário) e na qual são realizados os procedimentos de montagem e verificação de aspectos práticos para produção de um lote inicial (OGLIARI, 2015). A fase que fundamenta a Produção Final é a etapa de Lançamento, na qual ocorre o lançamento do lote inicial que, após avaliação de todos os aspectos, é liberado para comercialização.

Comparando as fases genéricas apresentadas ao processo de desenvolvimento adotado pela Lucanelli (Figura 20), percebe-se que as pesquisas e avaliações de público, tendências, mercado e economia presentes na primeira fase (Pesquisa de Necessidade dos clientes e Impressões do Mercado) não são realizadas, ou seja, não há público alvo definido e falta contato direto com o público. Assim a assimilação dos desejos dos consumidores é percebida somente quando o produto já está finalizado (durante a divulgação e venda), o que colora para a criação de valor do produto, resultando em menor retorno financeiro.

Figura 20 - Comparativo das fases genéricas de desenvolvimento de produto (sup.) e Lucanelli (inf.)



Fonte: Elaborado pelo autor (2019) baseado em Rozenfeld, et al., (2006, apud Garcez, 2017) e Ogliari (2015)

Na fase de Conceituação (primeira fase da Lucanelli), a criação de novas propostas ocorre de forma empírica, sendo feita pelo presidente e marceneiros, baseada em móveis similares em revistas e exposições. Isso contribui também para a falta de identidade da empresa que a diferencie e destaque das concorrentes. Os testes de viabilidade (fase três do modelo genérico) não são realizados, ou seja, em nenhum momento o produto não é avaliado quanto à sua viabilidade para o cliente ou para a empresa.

Com relação à fase quatro, do design do produto, esta somente ocorreu houve a contratação temporária de uma designer terceirizada, responsável por projetar algumas peças, principalmente da linha Casa. Porém, observa-se que mesmo, com a inserção da profissional,

a inexistência de etapas prévias comprometeu a criação de uma identidade para a empresa e a orientação de conceitos bem definidos. Além disso, as propostas para as demais peças, principalmente as da linha Campo eram elaboradas pelo presidente do grupo e marceneiros.

Na fase de processo de produção (fase cinco do modelo genérico), a empresa possui estrutura adequada (equipamentos e espaço físico) e segue um modelo mais tradicional sem uso de novas tecnologias. Geralmente fazia parcerias com empresas locais para a prestação de serviços complementares e possuía mão de obra capacitada no desenvolvimento do mobiliário.

Com relação à produção teste (fase seis do modelo genérico), o processo era realizado de forma empírica e não planejada somente durante a produção final, o que ocasionava produtos com falhas, muitas vezes solucionadas pelos próprios marceneiros, mas, mesmo assim, gerando desperdícios de recursos, mão de obra e tempo.

#### **2.2.4. Inserção de Design na empresa e a Análise Corporativa**

A partir da análise dos procedimentos e atuação da empresa, percebe-se que diversas questões desencadearam dificuldades durante seu funcionamento; além disso, uma adoção superficial do design e suas abordagens. As informações coletadas auxiliaram na: 1) análise dos fatores que identificam qual nível de adoção do design pela empresa, segundo o modelo da Escada de Design e, 2) na definição de estratégias tendo em vista os pontos mais cruciais e significantes através da matriz SWOT.

- **Escada de Design**

De acordo com o Danish Design Centre, a Escada de Design é organizada em quatro níveis, chamados de degraus (DDC, 2015):

- 1º. Degrau: Não Design: Nesta categoria, o design não é empregado de forma estruturada, não possui função no desenvolvimento do produto e não é desenvolvido por designers treinados. As soluções são encaminhadas a partir das percepções e noções dos profissionais responsáveis sobre a forma e função, desconsiderando também as expectativas dos clientes durante o desenvolvimento das etapas.
- 2º. Degrau: Design como Forma: Neste degrau o design é utilizado nas etapas finais de realização do produto ou design gráfico, sendo percebido apenas no estilo, acabamento e formato dos produtos e serviços. A atividade é frequentemente desenvolvida por profissionais diversas origens.
- 3º. Degrau: Design como Processo: Neste degrau, constata-se que o design está

incorporado às etapas iniciais de desenvolvimento do projeto, não apenas na solução final, sendo este resultado orientado pela problemática definida e considerando as expectativas do público. Necessita de uma equipe multidisciplinar com diferentes competências (ex: técnico de processo e materiais, administrativos e marketing).

- **4º. Degrau: Design como Estratégia:** Neste último degrau, o designer atua juntamente aos líderes do negócio na reorganização da proposta do todo ou de partes da empresa. Percebe-se que o processo de design está relacionado à definição da organização, às metas estratégicas, aos interesses de mercados e à conduta da cadeia de valor.

Classificar a empresa na Escada de Design tem como intuito identificar qual o nível de inserção de design e buscar meios para que ela avance para o degrau mais elevado para, com isso, propiciar maior diferencial e trazer melhores resultados em sua atuação. Segundo DDC (2015), os negócios com maior maturidade na apropriação de design apresentam maiores resultados econômicos, ampliando benefícios e favorecendo sua inserção e permanência no mercado, inclusive de exportações.

A partir dos dados coletados, foi possível identificar que a Lucanelli se encontra, principalmente, no **1º Degrau** da escada (Figura 21), ou seja, de não adoção do design, por desconsiderar diversos quesitos, como:

- combinação integrada de um serviço com o produto;
- realizados protótipos para avaliação com o usuário;
- teste das ideias junto ao usuário;
- análise do usuário, mercado, tendências, contexto econômico e político;
- avaliação de posicionamento referente as concorrentes;
- inserção de designers ou criativos no desenvolvimento técnico e processo;
- diferencial do produto, reproduzindo modelos existentes;

Percebe-se, porém, algumas ações pontuais que se inserem no **2º Degrau**, ou seja, o design como forma/estética, sendo primeiros passos para alcançar o degrau seguinte:

- participação eventual de designer terceirizado para o projeto de algumas peças;
- comunicação dos produtos, embora de forma generalista;
- alguma atenção ao aspecto formal do produto;

Figura 21 - Posição da Lucanelli na Escada de Design



Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Análise SWOT**

Segundo CIMA (2005 apud MARQUES et al., 2015), a análise SWOT é um instrumento de análise para organização administrativa que pode ser realizada em duas situações: 1) na análise geral de uma empresa, para auxiliar na definição de planos, e 2) na análise da probabilidade e procedimentos na elaboração de projetos singulares. No trabalho, a aplicação dessa análise está alinhada à primeira abordagem.

Dentro da análise são considerados os fatores de Força e Fraqueza, relacionados a pontos internos e exclusivos do negócio. As Forças se referem ao que a empresa faz de melhor, seus diferenciais ou meios que podem ser aproveitados para alcançar as metas. As fraquezas são pontos negativos que podem deixar o negócio suscetível à concorrência. Já as Oportunidades e Ameaças estão mais alinhadas a quesitos externos; tratam-se de adversidades relacionadas por exemplo com a concorrência, modificações na área tecnológica e econômica.

Para organização dessas informações, os quatro termos devem ser dispostos em um gráfico em formato de cruz, montado em um único painel, para visualização em conjunto. O fato de os espaços de preenchimento serem restritos reforça o objetivo de pontuar as questões fundamentais na estratégia da empresa e apontá-los de forma concisa (ARGENTINI, 1973 apud CIMA, 2007) (Figura 22).

Figura 22 - Esquema da Análise SWOT



Fonte: Organizado pelo autor a partir Cima (2007, pg 85)

Segundo Cima (2007), a empresa deve: 1) fortalecer os pontos fortes, aprimorando-os para aproveitar as oportunidades encontradas; 2) questionar as percepções nos fatores fraqueza e ameaça, tentando avaliar se podem ser reavaliados e/ou utilizados; e 3) encontrar meios de remover os pontos fracos e a tornam vulnerável às ameaças e impossibilitada de alcançar as oportunidades.

Ainda dentro da Análise SWOT, em 1982, Heinz Wehrich identificou uma extensão da matriz, chamada abordagem TOWS. Nesse procedimento, os tópicos elaborados no quadro, são alocados nas extremidades, os dois fatores internos acima e os dois fatores externos na lateral esquerda. Dessa forma são criados quatro novos quadrantes que apresentarão com alternativas de estratégias associadas a cada ponto externo com os externos (CIMA, 2007). Esse complemento da análise SWOT funciona como um recurso de revisão que transcende o processo de análise e apontamentos e consegue alcançar soluções para a empresa.

- Forças+Oportunidades (SO): identifica condutas para potencializar os pontos fortes da empresa, beneficiando-se das oportunidades;
- Forças+Ameaças (ST): pondera como aplicar suas forças em ações para evitar ameaças e obter um melhor desempenho competitivo em relação à outras empresas;
- Fraquezas+Ameaças (WO): aponta possíveis atitudes para usufruir das oportunidades relacionando aos pontos fracos;
- Fraquezas+Ameaças (WT): define procedimentos de defesa para diminuir as fraquezas e ameaças mais intensas.

Com relação à Lucanelli, a partir da realização da análise SWOT (Quadro 2), foi possível identificar fatores mais pertinentes dentro dos âmbitos internos e externos da empresa, tais como suas Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, apresentadas a seguir:

#### **Sobre as Forças:**

- percepção no mercado como empresa tradicional, manufatureira, atuante no mercado de madeira e que utiliza técnica artesanal;
- infraestrutura adequada<sup>31</sup>: recursos de infraestrutura e equipamentos;
- mão de obra adequada (marceneiro capacitado e experiente) para a execução das peças;
- apoio financeiro do grupo Agronelli, oportunidade de crédito;
- bom acabamento dos móveis;

---

<sup>31</sup> Galpões com serraria equipada, galpões de estoque de material, galpão da marcenaria, funcionários da fazenda, suporte administrativo, contábil e financeiro; e Equipamentos (transporte e máquinas da fazenda, 21 máquinas específicas que auxiliam e suprem a escala de produção.

- princípios de sustentabilidade do grupo (uso do Eucalipto).

#### **Fraquezas:**

- falta estudos de mercado, público tendências, contexto econômico e político, que compromete a definição do público alvo e/ou nichos para atuação;
- falta de planejamento de negócio, e de identidade/imagem da empresa;
- falta de organização logística, tanto na produção quanto na administração);
- falta de qualificação/formação profissional especializada para o setor moveleiro, especialmente nos cargos de decisão, resultando em escolhas equivocadas ou decisões precipitadas;
- produtos sem diferencial estético, ou outros valores agregados, decorrentes da falta de identificação de necessidades dos clientes;
- verticalização (absorção de todas as etapas de desenvolvimento do produto, desde a concepção da matéria-prima até a venda) compromete a efetividade e o sucesso do todo, especialmente pela falta de recursos humanos qualificados;

#### **Oportunidades:**

- percepção de valores sustentabilidade em alta no mercado, pode ser melhor explorado pois já é adotado como princípio pelo Grupo Agronelli;
- interesse do público por objetos desenvolvidos de forma manual/artesanal;
- maior conscientização dos consumidores quanto aos impactos ambientais priorização por objetos mais duráveis;
- ampliação de parceria com fornecedores, instituições locais e regionais;
- histórico de colaborações junto a instituições de pesquisa (FINEP, FAPEMIG, BNDES) podem ser ampliadas para outras áreas (FIEMG e APEX, por exemplo);
- vendas experimentais para grupo na África;
- reconhecimento local do Grupo Agronelli, que pode ser um potencializador de conexões com outros atores;
- ampliação de atuação digital, como forma de inserção e utilizando, por exemplo, princípios da economia distribuída;
- alta do dólar e possibilidade de exportação;

#### **Ameaças:**

- instabilidade da conjuntura política e econômica, a diminuição e restrição de acesso a recursos e fundos de financiamento;
- período de recuperação lenta e gradual, após período de recessão;

- alta do dólar e diminuição do poder de compra do consumidor interno;
- presença de fortes concorrentes<sup>32</sup> locais e nacionais;
- tecnologias de produção desatualizadas e desarticulação com a demanda do público;
- aumento de casas e apartamentos com espaços reduzidos que influenciam no uso de móveis mais compactos, funcionais e versáteis;
- percepção do público de uma possível atuação *greenwashing*;
- forte crescimento do mercado de fabricação digital, mecanização e uso de chapas de madeira (MDF);

Quadro 2 - Síntese da Análise SWOT Lucanelli

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• percepção no mercado como empresa tradicional, manufatureira, uso de técnica artesanal;</li> <li>• infraestrutura adequada;</li> <li>• mão de obra adequada;</li> <li>• apoio financeiro, oportunidade de crédito;</li> <li>• bom acabamento dos móveis;</li> <li>• princípios de sustentabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta estudos de mercado, público, tendências, contexto econômico e político;</li> <li>• falta de planejamento do negócio, e de identidade/imagem da empresa;</li> <li>• falta de organização logística;</li> <li>• falta de profissional especializado para os cargos de decisão;</li> <li>• pouco diferencial estético/valores agregados;</li> <li>• verticalização</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• valores de sustentabilidade em alta no mercado;</li> <li>• interesse por produtos manuais/artesanais;</li> <li>• priorização por objetos mais duráveis;</li> <li>• ampliação de parceria com fornecedores, instituições locais e regionais;</li> <li>• ampliação de colaborações com instituições de pesquisa para outras áreas;</li> <li>• vendas experimentais para grupo no exterior;</li> <li>• reconhecimento local do Grupo Agronelli;</li> <li>• ampliação de atuação digital e exportação;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• instabilidade política e econômica;</li> <li>• recuperação lenta e gradual, após período de recessão;</li> <li>• diminuição do poder de compra do consumidor;</li> <li>• presença de fortes concorrentes locais e nacionais;</li> <li>• tecnologias desatualizadas/desarticulação com público;</li> <li>• aumento de casas e apartamentos com espaços reduzidos;</li> <li>• percepção do público de possível <i>greenwashing</i>;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Cima (2007), o quadro resultante da análise é somente uma síntese realizada a partir da identificação de pontos sobre a empresa e como esses afetam seu desenvolvimento. Após a identificação dos pontos principais, é necessário concentrar a atenção nos mesmos, discutir e avaliá-los positiva ou negativamente e assim impulsionar a reflexão sobre as estratégias, sendo essa a grande relevância do método, que demonstra seu valor e utilidade (CIMA, 2007).

<sup>32</sup> Locais: Móveis Araxá, Bela Casa Móveis, Casa Verde, Louis Kazan; Nacionais: Meu móvel de Madeira, Líder móveis, Casa e Casa, San German Móveis.

### 3. SETOR MOVELEIRO, SUSTENTABILIDADE E DESIGN

O capítulo 3 apresenta o referencial teórico deste trabalho, que inclui: um panorama do Setor Moveleiro brasileiro<sup>33</sup> e breve histórico de pesquisas do setor na região do Triângulo Mineiro<sup>34</sup>; reflexões e análises sobre o papel do design nas empresas, no contexto contemporâneo, com evidência a sustentabilidade<sup>35</sup>; práticas sustentáveis de empresas, como a Responsabilidade Socioambiental Empresarial<sup>36</sup> e Economia Circular<sup>37</sup> e abordagens do Design Estratégico<sup>38</sup>.

Atualmente, a economia, a sociedade e a cultura estão inclinadas ao modelo neoliberal e capitalista que, justo por ter ‘aumentado o acesso ao consumo’, quando se pensa nos limites do planeta, aumentou também as desigualdades e a insustentabilidade ambiental (BASSI, 2017). Há uma crise global de natureza ambiental, social e econômica que envolve escassez dos recursos naturais, conflitos sociais relativos à equidade social e, nesse contexto, o designer torna-se peça importante no sentido de prevenir os impactos, buscando soluções efetivas que possibilitem cenários mais sustentáveis (VEZZOLI et al., 2018).

Nesse contexto, o avanço da tecnologia e as mudanças na postura do consumidor, possibilitam uma redefinição de questões que devem guiar os novos projetos - passando do ‘bem-ter’ para o ‘bem-estar’. São essas questões deverão conduzir a empresa e os designers, sendo necessário voltar a atenção para que o projetar esteja ligado ao bem-estar. Isso incluir questões sobre a usabilidade dos produtos e a satisfação dos usuários bem como a avaliação de seus impactos ambientais, para propor novas soluções que respondam aos diferentes modos de morar, trabalhar, locomover-se ou mesmo descansar (BASSI, 2017).

Alguns movimentos apontam para uma alteração na tendência de produção e consumo e somente isso poderá contribuir para a reestruturação e regeneração dos capitais ambientais e energéticos (MANZINI, 2008). Um ponto principal do design está, de fato, em colaborar para interromper esse modelo de produção e consumo que considera os recursos ambientais e energéticos ilimitados. Nesse sentido, o papel social dos projetos também deve ser repensado (BASSI, 2017).

A sustentabilidade no design não está relacionada somente ao uso de materiais corretos ou de reciclagem; vai além, envolvendo o projeto e análise de todo o ciclo de vida do produto.

---

<sup>33</sup> Bnb (2019); Fiep (2017); Sperotto (2018); Galigari et al. (2013); Rosa et al. (2007).

<sup>34</sup> Nunes et al. (2019).

<sup>35</sup> Bassi, 2017; Manzini, 2008; VEZOLLI et al., 2018.

<sup>36</sup> Carrol (1999); Barbieri e Cajazeira (2012); Santos, Vezzoli e Cortesi (2008)

<sup>37</sup> Ellen Macarthur Foundation, 2012; Peron e Zoccoli, 2017; Eijk e Joustra, 2017; Nery e Freire, 2017; Dias e Bernardi, 2018.

<sup>38</sup> Skaletsky e Costa (2010, 2019); Debiagi (2012); Pastori et al. (2009); Meroni (2008); Teixeira (2005).

Trata-se de uma avaliação de todas as escolhas referentes ao projeto e ao percurso produtivo, desde a produção, incluídos a distribuição, embalagem e consumo até o descarte e, mais necessário, a prevenção e/ou controle do descarte. Além disso, deve buscar ainda a redução de energia, material, trabalho durante todo o processo (BASSI, 2017).

Desde o surgimento dos movimentos ambientalistas na década de 1980, passando pelos acordos internacionais firmados em 1990, as questões ambientais voltaram-se a equidade social e a integridade do meio ambiente global. A partir de dos anos 2000, ficou mais evidente a necessidade de conscientização e engajamento ativo das partes de produção e consumo. Com interesse mercadológico, surgiram conceitos como *greenwashing* e *bluwashing* para designar iniciativas e instituições que se dizem sustentáveis, porém, na realidade não o são (VEZZOLI et al., 2018).

Nesse sentido, as empresas devem estar atentas às suas práticas de forma a responderem efetivamente às questões ambientais em consonância com os princípios sociais e os benefícios econômicos. A aplicação da sustentabilidade nas ações e no desenvolvimento empresarial trata-se de uma importante vantagem tanto competitiva quanto econômica. Segundo Christmann (2000 apud JUNIOR e GOMES, 2010), a implantação de políticas de sustentabilidade posiciona a empresa em um patamar mais elevado de credibilidade, com maior aptidão para alcançar ganhos e reduzir custos. Tais pontos também são reforçados por Bassi (2017) quando argumenta que a inserção da sustentabilidade possibilita um retorno expressivo tanto reduzindo gastos internos quanto na repercussão positiva com o público, e consequentemente o aumento e a manutenção de lucro.

A relação entre crescimento econômico e o cuidado ambiental nas empresas ocorre através de uma política de sustentabilidade que deve, portanto, conciliar os objetivos referentes às limitações ambientais e atribuições econômicas visto que essas não são necessariamente opostas. Além disso, estratégias voltadas a sustentabilidade ambiental podem gerar influência positiva sobre o custo de capital, cuja redução colabora para o desempenho financeiro da empresa (JUNIOR e GOMES, 2010).

### **3.1. Panorama Setor Moveleiro**

No cenário mundial, a indústria de móveis sempre foi constituída majoritariamente por pequenas empresas. Na década de 1950, cada país atendia em sua maioria apenas o seu mercado interno; porém, a partir desse período iniciou a comercialização internacional, mas realmente fixado na década de 1970, de forma crescente, especialmente por países desenvolvidos. Em 2017, os países com maior produção de móveis eram China, responsável

por 44%, Estados Unidos por 9,8%, Alemanha por 4,6%, Itália por 4,1% e o Brasil por 3,2% e esses junto a Índia, Japão, Polônia, França, Canadá foram responsáveis por 77% do total da produção mundial (excluída aqui a produção de colchões) (FIEP, 2017).

Em 2014, o setor brasileiro de móveis foi altamente abalado pela desaceleração da economia que já vinha demonstrando quedas constantes desde o fim de 2013, tendo atingido seu menor nível no fim do primeiro semestre de 2016. No fim de 2016 iniciou uma lenta recuperação e, em dezembro de 2017, já alcançava valor mais alto que o início de 2013 (SPEROTTO, 2018). O valor arrecadado com a produção moveleira cresceu 11,5% de 2016 para 2017 (uma melhora após um contexto de resultados em queda), sendo os móveis de madeira responsáveis por mais de 60% desse valor, seguida dos colchões com 18% (BNB, 2019).

Em 2018, a indústria de bens duráveis, na qual o setor de móveis está inserido, passou por períodos de baixa relacionados, principalmente, aos meses de abril e maio (quando houve a paralisação das atividades dos caminhoneiros); mas, de modo geral, houve crescimento de 0,9% para o setor moveleiro (JAMAD, 2019). Já a partir do segundo semestre de 2019, após a crise dos anos anteriores, observou-se uma retomada significativa nas áreas do varejo e produção local de móveis, decorrente de uma diminuição de juros e inflação e aumento do crédito e massa salarial. No entanto, a expectativa de resultados em 2019 foi parcialmente frustrada com o aparecimento da pandemia por COVID-19, causando um impacto mundial e especialmente no Brasil (FAZALLO, 2020).

### **3.1.1. Setor Moveleiro Brasileiro**

Segundo o BNB (2019), o Brasil possui cerca de 21,8 mil unidades fabricantes moveleiras, sendo estas majoritariamente de indústrias de mobiliário de madeira com 86,1%, e as demais, móveis de metal (7,7%); de outros materiais (3,9%) e fabricação de colchões são 2,3%. Entre 2007 e 2017, o setor de móveis no país teve um crescimento de 32,1%, passando de pouco mais de 16 mil empresas para aprox. 21 mil empresas. As microempresas foram as que mais cresceram no período, totalizando 77%, seguidas pelas pequenas, com 16,5%, as médias, com 1,9% e as grandes, com 1,6% desse total (BNB, 2019). No que diz respeito ao porte, constata-se 89% são microempresas e 11%, pequenas e médias empresas (FIEP, 2017).

As empresas de móveis estão concentradas principalmente nas regiões Sul e Sudeste, especificamente nos estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Rio Grande do Sul e Santa Catarina que juntas somam mais de 77% das empresas no país (FIEP, 2017). São responsáveis pela produção principalmente em madeira e, por isso, essas regiões possuem também as maiores plantações florestais (BNB, 2019). O uso expressivo de madeira pelo setor

brasileiro pode ser explicado pelos atributos geográficos e climáticos que favorecem a oferta de madeira e também porque está entre uma das indústrias de transformação mais tradicionais no país (GALINARI; JUNIOR; MORGADO, 2013).

O processo de produção da indústria de móveis brasileira é mais vertical e possui menor inserção de tecnologia comparada às demais indústrias de transformação, principalmente no desenvolvimento de mobiliário em madeira. Esse segmento possui uma maior dificuldade em utilizar processos automatizados, contínuos e em grande escala, o que contribui para o maior uso de mão-de-obra que, dentre outros aspectos, é mais barata e auxilia as empresas do setor no comércio mundial (BNB, 2019).

Os autores Galinari, Junior e Morgado (2013) também apontam que o setor moveleiro brasileiro utiliza um grande volume de matéria-prima natural, faz intenso uso de mão-de-obra e possui baixo nível tecnológico e ainda aponta elevado nível de informalidade. O alto nível de informalidade presente nas empresas moveleiras torna-se também um grande empecilho na coleta de informações mais assertivas sobre o setor (ROSA et al., 2007). Com relação às tipologias de móveis, observa-se que produção brasileira tem maior ênfase para o mercado residencial, suprido pela própria produção local, majoritariamente, são importados partes e componentes e não o mobiliário em si. No caso dos móveis de plástico e metal, com menor produção no país e conseqüentemente menor concorrência, estes têm maior importação da Ásia (SPEROTTO, 2018).

Em 2018, os itens mais exportados pelo Brasil eram os móveis de madeira, correspondendo a 70% do total de exportações; o mobiliário para quartos representava 40% de todas as exportações. A região Sul é a maior exportadora, realizando 80% das comercializações, sendo Santa Catarina responsável por 32% (principalmente de mobiliário em madeira maciça) e o Rio Grande do Sul por 30% (com maior destaque para o mobiliário de painéis de madeira). Segundo Sperotto (2018) entre 2012 e 2017, o maior volume de móveis brasileiros tinha como rotas os Estados Unidos o Reino Unido e a Argentina (reduzido com o passar dos anos). Prado (2020) aponta que Estados Unidos, Reino Unido, Uruguai, Peru, Chile respondem por 67,3% dos mercados de exportação brasileira.

Comparado aos demais países, o Brasil se sobressai pelas grandes extensões de florestas nativas, sendo o segundo país com maior área florestal, atrás apenas da Rússia que possui 20% da área total mundial. Do total de floresta brasileira, 7,8 milhões de hectares são de floresta plantada, sendo mais 92% corresponde ao plantio de Eucalipto e Pinus, cuja (quase) totalidade é destinada às indústrias do país. Desses plantios, 78% são de Eucaliptos (concentrado nos estados de Minas Gerais, seguido por São Paulo e Mato Grosso do Sul) e

22% de Pinus (estados do Paraná e Santa Catarina). Outras espécies como Acácia, Araucária, Teca, Seringueira e Paricá são equivalentes a pouco mais de 7,5% de hectares plantados.

Segundo Sperotto (2018), por muito tempo, no mercado internacional, o Brasil esteve relacionado à utilização de madeiras nativas de lei na produção de seu mobiliário; porém, esse diferencial passou a ter um peso elevado, pelo impacto ambiental decorrente do desmatamento de suas florestas. Por isso, ao mesmo tempo que crescia nas últimas três décadas, o setor florestal se modernizou e apostou na produção madeira de reflorestamento, tornando-se uma opção mais viável, essa especialmente em forma de chapas, elaboradas utilizando de eucaliptos e pinus.

Isso foi possível pelo investimento em áreas como pesquisa e desenvolvimento que proporcionou o aperfeiçoamento de mudas para que suas árvores crescessem mais rápido. Além disso, em decorrência da cobrança por parte de ambientalistas, o setor procurou se ajustar às normas internacionais de certificação; assim, as maiores fornecedoras brasileiras de chapas de madeira reconstituída possuem os produtos certificados (SPEROTTO, 2018).

Apesar do aumento das certificações referentes à origem da matéria-prima (madeiras de reflorestamento), foi identificado<sup>39</sup> que o processo de constituição das chapas de MDF (*Medium Density Fiberboard*) não permite fácil descarte (uso de componentes químicos para sua compactação) e não há, por parte das fabricantes, uma preocupação com a destinação dos resíduos e/ou coleta dos produtos pós-consumo.

### **3.1.2. Características do setor moveleiro**

No que diz respeito às suas características, considerando a matéria-prima predominante, o setor moveleiro é classificado conforme a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), do IBGE em: Fabricação de Móveis com Predominância de Madeira, Fabricação de Móveis com Predominância de Metal, Fabricação de Móveis de Outros Materiais, Exceto Madeira e Metal, e Fabricação de Colchões. Essas quatro classes formam um grupo denominado de Fabricação de Móveis (BNB, 2019).

Além da definição por material de predominância, o setor moveleiro pode ser classificado pela finalidade e pela linha de confecção:

- Quanto à finalidade: residencial, de escritório ou institucional, no qual abrange mobiliário escolar, hospitalar, cinemas, hotéis entre outros (SPEROTTO, 2018);

---

<sup>39</sup> Pesquisa sobre o setor moveleiro da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design da Universidade Federal de Uberlândia entre 2014 a 2017 (NUNES et al., 2018).

- Quanto às linhas de produção: 1) seriados - móveis padronizados feitos em série, em um único formato e modelo sem possibilidade de alteração pelos clientes, elaborados principalmente por empresas de médio e grande porte, com cadeia de venda e distribuição estruturada; 2) modulados - também realizados em série; porém com possíveis adições e adaptações previstas, propiciando maior aproveitamento do espaço; 3) planejados - também modulares; porém, possibilitam grande interferência dos clientes, que podem modificar partes específicas, cores e materiais de acabamento; 4) sob medida - móveis desenhados especificamente seguindo as necessidades do cliente, ou seja, um projeto único (SPEROTTO,2018).

Verifica-se que as indústrias de processamento madeireiro têm ampliado o leque de seus produtos, de maneira que existe grande variedade de matérias-primas derivadas da madeira: madeira maciça, chapas de madeira reconstituída como aglomerado, MDF, MDP (*Medium Density Particleboard*), OSB (*Oriented Strand Board*) e compensado (BNB, 2019).

Com relação às tipologias de produção, no Brasil são percebidas principalmente duas: uma predominante artesanal que usa madeira maciça e realizando trabalhos manuais especializados; outra parcialmente mecanizada, utilizando chapas de madeira reconstituída, cujos móveis e encaixes são, predominantemente, retilíneos (GALINARI; JUNIOR; MORGADO, 2013).

Por outro lado, em outros países, nota-se que nas empresas moveleiras, a inovação tecnológica é identificada principalmente nos maquinários, nos materiais utilizados e em pesquisas buscando melhor aproveitamento das matérias-primas, desenvolvimento de softwares e uso de dispositivos de alta tecnologia, como impressoras 3D. As principais empresas nessas cadeias estão sediadas na Europa (Itália, Alemanha, França e Suécia) e na América do Norte (Estados Unidos) (SPEROTTO, 2018).

Destaca-se que, nesses países, o design está articulado às empresas, não somente na fase de produção, mas também na de planejamento de pesquisa e desenvolvimento dos móveis, insumos e estruturação da distribuição e comércio global. Em especial a Itália e a Alemanha se destacam por possuírem centros tecnológicos e de design (SPEROTTO, 2018; BNB, 2019).

Vale lembrar, porém, que a maioria das empresas moveleiras no Brasil buscam o aprimoramento em equipamentos, sendo o design e suas contribuições deixados para segundo plano (ROSA et al., 2007). As inovações, portanto, estão mais associadas aos fornecedores de materiais, de equipamentos e máquinas, o que aumenta a dependência tecnológica, mas proporciona melhoria do móvel final, com refinamento dos acabamentos e

possibilitando mais alternativas de desenho (SPEROTTO, 2018).

Embora seja um processo de comercialização em expansão, as vendas por *e-commerce* ocorrem principalmente em empresas já consolidadas no mercado (BRAINER, 2019). Destaca-se que o isolamento imposto pela pandemia potencializou o mercado de vendas online.

Existem diferentes nichos de mercado para móveis que podem oscilar por fatores econômicos. Em contextos favoráveis, seu consumo é influenciado pelo mercado da construção civil, pois a aquisição de um imóvel favorece a compra de móveis. Outros fatores que também influenciam o consumo de móveis são: modos de vida, influências culturais, ciclos de reposição, as opções de oferta ao crédito, taxas de juros além de ótima publicidade (SPEROTTO, 2018).

No desenvolvimento das empresas moveleiras há restrições técnicas e sociais, mais difíceis de serem superadas, considerando que a maior parte das empresas são microempresas e enfrentam um cenário com pouco crescimento da economia interna. Entre esses obstáculos, destacam-se a evolução da indústria 4.0<sup>40</sup> e a necessidade de implementação de estratégia comercial *omnichanel*<sup>41</sup> para melhoria no relacionamento com público. Outro problema que afeta as micro e pequenas empresas é a dificuldade de negociação com as fabricantes de painéis de madeira, uma das principais matérias-primas dessas empresas, por ainda ser um mercado concentrado, mesmo com o aumento de empresas a partir de 2000.

Tendo em vista ainda as mudanças estruturais e comportamentais mundiais, o mobiliário precisa se adaptar aos ambientes reduzidos, personalizados e também considerar os hábitos de compra mais conscientes dos consumidores (BNB, 2019). Sperotto (2018) afirma que uma possibilidade para propiciar essas vantagens competitivas, as micro e pequenas empresas seria, por exemplo, estimular a criação de uma rede colaborativa que incluísse instituições de ensino técnico e superior e de suporte financeiro para alcançar essas soluções.

Ainda segundo Sperotto (2018), ações como a divulgação da utilização de madeira certificada, a adesão de selos de diferenciação, como o de indicação geográfica poderiam trazer mais vantagens às indústrias de móveis. O autor menciona ainda como vantagem, a incorporação das etapas de pesquisa e desenvolvimento para a elaboração de novos insumos e

---

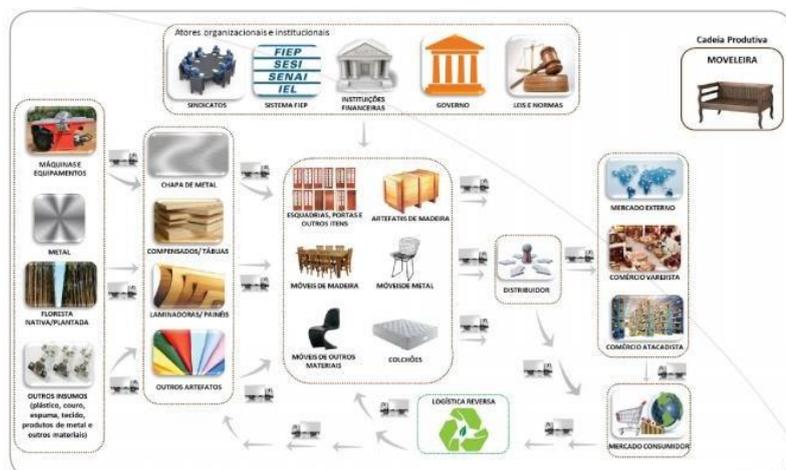
<sup>40</sup>A Indústria 4.0 está relacionada a quarta revolução industrial, que terá afetará a produtividade, a redução de custos, o controle sobre o processo produtivo, a customização da produção, dentre outros fatores, que apontam uma transformação profunda nas plantas fabris, caracterizado por um conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico (Fonte: <http://www.industria40.gov.br/> ).

<sup>41</sup> “O conceito de omnichanel vem revolucionando o mercado de varejo, pela possibilidade de integração de todos os canais de venda de uma empresa, lojas físicas, virtuais e compradores” (SOUZA 2017 apud BRAINER, 2019).

aperfeiçoamento da funcionalidade e aparência do mobiliário por meio do design.

Com relação à cadeia produtiva<sup>42</sup> de móveis, além de ser formada por vínculos de produção, possui também relações estabelecidas pelos atores organizacionais e institucionais que auxiliam no seu desenvolvimento e o vínculo do próprio mercado consumidor, e incluem os distribuidores e o consumidor final (Figura 23) (FIEP, 2017). Ainda nas cadeias produtivas do setor podem ser identificados os serviços de design, pesquisa e desenvolvimento, treinamento de mão de obra, montagem e distribuição (SPEROTTO, 2016 apud SPEROTTO, 2018).

Figura 23 - Cadeia Setor Moveleiro



Fonte: FIEP (2017, pág.17)

Quando se considera a expansão da cadeia moveleira, é possível compreender mais relações e identificar alguns importantes elos com segmentos econômicos, como a construção civil e o mercado de distribuição, varejo e atacado que são capazes de conectá-la com os diferentes segmentos de indústrias interno ou externo a própria cadeia (FIEP, 2017). Nesse sentido, surgem os polos de produção, ou seja, regiões onde se concentram essa variedade de empresas colaboradoras para o desenvolvimento do mobiliário (BNB, 2019).

### 3.1.3. Pesquisas Setor Moveleiro no Triângulo Mineiro

Segundo dados da FIEP (2017), em 2017 existiam no Brasil 46 polos moveleiros localizados em 11 estados de quatro regiões do país (Quadro 3). As cidades de Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Votuporanga (SP) e Ubá (MG) são especialistas na produção de móveis e possuem os maiores volumes de empregos formais na área (SPEROTTO, 2018).

Além de Ubá/MG, outros seis municípios mineiros integram esses polos moveleiros: Bom Despacho, Martinho Campos, Carmo do Cajuru, Uberaba e Uberlândia. O polo moveleiro de

<sup>42</sup> “Entende-se como cadeia produtiva o conjunto de atividades econômicas que abrangem o processo de produção e a relação entre os agentes, desde a aquisição dos insumos até a comercialização de determinado bem.” (FIEP, 2007, pág. 15).

Uberlândia, inicialmente planejado no fim da década de 90, para ser implantado no distrito industrial e seria associado aos municípios de Araguari, Indianópolis, Monte Alegre de Minas, Monte Carmelo, Nova Ponte, Prata, Romaria e Tupaciguara (cidades próximas). Porém, sua inauguração oficial ocorreu somente em 2004, com a instalação da primeira empresa (OLIVEIRA et al., 2012).

Quadro 3 - Municípios integrantes dos Polos Moveleiros do Brasil

<b>Região Norte</b>	Manaus – AM
<b>Região Nordeste</b>	Salvador -BA, Fortaleza – CE, Marco – CE, Jaguaribe – CE, Igutu -CE, Imperatriz – MA e Recife -PE.
<b>Região Sudeste</b>	Votuporanca -SP, Bálsamo – SP, Jaci -SP, Mirassol – SP, Neves Paulista -SP, Itatiba – SP, São Bernardo do Campo – SP, Colatina – ES, Linhares – ES, Vitória -ES, Ubá-MG, Bom Despacho – MG, Martinho Campos – MG, Uberaba – MG, Uberlândia – MG e Carmo do Cajuru – MG.
<b>Região Sul</b>	Curitiba – PR, Arapongas – PR, Londrina -PR, Cascavel – PR, Francisco Beltrão – PR, Bento Gonçalves – RS, Caxias do Sul – RS, Restinga Seca – RS, Santa Maria – RS, Erechim – RS, Lagoa Vermelha – RS, Passo Fundo – RS, Canela – RS, Gramado – RS, Rio Negrinho – SC, São Bento do Sul – SC, Chapecó – SC, Coronel Freitas – SC, Pinhalzinho – SC, São Lourenço do Oeste – SC e Otalício – SC.

Fonte: Portal Moveleiro (2018 Apud Brainer, 2019), pág 2.

Segundo Resende (2017), mesmo depois de 15 anos da inauguração do polo moveleiro de Uberlândia, apenas uma empresa continuava instalada no local e essa não atuava em sua totalidade; além disso, não havia indícios de outras instalações planejadas, situação que se mantém até hoje. Apesar de o polo não ter sido implementado efetivamente, o município possui um alto número de micro e pequenas marcenarias responsáveis, principalmente, pela fabricação de móveis retilíneos sob medida utilizando de chapas de madeira reconstituída.

Em Uberaba/MG, percebe-se também a presença dessa tipologia de empresas moveleiras, mas é possível identificar algumas voltadas para a fabricação de torneados por métodos tradicionais, além dos móveis de fibra sintética e estrutura metálica (alumínio), com destaque para uma empresa que produz móveis de luxo para área externa, utilizando também madeira cumaru.

Algumas pesquisas<sup>43</sup> desenvolvidas pela Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design junto ao setor moveleiro de Uberlândia buscaram identificar as dificuldades enfrentadas especialmente pelas micro e pequenas empresas, com o objetivo de promover avanços a

<sup>43</sup> 1) 2010-2013: Doutorado da profa. Viviane Nunes (POLIMI/Itália) – objetivo: para fomentar a sustentabilidade nas empresas por meio de um projeto piloto de design (ZURLO, NUNES, 2016); 2) 2015-2017: Projeto CNPq: colaboração entre Design/UFU, Instituto de Química/UFU e UFMA/Maranhão – objetivo: para investigar soluções de reciclagem de resíduos (ex. serragem e pó), e criação de novos compósitos (NUNES et al., 2018) : 3) 2017-em andamento: Projeto FAPEMIG – objetivo: investigar soluções de design para reduzir resíduos por meio do uso da fabricação digital, 4) sem financiamento - objetivo: desenvolver diretrizes empresariais para incentivar novas práticas de Responsabilidade Socioambiental nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) do Setor Moveleiro da região do Triângulo Mineiro, com pesquisa de campo as empresas de Uberlândia.

partir de propostas estratégicas de design. Alguns dos resultados obtidos podem ser consultados em Zurlo, Nunes (2016), Nunes et al. (2019), Souza et al. (2019) e outros<sup>44</sup>. Um deles foi a elaboração de um manual de boas práticas para o setor moveleiro (Figura 24), que teve como objetivo orientar as micro e pequenas empresas sobre mudanças de postura nas operações cotidianas por meio da realização de ações com baixo grau de complexidade.

Figura 24 - Manual de boas práticas para o setor moveleiro



Fonte: Nunes et al. (2018) e Abrão et al. (2019)

Os resultados confirmam as dificuldades nas mudanças de cenário nas práticas, especialmente gerenciais e operacionais. Mesmo nos casos de empresários atentos aos quesitos ambientais e organizacionais em suas microempresas, a inserção de novas atitudes exige um esforço coletivo e sistêmico por demandar a participação de outros atores externos à empresa (NUNES et al., 2019).

### 3.1.4. Cenário Atual e Implicações pós-pandemia

Além dos problemas já enfrentados, o período de pandemia trouxe um novo contexto a ser considerado para a geração de estratégias por parte das empresas. As paralisações iniciadas em meados de março de 2020 no contexto brasileiro continuam ainda sem previsão de finalização completa. Segundo Vinícius Benini (2020), presidente do Sindmóveis de Bento Gonçalves/RS, já em abril as fábricas de móveis da região voltaram a funcionar; porém, o comércio demorou mais tempo para retornar (mesmo parcialmente) as atividades, o que gerou uma dificuldade para a retomada do mercado. Por isso, ele apontou que um retorno efetivo do setor seria realizado lentamente e em etapas.

Benini (2020) afirma ainda que as indústrias de móveis têm uma grande dependência do comércio e que empresas que já atuam com *e-commerce* e que mantiveram a comercialização para o exterior, conseguiram superar em parte a diminuição de demanda. Para Irineu Munhoz (2020), presidente da SIMA – Sindicato de Móveis de Arapongas/PR, o fechamento imediato

<sup>44</sup> As pesquisas tiveram a participação de vários alunos de iniciação científica do curso de graduação em Design da FAUED/UFU. Foram desenvolvidos também três trabalhos de conclusão de curso relacionados ao tema, entre eles um intitulado “Estratégias de Design para valorização da Marca: O caso Projeto & Art”, que buscou criar valor para uma marcenaria de móveis sob medida de Uberlândia, auxiliando a empresa a alcançar um posicionamento sustentável também transmitido em sua identidade visual.

do comércio acarretou prejuízos a todos os processos de desenvolvimento do móvel, desde o responsável pela matéria prima ao profissional que finaliza a peça.

Apesar dos fatores negativos para o setor econômico, ocasionados inicialmente pelas restrições de abertura ao varejo físico não essencial que diminuiu o consumo interno, quando comparado a outros setores, o setor moveleiro apresentou uma melhora acima do previsto considerando a pandemia e vislumbra altas expectativas para o início de 2021, caso as atuais características de retorno das atividades e do contexto se mantenham (PRADO, 2020). Segundo o autor, o período de isolamento (com consumidores em casa por períodos maiores) contribui para aumentar as vendas de artigos para casa, como mobiliário, decorações e utensílios domésticos em geral.

No entanto, para uma superação mais rápida das empresas é preciso ter e/ou manter-se conectado às análises de mercado, ponto indispensável para a competitividade e desenvolvimento sustentável das empresas do setor. Isso é necessário em função da ampla segmentação em nichos múltiplos, com linhas de produção, áreas de consumo, meios de venda e públicos-alvo diversos, que respondem de modos distintos as estratégias comerciais e venda (PRADO, 2020).

Prado (2020) identifica a pandemia como uma grande oportunidade para o setor brasileiro se aprimorar no desenvolvimento de mobiliário residencial e de móveis para escritório, esse focado nos home office e voltado principalmente para comercialização no varejo. Para Munhoz (2020), o período é de reinício, sendo necessário propor novas soluções e colocá-las em prática. Na mesma linha, Benini (2020), reforça a necessidade de reformulação das indústrias do setor para se manterem no mercado e se desenvolverem, incluindo a adaptação ao sistema de compras online que também modificou o modo de consumo dos clientes.

O documento da ONU (2020) intitulado “Um quadro da ONU para a imediata resposta socioeconômica a COVID-19”, aponta que para recuperação e enfrentamento desse período, os encaminhamentos dados pela Agenda 2030 devem ser mantidos e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS)<sup>45</sup>, atingidos. É fundamental que os problemas identificados sejam rapidamente enfrentados por meio do cumprimento das metas, especialmente no caso dos países mais vulneráveis.

---

<sup>45</sup> Plano de ação definido em 2015, na Assembleia Geral da ONU durante a Cúpula de Desenvolvimento Sustentável, tendo como objetivo erradicar a pobreza, proteger o planeta e garantir que as pessoas alcancem a paz e a prosperidade com intuito de direcionar o mundo a um percurso mais sustentável. Estabeleceu um conjunto de 17 objetivos ambiciosos e interconectados de desenvolvimento sustentável e alcançar tais medidas até 2030 (Fontes: <http://www.agenda2030.com.br/> <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>).

Nesse cenário, além das medidas governamentais para enfrentamento da crise, é necessário que também os próprios empresários, busquem alinhar suas ações a metas mais sustentáveis que são, ao mesmo tempo, importantes para o meio ambiente e para o mercado, como diferencial competitivo e reconhecimento da comunidade.

Ainda segundo a ONU (2020), não se pode sair desse período de crise e retornar a ter comunidades vulneráveis; e crises devem se restabelecer da melhor forma possível. Nesse sentido, os procedimentos adotados pelos países contra os impactos do COVID- 19 serão importantes para orientar uma mudança justa e sustentável, considerando novos contratos sociais capazes de confrontar outras crises no futuro (ONU, 2020).

### **3.2. A Sustentabilidade no novo contexto das organizações**

Segundo Manzini (2008), a sustentabilidade de uma sociedade deve estar ligada à redução dos seus níveis de consumo material; no entanto, há uma dificuldade em visualizar sua efetivação em função do processo de aprendizagem social que demanda a intensa disseminação e absorção das dimensões do sistema, seja físico, financeiro, institucional, ético e cultural.

De forma ampliada, a sustentabilidade engloba três dimensões: a Ambiental (resiliência da biosfera geográfica), cujos efeitos são baseados no impacto da troca de substâncias entre o meio ambiente natural (preservação de recursos) e os sistemas de produção e consumo (prevenir a poluição); a Social (capacidade de futuras gerações preencherem suas necessidades, equidade e coesão social); e a Econômica (ampliação do valor econômico) (VEZZOLI et al., 2018).

A “inovação sistêmica” surge como uma forma de transição para a sustentabilidade, na qual ocorre a otimização do produto, do serviço, do sistema de produção, novas formas de consumo, novas infraestrutura, nas práticas de planejamento visando uma vida mais sustentáveis. Assim, o modelo sistema produto-serviço surge como proposta promissora, já que valoriza o papel do serviço e aumenta a qualidade do produto (VEZZOLI et al., 2018).

A oportunidade de ação para a implementação de condições favoráveis de inovação voltadas para a sustentabilidade seja por designers, empresas ou cidadãos está relacionada à definição de objetivos e estratégias que associam as suas próprias condições aos parâmetros de sustentabilidade, sendo preciso difundir-las amplamente para que o público possa reconhecê-las e aplicá-las (MANZINI, 2008).

Do ponto de vista do design, dentre as estratégias para se alcançar a sustentabilidade nas organizações, destacamos: considerar a necessidade do objeto antes de fazê-lo; agir de forma

ética; promover diversidade biológica, sociocultural e tecnológica; valorizar produtos artesanais e locais; utilizar e aprimorar artefatos já existentes; diminuir o uso de insumos alimentares artificiais; promover a qualidade dos contextos; respeitar as áreas naturais; utilizar energias alternativas renováveis e produzir considerando um ciclo fechado sem resíduo; diminuir as distâncias e com isso o impacto do transporte; e estimular a criação de redes e o fortalecimento de indivíduos para participar e compartilhar processos de decisão (MANZINI, 2008).

Com a globalização e aumento da conscientização do consumidor, a imagem das empresas, por meio de seus produtos e/ou serviços, é muito evidenciada pelo público, especialmente pelo acesso de ferramentas digitais que permitem avaliações qualitativas e quantitativas por parte dos consumidores, e podem arruinar sua credibilidade (BASSI, 2017). Nesse sentido, a atenção à reputação empresarial é um forte fator estratégico, que deve ser um elemento de diferenciação perceptível pelo público.

### **3.2.1. Responsabilidade Socioambiental das Empresas**

Segundo Bassi (2017), no contexto apresentado, há uma mudança do papel da empresa em reassumir a sua responsabilidade social, relevante na economia, mas ainda não totalmente definida na visão do consumidor. Isso está relacionado às incertezas que rondam os consumidores, que acabam diminuindo a confiança nas organizações tradicionais, a não ser que essas comprovem suas intenções e valores. Dessa forma, nota-se uma mudança de um antigo conceito do “confie em mim” (por parte das empresas) para um “mostre-me” (por parte do público). De forma geral, a globalização, as melhorias tecnológicas e modificações radicais na ordem mundial afetaram as questões referentes sobre o que é e o que não é esperado das empresas (WBCSD, 1999).

RSC, em resumo, é o comportamento ético de uma empresa para com a sociedade. Em particular, isto significa agir de gestão responsável em suas relações com outras partes interessadas que têm um interesse legítimo no negócio - não apenas os acionistas” (WBCSD, 1999, página 3, tradução livre).

Embora não haja uma definição única sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), o entendimento das ações segue o mesmo princípio.

Para Cooper (2005), a RSC refere-se principalmente a uma mudança de ação empresarial, modificando o suporte de obrigações legais para a adoção de atitudes socialmente responsáveis a seus valores, a partir da resposta das vantagens alcançadas através dessas ações. Eon (2014) compreende a RSC como a inserção de forma espontânea de posturas, procedimentos e atitudes de promoção do bem-estar e benefícios do coletivo, públicos internos, colaboradores e sócios, e externos, comunidade, parceiros e meio ambiente; por

isso, não deve ocorrer somente por imposições governamentais ou fiscais.

Segundo Santos, Vezzoli e Cortesi (2008) há uma diversidade de termos que são relacionados à responsabilidade social dentro das empresas que pode gerar confusões mesmo em profissionais com alguma experiência na área. Entre esses, alguns conceitos mais gerais são referenciados como: sustentabilidade, empresa responsável, ética corporativa, cidadania corporativa, *triple bottom line*, e outros. Eon (2014) também menciona algumas nomenclaturas: Responsabilidade Social Corporativa (RSC), Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e Responsabilidade Social Ambiental (RSA). Essas podem apresentar variações na abordagem, podem ser completivas ou redundantes, mas, de modo geral, têm como desejo alcançar uma sociedade sustentável (EON, 2014 e SANTOS, VEZZOLI e CORTESI, 2008). Vale destacar a diferença desses três últimos termos que designam a Responsabilidade Social:

- Corporativa (RSC): geralmente é utilizado para empresas de grande porte, nas quais as preocupações sociais estão voltadas ao seu ambiente de negócios ou ao seu quadro de funcionários;
- Empresarial (RSE): faz uma abrangência maior de *stakeholders* pois há uma preocupação com o bem-estar do público interno, mas também em diminuir os impactos negativos da própria atuação na sociedade e meio ambiente. As ações vêm junto de mudanças comportamentais e gerenciais que compreendem maior transparência, ética e valores na relação com seus parceiros;
- Ambiental (RSA): ainda mais amplo, evidencia não somente as responsabilidades da organização com pessoas e valores humanos, mas também ambientais.

De modo geral, para o presente trabalho esses termos serão considerados complementares e nesse sentido, sinônimos. Trata-se então de compreender uma Responsabilidade Socioambiental Empresarial, visto que ela deve abranger o seu ambiente e público interno, assim como o ambiente externo e os impactos e relações com a comunidade, os parceiros e principalmente o meio ambiente (EON, 2014).

A compreensão da responsabilidade de uma empresa para com a sociedade é antiga (desde os anos 60), quando era apontado como responsabilidade o fato de gerar o máximo de lucro aos donos do negócio. Posteriormente, críticos sociais propuseram uma percepção mais abrangente dessas responsabilidades, incluindo o interesse de outros atores da sociedade, contrariando a visão apenas de alcançar lucro.

Na década de 70, esse movimento acompanhou a precauções ambientais reivindicadas por

grupos de ativistas. Nesse período, o conceito se tornou mais claro com o surgimento de políticas públicas, estabelecidas por órgãos governamentais que ajudaram a identificar o meio ambiente, colaboradores e clientes como partes interessadas da empresa. Assim os empresários precisaram equilibrar os compromissos de acionistas e as obrigações da empresa com os demais *stakeholders*.

Segundo Carrol (1999), em 1971, apesar do movimento de RSC ter focado na ação corporativa, com implementação de um papel social, ela ainda seguia diretrizes para “reconciliar a orientação econômica da empresa com sua orientação social.” Em 1979, o autor propôs uma “definição abrangente” do conceito contemplando quatro âmbitos de responsabilidade, nos quais são evidenciados além das obrigações econômicas e jurídicas (legais), também as éticas e filantrópicas. A partir de então, para que a empresa fosse inserida na RSC, ela deveria atender ao mesmo tempo todas essas exigências, ou seja: buscar a geração de lucro; obedecer às leis e regras; ser ética (ser correta e justa com o menor impacto à sociedade) e promover a melhoria no bem-estar das pessoas.

O modelo de Carrol (1979) aparece como uma pirâmide (Figura 25) no qual, no primeiro nível, está a Responsabilidade e Econômica, relacionada a geração de lucro, para manutenção do próprio negócio. No segundo nível, a Responsabilidade Legal, no qual é esperado que as empresas cumpram a lei, o que se relaciona as atitudes aceitáveis dentro da sociedade. No terceiro, encontra-se da Responsabilidade Ética, relacionada às obrigações de fazer o que é justo e de reduzir os impactos aos stakeholders. O último, a Responsabilidade Filantrópica, na qual espera-se que a empresa seja um bom cidadão, auxiliando financeiramente e com recursos humanos a comunidade, buscando melhoria na qualidade de vida.

Figura 25 - Pirâmide das Responsabilidade Total de Carroll



Fonte: Organizado pelo Autor, baseado em Carrol (1979, pág, 499)

Destaca-se que a pirâmide não é uma metáfora perfeita, pois mesmo os componentes sendo tratados separadamente para maior compreensão, elas acontecem simultaneamente e não se pretende sobreposição entre as responsabilidades (CARROL, 1999).

Barbieri e Cajazeira (2012) indicam que ao longo dos anos, surgiram movimentos como o Desenvolvimento Sustentável (anos 1970), discutindo os limites do planeta. Para os autores, remediar e evitar a insustentabilidade e os seus problemas depende necessariamente da união de lideranças políticas com o mesmo propósito, em qualquer escala da sociedade. Essa compreensão resultou na criação de um outro modelo, em 1994, criado pelo sociólogo John Elkington, através da empresa de consultoria britânica *Sustain Ability*, o *triple bottom line* (tríplice linhas de resultados líquidos) (Figura 26), muito difundido até hoje.

Figura 26 - Modelo Triple Bottom Line



Fonte: Organizado pelo autor (2020) baseado Barbieri e Cajazeira (2012).

O modelo demonstra três dimensões nas empresas em sintonia com as dimensões do desenvolvimento sustentável, ou seja, a econômica, a social e a ambiental (BARBIERE; CAJAZEIRA, 2012), como visto a seguir:

- Dimensão Econômica: considera as áreas físicas, as instalações e equipamentos da empresa, assim como o financeiro e as influências que a empresa gera a comunidade, positivas ou negativas, sendo necessário apontar os impactos gerados a todos os *stakeholders*.
- Dimensão Social: compreendida na criação de uma relação de confiança com a sociedade, elaborando vantagens, evitando problemáticas sociais e contribuindo para a melhoria na organização, sendo as posturas as principais para a empresa ser sustentável.
- Dimensão Ambiental: considera questões ligadas por exemplo, às origens da matéria-prima, as possibilidades de recuperação e/ou substituição de materiais, buscando soluções sem impacto ambiental.

Segundo Eon (2014), a RSE é um processo contínuo de melhoria e transformação do negócio e relação com seus colaboradores, comunidades e parceiros e deve, portanto,

refletir sobre equidade e coesão social. Já Santos, Vezzoli e Cortesi (2008) afirmam que os conceitos de RSE podem ser implementados em pequenas e grandes empresas, alterando-se apenas as abordagens táticas para colocá-las em prática. Além disso, variáveis como estrutura, tamanho, cultura e estratégias da instituição influenciam nesse processo.

Com relação às normativas, no contexto brasileiro existem duas normas mais específicas referentes a Responsabilidade Social: a ABNT NBR ISO 26000: Diretrizes sobre Responsabilidade Social (2010), que faz referência a uma norma internacional; e a ABNT NBR 16001: Responsabilidade Social - sistema de gestão (2012), com intuito de atribuir certificação.

A ISO 26000, publicada em 2010, é voluntária e tem como objetivo apresentar conceitos, termos, definições e atributos da RSC bem como orientações para a implementação e promoção do comportamento socialmente responsável da empresa com um todo. Essas indicações são voltadas a variados modelos organizacionais e diferentes tamanhos de empresa (INMETRO, 2012).

A ABNT NBR 16001, instaurada em 2004, cuja segunda versão, baseada na ISO 26000 e publicada em 2012, apresenta quesitos a serem implementados pelas empresas para que obtenham sua certificação. Em síntese essa norma define a responsabilidade social como:

Responsabilidade de uma organização pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de um comportamento ético e transparente que:

- Contribua para o desenvolvimento sustentável, inclusive a saúde e o bem-estar da sociedade;
- Leve em consideração as expectativas das partes interessadas;
- Esteja em conformidade com a legislação aplicável e seja consistente com as normas internacionais de comportamento e
- Esteja integrada em toda a organização e seja praticada em suas relações (INMETRO, 2012 página única).

Da perspectiva do design, para Cooper (2005) há também um enfoque maior na responsabilidade do designer e a sua contribuição para com a sociedade, os modos de vida e o meio ambiente de forma geral, o que vai ao encontro das necessidades evidenciadas na RSC. Para Santos, Vezzoli e Cortesi (2008), boa parte da atuação do designer está relacionada à proposição de soluções para o mundo, ou seja, a sustentabilidade ampliou esse propósito e reforçou o papel do design nas soluções dos problemas, anteriormente mais associados às suas causas, em função das escolhas projetuais, materiais, processos produtivos, entre outros.

Desse modo, nos ambientes empresariais, o designer pode assumir papel relevante na investigação e proposição de cenários alternativos, nos quais as atividades incorporam a

responsabilidade social orientada à sustentabilidade. Nesse contexto, a contribuição do designer vai além do projeto de produtos e serviços assumindo um papel estratégico no sistema (SANTOS, VEZZOLI e CORTESI, 2008).

Historicamente é possível notar que os conceitos de RSE já estavam presentes no design focado na qualidade de vida, observados nos anos 60 com os movimentos de design verde, consumo ético, ecodesign e design feminista e nos anos 70, com as abordagens mais solidárias, influenciadas por Victor Papanek, por exemplo. Nos anos 80 e 90, nota-se uma ampliação das abordagens, tais como “consumidor verde”, “investimento ético” e também nos tópicos voltados à acessibilidade e inclusão (COOPER, 2005).

### **3.2.2. Economia Circular**

Dentro do contexto apresentado, um outro conceito que deve ser considerado pelas empresas é o de Economia Circular (EC). Esse refere-se há uma possibilidade eficaz de resolver a escassez de recursos, propondo um modelo no qual o ciclo de vida de produtos é cíclico, com o objetivo de reduzir e otimizar o material, a energia, esforço, tempo e recursos financeiros. As empresas se tornam consumidoras e fornecedoras de materiais que são reincorporados ao ciclo produtivo o que, conseqüentemente, possibilita um impacto ambiental positivo (WEF, 2014; PERON e ZOCCOLLI, 2017).

São princípios da Economia Circular: projetar sem desperdício, criar resiliência através da diversidade, pensar sistemicamente, converter desperdício em insumo, reciclar e reutilizar resíduos e subprodutos na mesma cadeia industrial ou repassá-los para outras (EIJK e JOUSTRA, 2017; VEIGA,2019). Além disso, a EC propõe: 1. Utilizar insumos e materiais renováveis. 2. Estender a vida útil, gerando durabilidade e possibilitando manutenção; 3. Fortalecer a cultura de compartilhamento de recursos e produtos, buscando aprimoramento da funcionalidade e a questão de posse perde enfoque; 4. Priorizar serviços sobre produtos, mudança para uma empresa que viabiliza experiências; 5. Reintegrar recursos, planejar o produto com propostas de melhorias e manutenção durante seu uso e já tendo estabelecido transformações quando finalizada a vida útil (PERON e ZOCCOLLI, 2017).

Trata-se de um modelo de negócios que deve focar primeiramente no design do produto e do processo, propondo menor consumo de energia, baixa emissão de poluentes e preservação da alta eficiência como forma de promover a restauração do fluxo de materiais nos processos industriais (PERON e ZOCCOLLI, 2017; BERNARDI e DIAS; 2018; VEIGA, 2019). Porém, a adoção desse modelo exige uma alteração sistêmica que afeta diretamente a cadeia de valor, e requer inovações fundamentais na tecnologia, na organização e na sociedade.

Além de ter um custo alto, uma vez que para garantir durabilidade e longevidade dos produtos é necessário internalizar os custos que na economia linear, estão dissociados da precificação do produto e do consumo (LEITÃO, 2015; BERNARDI e DIAS; 2018). Outra adversidade está associada a modificação das estratégias das empresas referentes ao ciclo de vida do produto que está atrelado a uma vida útil curta, por isso há uma relutância na mudança de modelo, do linear para o cíclico, pelo fato do modelo vigente estar conseguindo possibilitar retornos positivos economicamente.

Mas para efetiva implementação da Economia Circular, é necessária a inserção dos princípios e preocupação durante as etapas de ensino de engenheiros e projetistas, pra que através de base teórica e prática esse futuro profissional saia das instituições de ensino e atue com mais consciência e considerando esse conceito (EIJK e JOUSTRA, 2017; NERY e FREIRE, 2017). Para as empresas, a EC torna-se um diferencial competitivo e uma fonte de criação de valor se executada de modo assertivo e correto. Essa criação de valor pode se dar de quatro maneiras: poder do círculo interno; poder dos círculos duradouros; poder do uso em cascata e da substituição de materiais na entrada; e poder dos insumos puros, não-tóxicos e segregáveis (ELLEN MACARTHUR FOUNDATION, 2012; VEIGA, 2019).

Além disso, pode acarretar vantagens para as empresas como: recuperação de semiprodutos e material para utilização renovada, redução de custos para obtenção de recursos naturais, oferecimento de serviços a clientes para dar suporte ao trabalho circular, o que auxilia no aumento da margem de lucro. Já para os consumidores e para o meio ambiente, na utilização duradoura e melhoria da qualidade dos produtos e na redução dos resíduos sólidos (EIJK e JOUSTRA, 2017; NERY e FREIRE, 2017).

No Brasil, as políticas públicas voltadas à economia circular ainda são iniciais, porém algumas políticas, programas e planos estão em desenvolvimento, promovendo a sustentabilidade através de práticas circulares. Uma delas é a Política Nacional dos Resíduos Sólidos (PNRS) sendo uma das mais relacionadas aos parâmetros de circularidade, pois contempla metas e ações para o desenvolvimento da gestão e do gerenciamento de resíduos de forma integrada. Porém apesar dessas iniciativas, é importante a elaboração de um plano estratégico que contemple medidas concretas de fomento à pesquisa, tecnologias e modelos de negócios que incentivam o desenvolvimento da economia juntamente com as necessidades econômicas do país (CNI, 2020).

### **3.3. Abordagens estratégicas de Design aplicada no ambiente empresarial**

Segundo Porter (2004), toda empresa dispõe de uma estratégia, seja ela explícita e desenvolvida a partir de um processo organizado ou implícita e concebida a partir das atividades e métodos realizados por diferentes repartições. Porém, uma atuação isolada de cada repartição não representa a melhor solução de estratégia. Por isso, o procedimento explícito de planejamento estratégico empresarial que tem como objetivo assegurar políticas ordenadas e conduzidas a todos os setores da empresa e, quando encaminhado como metas únicas em comum, possibilita benefícios mais evidentes para alcançar esses propósitos.

Nesse sentido e diante das mudanças contemporâneas nas condições econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, o designer assume um papel relevante na estratégia das empresas, demandando de competências para lidar com contextos específicos, de forma responsável e sustentável. Sua atuação deve necessariamente incluir reflexões sobre o impacto dos projetos, questionando seu significado e necessidade, antes mesmo da produção física, seja de produtos, sistemas ou serviços (BASSI, 2017).

Segundo Costa e Scaletsky (2010), o designer em uma organização não deve estar relacionado somente ao projeto de produtos ou à solução de dificuldades funcionais, mas se ocupar de toda a cadeia de valor, o processo na empresa como um todo. Porém, para alcançar esse patamar é indispensável interagir junto a diferentes atores para assim conseguir se diferenciar e agregar valor ao negócio (MERONI, 2008). Observa-se, porém, que, muitas vezes, a inserção do design na empresa acontece de formas diferentes e de modo extremos: 1. convite tardio de equipe de design para desenvolver o produto, colaborando minimamente e fora de contexto; 2. inserção de designer no processo do projeto, sem orientação, gerando dificuldades na implantação do produto, produção e lançamento no mercado (CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN, 1997).

A partir disso, constata-se que apenas a contratação de designers pelas empresas não traz nenhuma resolução prática; é necessário que ela venha acompanhada de mudanças sobre responsabilidade e organização no desenvolvimento de novos produtos. Quando isso não ocorre em conjunto, pode ser frustrante e ainda privar a empresa de incorporar soluções coerentes na perspectiva da gestão empresarial (CENTRO..., 1997).

O profissional de design deve ter clareza de sua atuação como ferramenta de inovação contribuindo para a definição de estratégias da empresa, com vistas à criação de valor e significado dificilmente copiados. Para tanto, é necessário desenvolver uma visão sistêmica,

interdisciplinaridade e multidisciplinaridade, colaborando diretamente com equipes e buscando respostas nos pontos fora de sua alçada (BASSI, 2017).

Para Teixeira (2005), o design se evidencia na dimensão estratégica como um valioso instrumento para o sucesso, como plano de ação para a obtenção de vantagem competitiva, pois pode atuar como suporte aos processos da empresa durante toda a sua cadeia de valor. Nota-se, porém, que na maioria das instituições não há a valorização e aplicação adequada desse recurso. Com o avanço de suas funções, o designer não deve apenas considerar o contexto cultural e pessoal dos consumidores, mas também, questões como a semiótica, os valores econômicos e as rápidas modificações tecnológicas na elaboração de soluções satisfatórias aos usuários.

### **3.3.1. Design Estratégico**

Para Debiagi (2012), o design estratégico é uma atividade estruturada em condutas gerenciais envolvendo design, gestão e comunicação, incluindo um grupo interdisciplinar com habilidade de projeto. Pastori et al. (2009) apontam que esses grupos são transdisciplinares, e concordam que a abordagem demonstra considerações e propostas inteligentes de criação e a ação, coordenadas pelo design, com intuito de reorganizar e elaborar estratégias voltadas para uma instituição (DEBIAGI, 2012; PASTORI et al., 2009).

Segundo Zurlo (2010), a expressão de design estratégico reflete uma problemática, um sistema aberto que abrange perspectivas distintas e de diferentes disciplinas, que atuam em uma dimensão coletiva dentro de uma empresa. Para Meroni (2008), trata-se de uma disciplina utilizada para definir condutas e métodos para a elaboração de pesquisa e projetos em empresas e em instituições de ensino. Nesse sentido, auxilia instituições sociais e mercadológicas a se desenvolverem e a criarem ou reforçarem suas identidades, por meio de um sistema de regras, valores e instrumentos que modifiquem e influenciem o contexto em que está inserido. Pastori et al. (2009) apontam que as diretrizes utilizadas são técnicas e criativas, consideram o contexto social e estimulam a pesquisa qualitativa e a elaboração de cenários, expandindo os seus processos através de uma rede de inovação e produção de valor junto aos seus consumidores, parceiros e funcionários.

O design estratégico permite a geração de hipóteses do que pode ocorrer e os requisitos necessários para que esses cenários se tornem possíveis (MERONI, 2008). Segundo Scaletsky et al. (2015), a elaboração de cenários futuros sempre esteve relacionada com a atuação do design, pois relaciona-se diretamente ao ato de projetar; permite a criação de alternativas distintas, por vezes até contrárias durante o processo, pois não há um percurso

linear. Nesse sentido, o Design Estratégico antecipa cenários possíveis, auxiliando também na identificação de respostas, de forma mais ágil, em casos de incerteza (TEIXEIRA, 2005). Para Meroni (2008) o projeto de cenário futuros deve considerar a ligação com a inovação social e cultural, o que se refere a alterações de como as pessoas alcançam os resultados e da própria organização das instituições, e pode ser utilizado de inspiração e suporte nesse processo. Como os cenários são realizados a partir de visões de design e o intuito é aproveitar oportunidades de inovação, é imprescindível que eles sejam o mais estruturados possível, levando em conta as consequências econômicas, culturais, ambientais, de forma que sejam partilháveis e facilmente compreensíveis (PASTORI et al., 2009; MERONI, 2008). Importante considerar os processos participativos, de co-design, para garantir o maior compartilhamento dos objetivos, sua implementação e aumentar as chances de sucesso. Nesse contexto, o designer torna-se um mediador auxiliando no diálogo estratégico, abrange quesitos relacionados a identidade da organização, de significado aos produtos e suscitar experiências, interfaces entre usuários e os produtos, elaboração de redes de cooperação e inserção e valorização da comunicação no processo de design. O designer estratégico atua, portanto, como mediador criativo, potencializando os grupos e suas habilidades, no qual o resultado é o sistema de um produto-serviço, que junto à comunicação, são integrados a estratégia a fim de conseguir resultados positivos (DEBIAGI, 2012).

Segundo Scalesty e Costa (2019), os designers não estão mais envolvidos somente em responder aos problemas de design aos quais estão habitualmente relacionados. Associam-se cada vez mais à investigação, à definição do próprio problema, realocando-o junto aos setores gerenciais das organizações, o que pode ser entendido como metaprojeto. Assim, ao redefinir o problema de design definido previamente por um briefing, o designer pode intervir em aspectos importantes para empresa, extrapolando as barreiras de elaboração de produtos, e propondo novas soluções.

Os autores Pastori et al. (2009) apontam que o método projetual estratégico contempla três dimensões projetuais: a dimensão estratégica, na qual há a possibilidade de refletir junto às instituições sobre aspectos futuros, seus valores, oposições e necessidades, que possibilitam a elaboração de estratégias; a dimensão tática, que gerencia as operações de design; a dimensão operacional, considerando os limites produtivos da organização, possibilita os encaminhamentos de projetos para que sejam analisados a partir das demandas de mercado.

Os três níveis de atuação do design (Figura 27) podem definir os propósitos futuros de uma

organização: quanto maior a sua abrangência, maior será a sua interferência. Nota-se que menor amplitude está no Nível Operacional, ponto inicial de incorporação do design, restrita à etapa de projeto e percebida nos produtos e serviços, tangíveis ou experienciais. O Nível Tático é considerado intermediário, no qual o design cumpre uma função e aproxima equipes, absorve processos e sistemas específicos do negócio. No Nível Estratégico, considerado de maior amplitude, o design possui competências que possibilitam aliar e alterar as visões da organização, orquestrando políticas, funções e obrigações (NUNES, 2013).

Figura 27 - Representação dos níveis de Design



Fonte: Baseado em Mozota (2003) e Best (2006) apud Nunes (2013).

A partir de uma visão design-driven, Pastori et al. (2009) afirmam que a disposição desses níveis não é estagnada na prática do sistema, e que a dimensão tática tem um papel de importância pois estimula a transformação dos encaminhamentos e coordena as novas inserções no sistema de design (Figura 28). Trata-se de uma ponte de ligação de “filamentos díspares” entre os níveis estratégicos e operacionais que, se não possuírem essa interligação, perdem-se em propostas e ideias não efetivas e inválidas por falta de um entendimento total das relações da organização.

Figura 28 - Visão Design-Driven



Fonte: PASTORI et al. (2019, pág. 20).

Segundo Pastori et al. (2009), a dimensão estratégica do design se constitui a partir desse conceito, remetendo a uma reflexão crítica que ultrapassa os limites do projeto, questiona suas motivações e antecedentes, está relacionado a contestação do briefing e o focar não em como desenvolver a solução, mas que solução alcançar. A mudança do procedimento metodológico analítico funcionalista, voltada para as esferas táticas e operacionais, ocorre ao ultrapassar esses limites e focar o pensamento projetual para a criação de estratégias.

Para alcançar esse percurso projetual, é preciso compreender mais especificamente os processos que compõem esse método, que pode ser evidenciado duas macroetapas: 1) a metaprojetual, que possibilita a visão total do processo e trata da retomada da consciência estratégica, a fim de evidenciar a reflexão sobre o ato de projetar, assim como os meios, os instrumentos e as próprias propostas alcançadas e, 2) a projetual, constituída pelas dimensões táticas e operacionais que não se limita, porém, às práticas técnicas, sendo necessário refletir sobre os procedimentos e a necessidade de tais ações (PASTORI et al., 2009). Dentro dessas macroetapas, quatro fases podem ser visualizadas:

#### 1. *Etapa Metaprojetual:*

- Fase de escuta, inclui a elaboração do briefing, pesquisa e contra-briefing, na qual são avaliados e analisados o mercado, os objetivos, o contexto, a cultura de design, os recursos e o posicionamento;
- Fase de criação, compõe-se pela construção de cenários, evidencia as consequências que a empresa sofrerá ao agir ou realizar certas atividades e a definição da visão de design, especificando o percurso a ser seguido;
- Fase de conceituação, na qual (após definida a visão da empresa) são elaborados os conceitos, propostas e informações e, simultaneamente, são analisados se atendem as exigências dos clientes e mercado. É um estágio entre as estratégias e a operação e funciona como ponte para a etapa projetual;

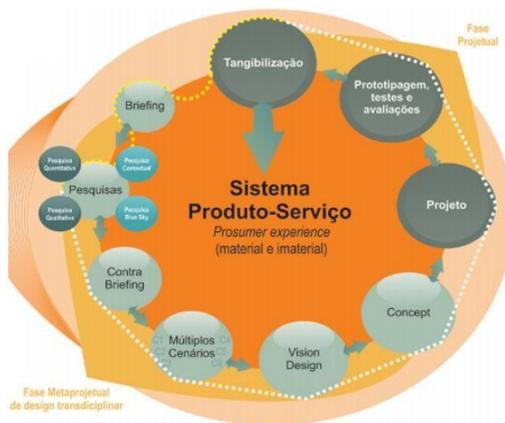
#### 2. *Etapa projetual:*

- Fase de execução, que relaciona ao estágio tangível e ao processo de design de produto-serviço, inclui prototipagens, avaliação e testes.

Galizai et al. (2008, p.278 apud DEBIAGI, 2012) apresentam estrutura similar, com algumas diferenças nas fases indicadas, ou seja: Metaprojeto, que contempla a definição, estruturação e síntese do problema, nas etapas de Brief, Contra-Brief, Pesquisa, Construção de Cenários e Visão de Projeto e, a resposta Projetual, que contempla os meios para inserção do produto no mercado, incluindo etapas de Conceito do Design, Projeto e Engenherização e Prototipação.

Embora com algumas diferenças sutis, as etapas identificam o mesmo processo que possui caráter cíclico (Figura 29) e, por meio dos princípios de contra-briefing, possibilita sempre o retorno às indicações conceituais regularmente acessíveis aos processos de aprendizagem e inovação (PASTORI et al. 2009).

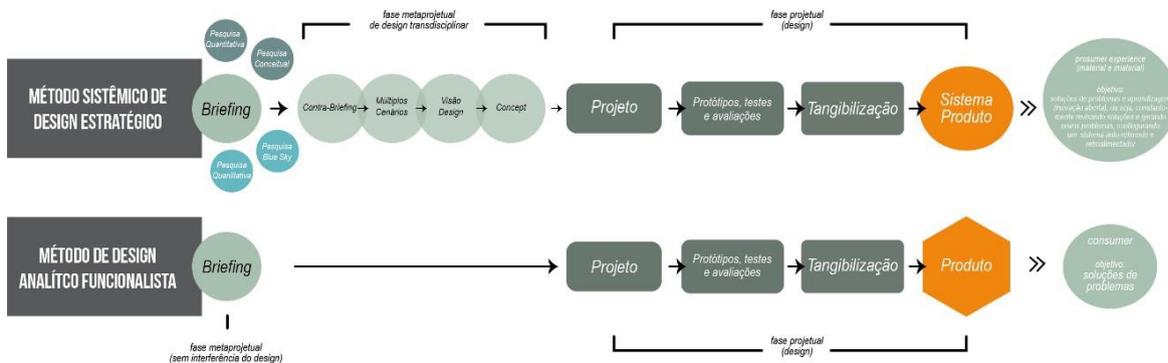
Figura 29 - Método Sistêmico de Design Estratégico



Fonte: PASTORI (2009), pág. 22.

O processo de design, comumente vivenciado, busca delimitar soluções para produtos e serviços. No caso do Design Estratégico, o processo advém de perspectivas pouco claras buscando estimular a inovação ou implementar um sistema produto-serviço como estratégia de competitividade (PERINI, 2015). Assim, ao comparar o método de Design Analítico Funcionalista e o método Sistêmico Design Estratégico (Figura 30), é possível perceber que o primeiro conta como etapa metaprojetual apenas o briefing cujo resultado alcançado representa a resolução de um problema geralmente resolvido apenas com um produto ao consumidor (PASTORI et al. 2009).

Figura 30 - Comparação entre os Métodos de Design



Fonte: PASTORI et al. (2009, pág 22)

O processo deve, portanto, oferecer soluções flexíveis que são ajustadas conforme situações que integram um cenário, possibilitando resultados adequados ao contexto e aproveitando os meios disponíveis (DEBIAGI, 2012); além disso, as estratégias organizacionais propostas

devem ser dirigidas pela gerência e vinculadas à visão estratégica de toda instituição. Segundo Teixeira (2005), a introdução desse sistema ocorre através da Gestão do Design, responsável pelo planejamento, implementação e administração das atividades intrínsecas ao processo de Design Estratégico nas organizações, a fim de operacionalizá-las. Assim, algumas habilidades e novas perspectivas devem ser concebidas pela instituição.

### **3.3.2. Gestão de Design**

O termo Gestão de Design (GD) (do inglês, *Design Management*) surgiu na década de 1960 na Inglaterra como sentido de gestão da interação entre as empresas de design e seus clientes (COSTA e SCALETSKY, 2010). Merino (2010) aponta que, há algumas décadas, o termo Gestão do Design vem sendo utilizado a partir de um reconhecimento e maior valor dado ao design na gestão estratégica e organizacional das empresas.

Para implementar essa abordagem, as características intrínsecas do designer tais como: ser criativo, ter iniciativa, ser detalhista e se preocupar com o cliente, tornam-se vantagens que os administradores adotam para apoiar mudanças, de forma gradativa e responsável (MOZOTA, et al. 2011). Assim, a Gestão do Design auxilia na alteração da conduta e da visão empresarial, para alcançar um modelo mais sustentável, articulando os objetivos empresariais com a sua responsabilidade para com a sociedade e o meio ambiente, a partir de princípios específicos. Com isso, busca aprimorar a gestão dos processos para que sejam mais eficientes e eficazes (SCALETSKY e COSTA,2019).

Segundo Mozota et al. (2011) o conceito de Gestão do Design está ligado à modificação do modelo hierárquico de administração taylorista, para um modelo horizontalizado, flexível e de caráter mais informal, no qual os designers se sentem mais à vontade para atuar. A partir da necessidade de aproximar o campo do design e o contexto empresarial, essa abordagem funciona como uma ligação entre esses conceitos diferentes, com conexões cada vez mais significativas (COSTA e SCALETSKY, 2010).

Na situação da produção contemporânea, Buzo e Merino (2012) colocam a Gestão do Design como uma parceria importante das empresas, com o objetivo de encontrar, propagar e averiguar como o design pode ser incluído e colaborar nas estratégias. Para Best (2006), ela assume um papel de dirigente sobre os processos do projeto, na qual são necessárias aptidões como esclarecimento, aspiração, convencimento e a apresentação das interferências positivas que o design pode colaborar nas organizações. Assim, investiga o modo como o Design, como disciplina projetual com capacidade de visão de todo o sistema das empresas, pode se inserir em suas diversas áreas, indica ferramentas, meios, formas,

grupos e os requisitos de planejamento necessários para alcançar resultados satisfatórios.

Mozota, et al. (2011) afirmam que um objetivo da gestão do design é treinar gerentes e designers, através de uma troca mútua, aproximando os gerentes do design e os designers, da gestão, possibilitando ao designer romper suas barreiras e assimilar efetivamente os processos administrativos, afim até se for preciso, redesenhá-los.

Para Costa e Scaletsky (2010), a Gestão do Design é entendida como um procedimento que se divide em três etapas: 1. A gestão da estratégia de Design; 2. Do Processo de Design e 3. Processo de Implementação. Dentro da gestão da estratégia, a abordagem do Design Thinking<sup>46</sup> na estratégia organizacional pode contribuir diretamente para encontrar oportunidades, compreender as carências dos clientes e a forma como o design pode colaborar com toda a empresa, identificando caminhos para que os projetos de design sejam aprimorados. Na gestão do processo, o enfoque está na habilidade de retratar a estratégia das empresas por meio do design e nas aptidões de controle do processo; já na etapa de implementação a atenção volta-se ao processo e ao projeto, pela delimitação de orientações que ajudarão no aprimoramento de novos projetos (COSTA e SCALETSKY, 2010).

Para Scaletsky e Costa (2019), o Design Estratégico e a Gestão de Design são "perspectivas cruzadas" que abrangem o papel das estratégias de design nas empresas. Há uma dificuldade em desassociar os dois termos e entendê-los separadamente; porém, segundo os autores, não existe oposição, mas sim complementação, com o intuito modificar os acontecimentos existentes e responder às necessidades da sociedade e, mais especificamente, das instituições. O Quadro 4 indica algumas especificidades de cada abordagem, assim como alguns fatores em que elas se permeiam. A fim de confirmar que se trata de duas abordagens inclusivas que transformam o papel do design dentro das instituições, a encaminham a um posicionamento estratégico e ponderam um entendimento multidisciplinar (DEBIAGI, 2012).

Em sintonia com Debiagi (2012) e Pastori et al. (2009), o presente trabalho considera as duas abordagens teóricas complementares, reconhecendo a existência de diferenças em alguns aspectos. Nesse cenário, no qual o designer estratégico funciona como um agente e promotor da inovação contínua e a gestão de design como administradora destes recursos, são salientados os pontos fortes, associados ao metaprojeto de Design Estratégico, e pontos

---

<sup>46</sup> É uma abordagem utilizada na criação de novos produtos, serviços e processos ou para resolução de problemas, através de soluções práticas, criativas e inovadoras, tendo como foco as necessidades humanas. Trata-se do resultado da intercessão entre pragmatismo e intuição e de um processo exploratório e de co-criação e que utiliza da representação visual como ferramenta em suas fases (BROWN, 2010).

chaves de Gestão de design para construir um modelo metodológico sistêmico de design.

Quadro 4 -Diferenciação Design Estratégico

	Gestão de Design	Design Estratégico
Especificidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Corporativista e Interdisciplinar;</li> <li>- Há um gerente no topo da hierarquia organizacional do processo de design;</li> <li>- Relacionado às táticas de operacionalização e ao controle das estratégias do todo;</li> <li>- Propõe maneiras de inserir e gerenciar recursos de design nas organizações: papel operacional em lógica linear de desempenho;</li> <li>- Conduz os processos e recursos de forma criativa, associado ao marketing, ao desenvolvimento de produtos e à produção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativista e Transdisciplinar, voltado ao processo e as ações;</li> <li>- O gerente participa como articulador nos processos de design, é um parceiro;</li> <li>- Relacionado ao metaprojeto, reflexão de todo o processo, inclusive revisão das estratégias;</li> <li>- Vê o design como o agente projetista das estratégias organizacionais; papel reflexivo, sistêmico e não linear dentro das organizações;</li> <li>- Elabora modelos estratégicos próprios para uma empresa ou sistema que assim cria significados e refletem a sua identidade.</li> </ul>
Pontos de aproximação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Linearidade e indicação a Inovação <i>in house</i> (realizadas internamente na instituição para ela própria);</li> <li>- A cultura do design, tão distante na formação e na própria prática do gestor, passa a ser introduzida a partir de suas práticas;</li> <li>- Um caminho para inovar;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistêmico e voltada a inovação aberta, necessário para atingir as metas;</li> <li>- Contribui para promover a cultura do design nas empresas: participação ativa na construção da oferta; influência nas próprias estratégias de negócios das organizações</li> <li>- Proporciona inovação através da compreensão estratégica: indica futuros plausíveis; assimila indícios da sociedade e elabora significado através da identidade;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir de Pastori et. al (2009), Debiagi (2012) e Scaletsky e Costa (2019).

## 4. ESTUDOS DE CASO

No capítulo 4 serão apresentados dois estudos de caso referentes a indústrias que possuem diretrizes sustentáveis e ações diferenciáveis em suas atuações bem como imagem e comunicação bem difundidas e relacionadas com o público. Os casos foram escolhidos em função de estratégias que poderiam orientar os planos futuros para a empresa Lucanelli, sendo uma loja de móveis e decoração e outra de produtos de vestuário.

O primeiro caso apresenta a Líder Interiores, empresa também do setor moveleiro que está há 75 anos no mercado e possui um posicionamento sólido e de destaque com uma produção que associa alta tecnologia e processos manuais, atuando com uma ampla gama de mobiliários e artigos de decoração. O segundo apresenta a empresa DOBRA, que mesmo não sendo uma empresa do setor moveleiro, foi selecionado tanto por desenvolver produtos de vestuário e objetos para ambientes com um material reciclável, quanto por apresentar inúmeras soluções inovadoras, realizarem projetos sociais, colaborativos e educacionais e se estruturar organizacionalmente de forma não convencional.

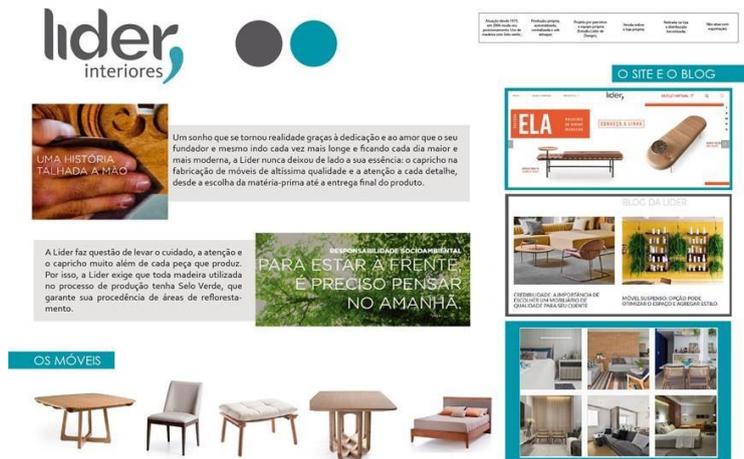
Para a definição final dos estudos de casos, foi realizada uma pesquisa preliminar que identificou outras empresas de móveis que poderiam auxiliar na definição de diretrizes para Lucanelli, sendo elas: Meu Móvel de Madeira, Tok Stock e San German. Porém, as empresas foram utilizadas somente como referência, juntamente com a Líder Interiores, para uma coleta preliminar de dados gerais para montagem de *moodboards*, contendo sínteses de informações, elaboradas como referência e avaliação dentro do workshop participativo estruturado.

### 4.1. Caso 1: Líder Interiores

- **Apresentação:**

A empresa é uma companhia familiar fundada em 1945, por João da Mata, em Carmo do Cajuru, Minas Gerais. Atualmente, possui 21 lojas espalhadas em cinco estados e no Distrito Federal e uma ampla rede revendas, mais de 1400 colaboradores diretos e um parque fabril com mais de 100 mil m<sup>2</sup>, com produção mensal que chega a 18 mil objetos (Figura 31) (LIDER, 2011a e LIDER, 2016b).

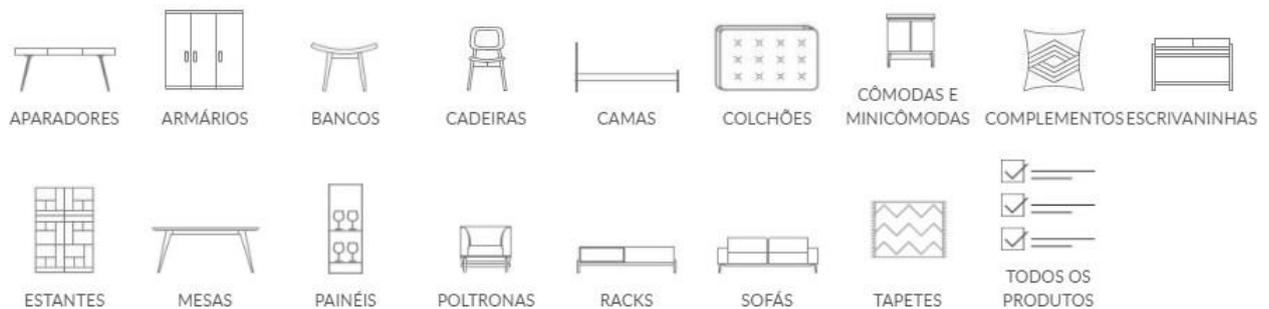
Figura 31 - Moodboard Lider Interiores



Fonte: Organizado pelo Autor a partir do site Lider Interiores.

A Líder Interiores produz móveis, planejados, cozinhas, colchões, tapetes, adornos, colchas e mantas. Destaca-se por ser uma das poucas indústrias do setor no mercado brasileiro que oferece uma ampla variedade de produtos para casa (Figura 32) (LIDER, 2011 e LIDER, 2016).

Figura 32 - Variedade de produtos



Fonte: Site Lider Interiores<sup>47</sup>

• **Breve Histórico**

A história da empresa está diretamente relacionada com a jornada de seu fundador, falecido em 2019, mas que sempre esteve à frente da empresa. De origem simples, sua aproximação com o setor de móveis aconteceu em 1945, quando buscou uma oportunidade como aprendiz a fim de se aprimorar em um ofício. Começou a trabalhar em uma marcenaria em Divinópolis-MG, como lustrador de móveis sem remuneração por algum tempo; porém, conseguiu se destacar com uso de novos produtos e técnicas, e com o conhecimento e experiências adquiridos montou sua própria empresa (LIDER, 2011 e LIDER, 2016). Aos poucos ampliou sua fábrica que, em 1954, virou a Mobiliadora Lider (Figura 33).

<sup>47</sup> Disponível em: < <https://www.liderinteriores.com.br/> >. Acesso em 15 de Out. de 2020. Inicialmente fazia pequenas reformas e acabamentos em móveis já existentes de moradores da região; o bom trabalho realizado gerou novas encomendas de móveis, passando a produzi-los com ajuda de outros profissionais experientes. Começou com um primeiro barracão, com apenas três máquinas.

Figura 33 - Fábrica Mobiliadora Líder em 1955



Fonte: site Líder Interiores<sup>48</sup>

Em 1955, com o crescimento das instalações, o proprietário montou o primeiro showroom ao lado da fábrica. Vinte anos depois, em 1976, é inaugurada a primeira loja em Mateus Leme-MG. A partir daí, o parque industrial da empresa se ampliou, passando a produzir estofados em 1990 (Figura 34) e posteriormente, em 1999, a fabricar colchões e espumas. Nesse mesmo ano, inaugurou a primeira loja aberta fora de Minas Gérias, em Vitória/ES.

Figura 34 - Parque fabril Líder Interiores em 1990



Fonte: Site Líder Interiores<sup>49</sup>

### • Evolução

A Líder Interiores iniciou sua atuação atuando com entalhes e procedimentos tradicionais manuais (Figura 35) que se mantêm até hoje; porém, no decorrer dos anos, a empresa investiu em alta tecnologia, ampliando a gama de possibilidades de projetos e processos, inclusive melhorando as condições do trabalho e produtividade. Dessa forma, aliou os dois procedimentos: as diversas possibilidades decorrentes da tecnologia de ponta e o trabalho e habilidade manual dos colaboradores. A fabricação própria garante o diferencial ligado à flexibilização e customização pelos clientes que, em diversos produtos, podem escolher medidas, acabamentos, tecidos e cores, por exemplo (LÍDER, 2011).

<sup>48</sup> Disponível em: < <https://www.liderinteriores.com.br/blog/lider-66-anos>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

<sup>49</sup> Disponível em: < <https://www.liderinteriores.com.br/blog/lider-66-anos>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

Figura 35 - Processos manuais



Fonte: Frames do vídeo “Conhecendo nossa Fábrica” (0:20) e (0:49)<sup>50</sup>

Em 2006 houve uma mudança de posicionamento na empresa, que passou a se chamar Líder Interiores (Figura 36). Com o novo enfoque de comunicação, a Líder deixou claro seu princípio de ser não só uma empresa fornecedora de móveis, mas também interessada em garantir a uma experiência mais ampla ao consumidor, incluindo diversos artigos de produção para casa (LIDER, 2011 e LIDER, 2016).

Figura 36 - Logo Líder Interiores



Fonte: Casapark<sup>51</sup>

A empresa aponta que um dos pontos primários na execução dos seus móveis está na fase de pesquisa, considerada como primordial para a criação de produtos relevantes, únicos e com personalidades específicas. Nessa etapa, realizada por uma grande equipe, são analisadas as necessidades, percepções e perfis dos usuários, as tendências, o contexto de móveis já vendidos pelos concorrentes, as possibilidades e limites de fabricação, assim como a logística para desenvolvimento do mobiliário.

Segundo a empresa, é também nessa fase que os conceitos e diretrizes para a elaboração das peças são desenvolvidos, considerando-se fatores referentes ao design, à forma, aos materiais, às cores, ao conforto e à ergonomia, ao estilo e às percepções dos objetos pelo consumidor e, ainda, o planejamento para a inserção dos produtos nos ambientes (LIDER, 2016).

Existe uma preocupação com a matéria prima utilizada e, por isso, é feito o controle junto aos fornecedores para conferir qualidade e saber a procedência desses insumos. No intuito de garantir a confiabilidade no material utilizado, a Líder produz as espumas flexíveis e o aço

<sup>50</sup> Disponível em: <<https://www.liderinteriores.com.br/a-lider/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

<sup>51</sup> Disponível em: <<https://www.casapark.com.br/loja/lider/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

utilizado no mobiliário; além disso, todos os serviços de costura e acabamentos também são realizados internamente em uma elaborada estrutura que comporta esses processos (LIDER, 2016).

Em 2014, a empresa passou por uma renovação da identidade com o intuito de atualizar sua imagem e aproximá-la mais dos valores que já vinha implementando (LIDER, 2014). Com relação à comunicação visual, passou a adotar uma linguagem que apresentasse espaços “que valorizam a tendência acessível, a beleza que buscamos no dia a dia e o encontro do novo com o eterno (Figura 37) (LIDER, 2014, página única).”

A marca foi alterada, utilizando-se elementos e cores mais sóbrios como o cinza, preto e branco, bem como os tipos com letras grandes, marcantes e simples, visando transmitir maior sofisticação na comunicação. O padrão fotográfico também foi alterado, utilizando imagens com mais elementos naturais (luz, madeira, plantas) com o intuito de evidenciar o bem-estar que cada mobiliário proporciona. Essas mudanças se aplicaram nas peças de divulgação, em materiais institucionais e pontos de venda (LIDER, 2014).

Figura 37 - Novas peças gráficas



Fonte: Site Lider Interiores<sup>52</sup>

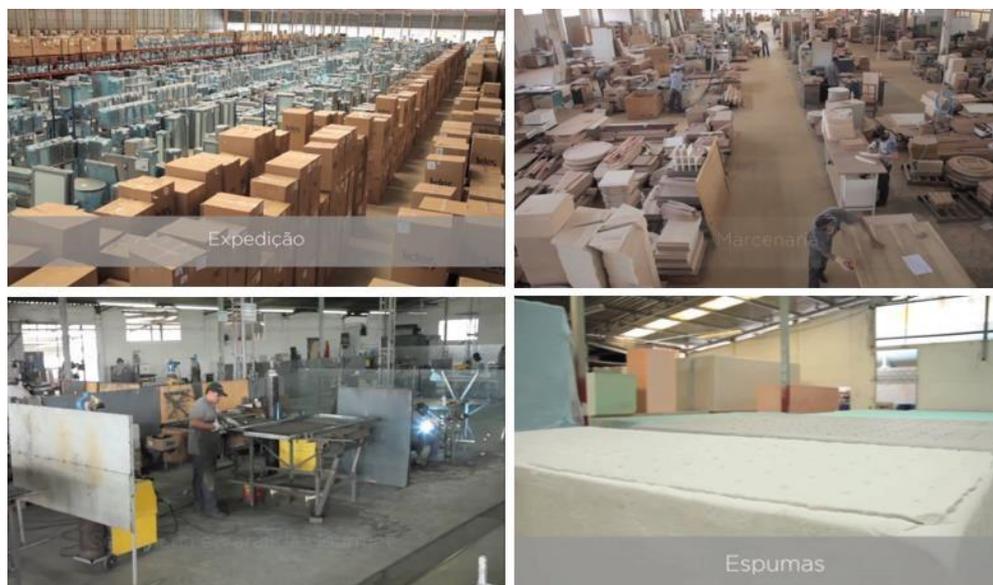
Nesse contexto de mudanças, o desenvolvimento do projeto dos móveis é realizado internamente por uma equipe de profissionais experientes em parceria, também desde 2014, com o estúdio de design de móveis Nada se Leva, comandado por Guilherme Leite Ribeiro e André Bastos. Os profissionais colaboram com a equipe interna na criação das novas linhas, com o objetivo de reforçar a identidade e apresentar peças com maior potencial de valor para o público.

Além disso, o estúdio também é responsável por selecionar outros designers parceiros. Essa atuação reforça a importância da inovação contínua, de forma que a imagem da marca esteja refletida nos produtos, mas também de avaliações de estratégias referentes ao mercado,

<sup>52</sup> Disponível em: < <https://liderinteriores.com.br/blog/lider-interiores-de-cara-nova/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

possibilitando que os produtos sejam bem recebidos e adquiridos pelo público. A empresa possui um parque fabril em Carmo do Cajuru/MG com 100 mil m<sup>2</sup> (Figura 38) contando com uma unidade logística de expedição, da qual distribuem todos os móveis produzidos, através de entrega própria, e seis unidades fabris.

Figura 38- Expedição, Marcenaria, Serralheria e Produção de Espumas



Fonte: Frames do Vídeo “Conheça nossa fábrica” (2:43); (0:35); (1:45) e (1: 34)<sup>53</sup>

Possui ainda uma outra unidade fabril na cidade de Mateus Leme/ MG (Figura 39) realizando a fabricação de colchões (LIDER, 2011).

Figura 39 - Fábrica de Colchões



Fonte: Frames Vídeo “Conheça Nossa Fábrica” (3:00) e (3:08)<sup>54</sup>

Entre as unidades fabris mencionadas estão: 1) Marcenaria para madeira maciça; 2) Serraria e Fábrica de móveis para externa, aço e fibra e estrutura metálica dos estofados; 3) Produção das próprias espumas; 4) Produção dos estofados, o Ateliê com produção de colchas e almofadas; e 5) a Unilíder, um complexo de investimento maquinário, de alto padrão (Figura 40).

<sup>53</sup> Disponível em: <<https://www.liderinteriores.com.br/a-lider/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

<sup>54</sup>

Disponível em: <<https://www.liderinteriores.com.br/a-lider/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

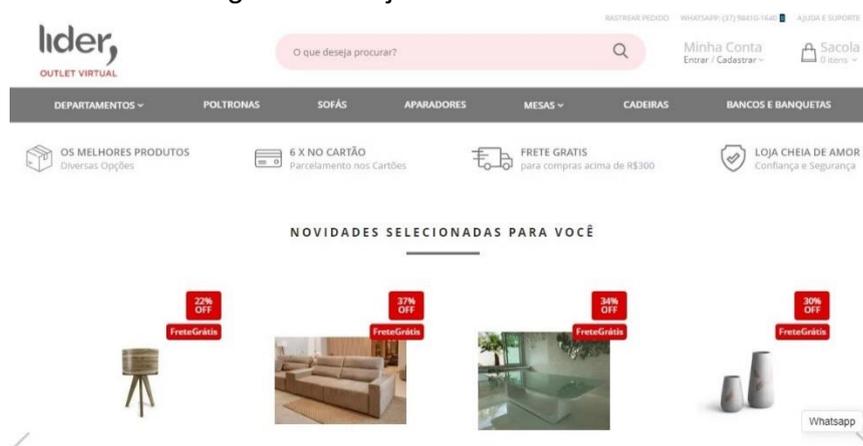
Figura 40 - Produção de Estofados, Ateliê e Unilider



Fonte: Frames do Vídeo “Conheça nossa fábrica”, (0:29); (0:32); (2:34) e (2: 09)<sup>55</sup>

Além das lojas próprias espalhadas no Brasil, a empresa possui um canal de vendas online que funciona como um “outlet” (Figura 41), no qual peças de linhas anteriores são vendidas com porcentagens de desconto. A distribuição é realizada também pela própria empresa.

Figura 41 - Loja Online Lider Interiores



Fonte: Site Lider Interiores<sup>56</sup>

A Líder Interiores realiza também uma mostra na qual ambientações idealizadas por designers de interiores e arquitetos são montadas nas diversas lojas da empresa (Figura 42); a cada versão define-se novo tema para que os profissionais se inspirem para realização do projeto.

Figura 42 - Logo da Mostra Decora Lider



Fonte: Site Lider Interiores<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Disponível em: < <https://www.liderinteriores.com.br/a-lider/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

<sup>56</sup> Disponível em: < <https://www.liderinterioresloja.com.br/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

<sup>57</sup> Disponível em: < <https://www.liderinteriores.com.br/blog/vem-ai-a-17a-decora-lider/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

Ao longo dos anos de crescimento contínuo, a empresa manteve o seu conceito bem aplicado nos seus produtos e serviços, ou seja, no design feito para ser vivenciado e do qual advém sua assinatura: Design feito para viver. Entre suas estratégias de comunicação, a Líder possui um blog hospedado no site, no qual mantém um conteúdo atualizado em categorias, tais como: Mundo Líder, Inspiração, Decora Líder, Da ideia ao projeto, Promoção, Dica de decoração, Qualidade de vida, entre outras. Possui ainda uma revista online que apresenta os produtos e mostras da empresa, além de trazer matérias referentes à decoração e tendências de design.

Em 2020, a empresa lançou uma campanha comemorativa de seus 75 anos, intitulada **Viva sua Casa**, incluindo “Design para vida das pessoas” e “Redescobrir seu lar” Líder (2020), totalmente condizente com o período atual de pandemia, cujo isolamento social fez com que a sociedade se mantivesse períodos maiores em casa, fortalecendo sua imagem relacionada à experiência de vivenciar os objetos no seu dia-a-dia.

- **Responsabilidade Socioambiental**

No que diz respeito a Responsabilidade Socioambiental, a empresa demonstra preocupação com o futuro como ponto principal para se destacar no mercado e nesse sentido ela utiliza em seu processo madeira 100% reflorestada e com Selo Verde, que garante a sua procedência. Além da preocupação no setor de madeiras, as espumas são certificadas pelo INMETRO, possuindo também uma linha de Estofados conscientes, que utiliza estrutura metálica. Segundo informações disponíveis no site, a empresa também realiza o descarte correto de todos os resíduos, produzindo assim com menor impacto ambiental (LIDER,2011).

A Líder também se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, suas famílias, e a comunidade. Nesse sentido, disponibiliza alguns benefícios para além das obrigações legais, como o projeto Auxílio-Faculdade que oferece auxílio financeiro parcial para ingresso em instituições de ensino superior privadas, e a Escolinha Líder, que é uma creche no espaço da empresa para atender os filhos pequenos dos funcionários, desenvolvendo atividades lúdicas e pedagógicas. A empresa ainda apoia projetos e instituições da comunidade como, por exemplo, projetos de formação destinados inicialmente para os funcionários, mas ampliados para atender a comunidade próxima às unidades fabris (LIDER, 2011).

- **Análise da empresa**

Avaliando a empresa Líder Interiores é possível perceber alguns pontos diferenciais pertinentes para análise, ponderando estratégias de atuação para a Lucanelli como, por exemplo, a responsabilização da maioria das etapas de produção e comercialização a

empresa (possui lojas próprias e até produzem espumas e estofados). Porém, essa atuação é fruto de vários anos de crescimento e desenvolvimento, alinhados ao planejamento de melhorias. Assim, a estabilidade da empresa possibilitou a expansão da gama de produtos, possivelmente a partir de pesquisas e planejamento para garantir maior vantagem.

Um outro fato está relacionado à valorização da produção manual associado à fabricação digital, que inclui o entalhe, a montagem e os acabamentos realizados, cuidadosamente, pelos colaboradores para finalizar cada peça. Com isso, a peça mesmo em produção seriada, transparece uma percepção de exclusividade, reforçada também pela possibilidade de personalização em algumas peças. A automação dos processos viabiliza ainda soluções diversificadas e garante maior segurança dos colaboradores.

A colaboração de designers externos no desenvolvimento de projetos para a Líder também se destaca: os profissionais colaboram com projetos autorais e autênticos que reforçam os valores pontuados pela empresa, de sofisticação e contemporaneidade; para realizar a curadoria, os profissionais contam com a colaboração de um estúdio experiente de design de móveis que também define, junto da equipe interna de projetistas, os conceitos a serem considerados, baseados nas pesquisas mercadológicas apontados pela empresa como ponto inicial de extrema importância para elaboração de seus novos objetos.

A empresa também passou por mudanças de nome e identidade, ocorridas em um período pós expansão da produção, que evidenciaram o novo enfoque – a empresa não se limitava mais a ser uma “mobiliadora”, e passou a oferecer interiores (ambientes completos), com móveis e artigos para casa.

Com relação às vendas online, a proposta inicial da empresa focava em um outlet como estratégia positiva para reduzir as peças sobressalentes no estoque, configurando-se também como um canal de venda de alto potencial. Além disso, a comunicação por meio do blog e da revista digital, com conteúdo referente ao setor, tendências, novidades sobre a empresa, dicas entre outros, propicia maior divulgação, e de relação (embora indireta) com o público.

## **4.2. Caso 2: DOBRA**

- **Apresentação**

A “Quero Dobra” trata-se de um *e-commerce* que surgiu em 2016, na cidade de Montenegro/RS. Foi fundada por dois irmãos Guilherme e Augusto Massena, e o primo Eduardo Hommerding e atualmente conta com mais de 20 colaboradores (Figura 43).

Figura 43 - Equipe Dobra



Fonte: Site da Dobra<sup>58</sup>

A ideia inicial da empresa surgiu em 2013, a partir de uma disciplina de faculdade que tinha como intuito propor produtos inovadores. Assim, inspirados por um material sintético similar ao papel, porém, resistente, que não molhava ou rasgava os então estudantes buscaram alguns artigos e desenvolveram uma carteira montada com dobradura e colagem (JULIO, 2018 e MARXS, 2018).

- **Breve Histórico**

A ideia do investimento em um negócio despertou, além da vontade de desenvolver um produto inovador e possuir uma fonte de renda e lucro, atuar de forma sustentável, criando um diferencial tanto no campo da moda quanto do modo tradicional percebido em outras empresas (G1,2018). O material proposto no produto da Dobra é, na realidade, um plástico sintético chamado Tyvek, facilmente reaproveitado e bastante resistente à água e rasgos (JULIO, 2018).

Segundo os fundadores, a etapa mais difícil foi definir o processo de produção do novo produto, pois buscavam uma produção em menor escala e a forma correta de imprimir as estampas e encontravam apenas soluções de produção em larga escala. A busca durou três anos até encontrarem o processo ideal; no final de 2015 foi estruturado o negócio (JULIO, 2018). No ano seguinte, o grupo iniciou a produção em casa em um espaço adaptado (e conciliando com o trabalho em outras empresas). Após a inauguração do site, foi feita a primeira venda em março de 2016. No final desse mesmo ano, os fundadores compreenderam a necessidade de maior dedicação à empresa, passando a se dedicar totalmente à Dobra, além de comprarem equipamentos mais profissionais (JULIO, 2018).

---

<sup>58</sup> Disponível em: < <https://querodobra.com.br/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

O processo de produção do produto até 2019 possuía um mínimo de automação, especialmente voltada às impressões; depois, o produto é fabricado com trabalho manual e artesanal de grande parte da equipe (JULIO, 2018), desde o corte em faca feito por prensa manual (em 2020 adquiriram uma máquina para realizar o corte), as dobraduras e costuras, a montagem das embalagens para envio. Outro desafio encontrado foi a distribuição das carteiras pois, mesmo o produto sendo de fácil envio e transporte, pelo fato de ser leve e fina, o frete para alguns locais era inviável financeiramente. Para resolver essa questão foram realizados acordos com diferentes transportadoras privadas para viabilizar a distribuição (BERNARDO, 2018).

- **Evolução**

O negócio começou com a fabricação e comercialização de carteiras artesanais, finas e resistentes feitas com o material (Tyvek) (MARX, 2018). Na sequência, foram desenvolvidas outras peças: uma variação da carteira, um porta cartão e porta passaporte utilizando o mesmo material, mas adicionando costuras, além das dobras. A gama de produtos continua aumentando, incluindo peças de vestuário, camisetas com bolsos trocáveis, camiseta com frases, tênis e sacolas, e mais recentemente, artefatos para casa, cachepôs e quadros com moldura de papel (Figura 44).

Figura 44 - Figura 44 - Produtos Dobra



Fonte: Site da Dobra<sup>59</sup>

A empresa possui um modelo de negócios horizontal e colaborativo e busca uma produção sustentável e de baixo impacto (MARX, 2018). Apresenta-se como “100% aberta e de olho no futuro (DOBRA, 2019a, página única)” e, a cada novo plano, baseia-se em conceitos como tecnologia, capitalismo consciente, economia colaborativa, por exemplo, rompendo com o hiperconsumismo, a produção em larga escala e a economia de gastos a qualquer custo. Além

<sup>59</sup> Disponível em: < <https://querodobra.com.br/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

disso, atua refletindo sobre a sustentabilidade em todas as fases da empresa, com uma produção caracterizada por ser totalmente local, sob demanda, artesanal e com valorização da mão-de-obra (DOBRA, 2019a).

A opção por um modelo horizontal de negócios teve como intuito romper com o modelo mais hierárquico que distancia os colaboradores, dividindo os grupos entre chefes e funcionários. Desse modo, a equipe possui horários flexíveis e o mesmo poder de decisão; os salários iguais, e todos recebem a mesma porcentagem de lucro das vendas, contribuindo para que cada um cumpra sua função e haja uma dedicação de forma mais homogênea. Os fundadores apontam que em algumas situações específicas a orientação é feita pelo membro mais experiente; além disso, acreditam que o modelo, em um contexto menor (como é o caso da empresa), é fácil de ser conduzido; no caso de um possível crescimento, a estrutura deve ser avaliada (JULIO, 2018; G1, 2018).

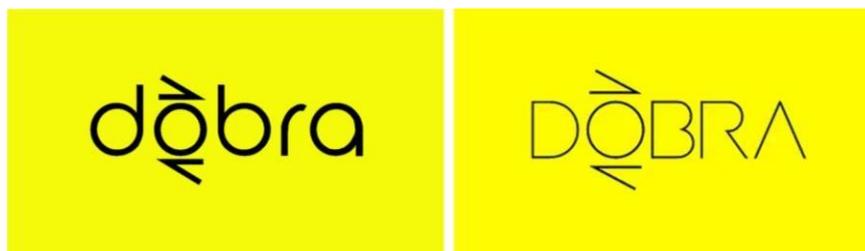
Para a empresa, os produtos são o menor diferencial da Dobra, pois todo o processo e forma de organização, os acontecimentos paralelos ao produto, idealizados pela empresa, são pontos ainda mais diferentes (G1, 2018). O intuito é propiciar uma “experiência dobra”, na qual há um contato mais próximo com o público, embalagens reutilizáveis, incentivo às ações sociais, conteúdos exclusivos, entre outros, que estão relacionadas aos pilares da empresa (DOBRA, 2019a).

A comunicação amigável e descontraída é um ponto forte por estabelecer uma grande identificação e proximidade com seu público, humanizando tanto a gestão quanto o atendimento. Para isso, utilizam as redes sociais e todas as formas de contato com o consumidor, seja no chat, SAC e até mesmo nos produtos, enviando recados escritos a mão (INSTAGRAM, 2019 e MARX, 2018).

A empresa apresenta uma metodologia própria de contato que denomina “amigos no bar”, no qual o diálogo é mais informal e próximo, como seria a conversa com um amigo em um bar. De forma irreverente, o atendimento foi personificado na figura de um cão (Batman, da raça Pug, animal de estimação de um dos colaboradores), adotado por toda empresa e “eleito” como único chefe.

A marca passou por um processo de redesign em 2018; o logo criado pela equipe no início da empresa, não era considerado muito adequado pelo grupo; porém, as cores preto e amarelo, e o símbolo - o círculo e os dois vetores (superior e inferior) muito apreciados e, por isso, muitas vezes utilizados sozinho; na nova proposta esses elementos foram mantidos (Figura 45).

Figura 45 - Marca anterior e atual



Fonte: Dobra (2018b)

Sobre o redesenho da marca, o site traz informações que ajudam a compreender as escolhas: o círculo faz alusão à gestão circular; os triângulos abertos remetem à ideia da empresa como vetor de mudança na sociedade, com impacto positivo; a tipografia básica reforça a simplicidade e o uso de letras em caixa alta remete à horizontalmente adotada como modelo organizacional (DOBRA, 2018). Em 2019 a empresa se transferiu para uma nova sede (Figura 46), com melhor estrutura, espaços amplos para desenvolver os produtos, assim como toda a parte administrativa, organização, expedição e até uma pequena loja (para atender a comunidade local). No segundo semestre de 2020, adotou o sistema de energia solar, seguindo seus princípios sustentáveis.

Figura 46 - Sede DOBRA



Fonte: Página Dobra no Facebook<sup>60</sup>

- **Responsabilidade Sócio Ambiental**

Desde seu surgimento, e pensando em iniciativas de consumo consciente, redução de resíduos e ciclo fechado da cadeia de valor, a empresa criou um programa para reciclar carteiras usadas. Embora muito resistente, após certo tempo de uso, o material fica com aspecto um pouco desgastado, podendo o consumidor ter de interesse se desfazer do produto.

<sup>60</sup> Disponível em: < <https://www.facebook.com/querodobra/photos/pcb.3286329078101387/3286327048101590/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

Por isso, ao invés do descarte, o consumidor pode encaminhar o produto de volta para a Dobra pelos Correios; com isso, recebe 20% de desconto na próxima compra, sendo que esse valor também cobre os gastos de transporte e logística reversa. Os resíduos gerados na produção (tiras) são enviados para reciclagem, juntamente com as carteiras que retornam, para serem utilizados para outros fins, evitando o descarte no lixo comum (DOBRA, 2019a).

Como proposta para as embalagens, a empresa utiliza objetos que podem ser aproveitados pelo consumidor, por exemplo: as camisetas são entregues em copos, os tênis enrolados em tapete e, no caso da carteira, após a retirada do produto, a embalagem se transforma em um cofre (Figura 47). No último caso, além de se tornar útil e evitar o descarte imediato, a embalagem supre o fato da carteira não acomodar moedas (DOBRA, 2019a).

Figura 47 - Embalagem que vira Cofre



Fonte: Site da Dobra<sup>61</sup>

Até mesmo os cartões com informações da compra da empresa buscam evitar o desperdício e descarte incorreto, utilizando papel biodegradável com sementes (Figura 48). Assim após lidos, podem ser picotados e plantados (DOBRA, 2019a).

Figura 48 - Cartão em papel semente



Fonte: Site da Dobra<sup>62</sup>

A empresa já recebeu algumas premiações que confirmam sua atuação, entre eles: o prêmio

<sup>61</sup> Disponível em: < <https://querodobra.com.br/porque/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2019.

<sup>62</sup> Disponível em: < <https://querodobra.com.br/porque/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2019.

Capitalismo Consciente recebido em 2019; o selo PETA, associado à escolha de materiais e processos sem origem nem teste em animais, e está em processo de certificação de Empresa B, criado para identificar empresas que seguem determinados padrões de transparência, responsabilidade e desempenho (Figura 49).

Figura 49 - Premiações e certificações



Fonte: Site da Dobra<sup>63</sup>

A Dobra possui parcerias para as estampas dos produtos: conta com projetos de artistas e designers, que recebem 5% do valor da venda se produzidas e vendidas. Dessa forma, afirma possibilitar que profissionais independentes divulguem seus trabalhos e tenham retorno financeiro (DOBRA, 2019<sup>a</sup>; JULIO, 2008). Há também uma rede colaborativa para realização de dobras e costuras envolvendo parceiros da região, orientados e remunerados para executar essas etapas (DOBRA, 2020b).

Quanto ao aspecto social, a empresa desenvolve a “dobra+1”, que destina R\$1,00 para projetos sociais desenvolvidos pela ONG Smile Flame, para cada produto vendido (DOBRA, 2018). Um outro exemplo é o Projeto Mãos à Dobra desenvolvido em 2018, no qual 85 alunos de uma escola de Montenegro/RS desenharam estampas para as carteiras cujo lucro das vendas foi revertido para a reforma no pátio da escola (desejo dos estudantes) (DOBRA, 2019a). A empresa colabora também de forma indireta com instituições e projetos sociais, como é o caso do Projeto Identidade, de alfabetização de jovens, adultos e idosos, em Recife/PE.

Além disso, a Dobra disponibiliza seus moldes gratuitamente em seu site, explicando como montar, em sistema de *open source*, o que possibilita a inclusão social e a produção e venda do produto com outros materiais (DOBRA, 2018<sup>a</sup>; DOBRA, 2019a). Desde 2017, durante a Black Friday, a empresa propõe descontos para os consumidores que realizarem doações para causas sociais em sites de financiamento coletivo, tendo arrecadado, até 2019, mais de R\$100.000,00 com a iniciativa (DOBRA, 2019b).

Além dos produtos físicos, a Dobra disponibiliza, em seu site, vídeos das palestras realizadas

<sup>63</sup> Disponível em: < <https://querodobra.com.br/porque/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2019.

e, atualmente, oferece dois cursos: 1) o “Hackeando a Dobra”, voltado a empreendedores, para compartilhar os conceitos, teorias e ferramentas criados e que são adotados em sua gestão, marketing; e 2) o “Como fazer tudo”, um minicurso com intuito de compartilhar toda a experiência da empresa (DOBRA, 2019b).

O primeiro ficou disponível gratuitamente logo no início de 2020 por conta da pandemia ocasionada pelo Covid-19, quando os procedimentos de isolamento estavam mais efetivos. A Dobra propôs uma mudança temporária no site, suspendendo as vendas e disponibilizando uma versão voltada ao conteúdo audiovisual de entretenimento e de forma gratuita. Esses eram tanto conteúdos autorais existentes quanto novos, produzidos para o período, e contaram com diversos parceiros que cederam seus conteúdos. A versão foi denominada “Dobraflix” (Figura 50).

Figura 50 - Página Principal Dobraflix



Fonte: Site da Dobraflix<sup>64</sup>

A proposta buscava incentivar o distanciamento social, mas estimulando uma reflexão referente ao seu contato com as pessoas, promovendo uma conexão autêntica e de entretenimento do público de forma leve e descontraída (DOBRA, 2020c). A empresa criou ainda um formulário/mapa online para consulta e cadastro de fornecedores locais de máscaras. Com isso, incentivou o uso desse importante item de segurança e as produções locais, indicando ainda onde podiam ser encontrados.

Ainda na pandemia, a empresa criou um evento online denominado “A Feirinha da Dobra” (Figura – 51), no qual selecionou negócios alinhados aos princípios da Dobra, e que têm como objetivo gerar impacto socioambiental positivo. As selecionadas são pequenas empresas que fizeram o curso “Hackeando a Dobra” interessadas em gerar experiências sociais ambientais, em colaboração, para fortalecer financeiramente os negócios, bem como

<sup>64</sup> Disponível em: < <https://querodobra.com.br/dobraflix/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

sua divulgação e valorização dos serviços.

Figura 51 - Página “A Feirinha da Dobra”



Fonte: Site da Feirinha da Dobra<sup>65</sup>

- **Análise da Dobra**

Analisando a atuação da empresa Dobra, foi possível identificar vários aspectos relevantes e diferenciais que podem contribuir no planejamento de estratégias para uma nova atuação da Lucanelli. Destaca-se, entre esses, o propósito inicial da empresa que desde seu surgimento valorizou os diferentes âmbitos da sustentabilidade, colocando-os em prática em suas ações cotidianas. O retorno financeiro veio como consequência da atuação que busca impactos positivos e projetos sociais. A empresa propõe um produto autêntico e diferenciado tanto pelo material, formato, forma de uso e montagem. Entretanto, existe uma vasta gama de atividades realizadas que propicia a participação de diversos atores, diretamente afetados – de forma positiva - por essa aproximação.

A comunicação da empresa também é muito eficiente, deixando claro seu diferencial e personalidade, e a dinâmica de uso das redes sociais e do site garante uma aproximação com o público, fazendo com ele se sinta pertencente a uma comunidade. Percebe-se a valorização do trabalho dos parceiros, priorizando os locais, além de se configurar como vitrine para a divulgação e crescimento desses negócios e profissionais, principalmente por meio da plataforma com conteúdo de entretenimento e aperfeiçoamento. A identidade da empresa e sua atuação estão totalmente alinhados com seus pilares, o observado, por exemplo, no programa de reciclagem, que incentiva a devolução do produto usado contribuindo para a logística reversa e Economia Circular. Dentre as várias outras ações mencionadas, destacam-se ainda aquelas voltadas às causas sociais, através de doações e projetos, com contribuição direta ou indireta.

<sup>65</sup> Disponível em: < <https://feirinhadobra.com.br/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

## 5. PLANO ESTRATÉGICO DE DESIGN LUCANELLI MÓVEIS E DESIGN

O capítulo 5 apresenta a proposta de dois cenários possíveis para a Lucanelli, construídos a partir do levantamento e análises, incluindo os estudos de caso e a revisão de literatura realizados ao longo do trabalho. Os cenários apontam novos posicionamentos para a que a empresa se diferencie no mercado, ampliando as opções dos serviços oferecidos e levando-se em consideração os princípios da sustentabilidade. A partir das propostas iniciais, foi possível identificar um dos cenários com maior potencial para se alcançar os objetivos, sendo este detalhado e estruturado em um plano de diretrizes que contemplam as ações e procedimentos necessários para alcançá-lo.

A título de esclarecimento, quando houve a paralisação parcial das atividades da Lucanelli em 2018, para estruturação do modelo de negócio mais sólido e sustentável economicamente, criou-se expectativa de alguns resultados positivos e alcance de propósitos futuros; porém, tendo vista as mudanças no panorama socioeconômico, esses resultados podem não se encaixar no novo contexto.

Inicialmente, a pesquisa havia selecionado o design participativo como parte da metodologia, na qual a participação do usuário não está limitada apenas às etapas de ensaios de modelos e apreciação, mas também durante a fase de elaboração e design (BARANAUSKAS, 2015). A participação foi programada para ocorrer na etapa exploratória de proposição de cenários por meio de workshops propostos com o intuito de permitir aos usuários interagir na elaboração das soluções. Tendo em vista o conhecimento dos colaboradores sobre a empresa, as dinâmicas cotidianas e as necessidades do negócio, estes foram considerados importantes na busca por soluções com maior chance de implementação e sucesso.

A princípio, foram idealizados dois workshops complementares: o primeiro para definir cenários futuros para empresa, valores e identidade para Lucanelli e o segundo para elaborar, em conjunto, as diretrizes estratégicas de design para se alcançar o cenário futuro proposto e selecionado no workshop precedente. O primeiro workshop (Apêndice 6), previsto para Maio/2020 para obter dados sobre metas e características da Lucanelli, contemplava uma atividade presencial a ser realizada em grupo composto pelo presidente, assessor, cinco colaboradores, profissional da área de marketing, profissionais do IADES e dois profissionais externos ligados a Lucanelli. Porém, devido à necessidade do isolamento social (pandemia do Covid-19), o workshop foi reestruturado para ocorrer de forma remota (Apêndice 7).

No entanto, em decorrência de dificuldades na comunicação entre as partes (inviabilizando a atividade remota), o conteúdo previsto para o workshop foi adaptado para ser coletado via

Formulário Online (Apêndice 8), a ser respondido individualmente de modo digital, contendo questões que permitiriam a visualização de um possível futuro para a Lucanelli. Os dados fornecidos pelos participantes seriam analisados e consolidados juntamente com as análises realizadas anteriormente pelo grupo de pesquisa, orientando a construção definitiva de um cenário futuro da Lucanelli e, a partir deste, a elaboração de um plano de ações.

Infelizmente, por razões alheias à vontade do pesquisador, apenas uma profissional externa respondeu ao formulário. É importante ressaltar que o não envolvimento do grupo dificultou não somente a coleta de dados junto à empresa, mas também limitou, de forma ampliada, a construção de propostas coletivas que poderiam ser de extrema valia para o resultado deste trabalho. O processo participativo poderia, principalmente, contribuir para a validação das propostas assim como viabilizar sua execução.

Nesse contexto, Nunes (2013) (baseada nos vários autores citados abaixo) aponta que a participação e comprometimento de indivíduos ou grupos na colaboração conjunta para alcançar um objetivo comum está subordinada a diferentes circunstâncias e propósitos. Quanto maior o grau de participação e comprometimento com a proposta de cooperação, mais satisfatórios poderão ser os resultados. Porém, há situações que podem acarretar prejuízos ou influenciar de modo desfavorável a colaboração, conforme se segue:

- dificuldade na comunicação e expressão de ideias que podem ocasionar posicionamentos avessos entre os participantes (BURTON et al., 1997; BRNA e BURTON, 1997; BRNA, 1998);
- dificuldade de comprometimento dos indivíduos e grupos sem influência direta, para realizar ações coletivas e de corresponsabilidade, assim como de aderir às práticas contínuas e mudanças internas para estar em acordo com outros participantes (KLOTH e APPLGATE, 2004);
- barreira e restrições para negociar e debater quesitos tais como estabelecer propósitos, princípios e práticas gerais, por exemplo (PAREEK, 1981; KLOTH e APPLGATE, 2004);
- falta de compreensão do sistema como um todo, associações, dependências e reações (ELKINGTON, 1994; SACHS, 2002; REDCLIFT, 2003; MANZINI, 2006);
- falta de comprometimento nas obrigações individuais de cada um dos envolvidos para se alcançar o objetivo buscado (BRNA, 1998);
- desinteresse em contribuir de forma organizada e colaborativa para solucionar uma problemática (ROSCHELLE e TEASLEY, 1995; BRNA, 1998);
- falta de confiança nos demais participantes e de convicção que as propostas trarão

resultados (MCCORMACK, 2001; KLOTH e APPLGATE, 2004; HOCEVAR et al., 2011);

No estudo em questão, é possível identificar uma proximidade de pensamento com os autores mencionados, em especial, com os três últimos tópicos. Embora a literatura registre vários dos aspectos vivenciados, entende-se que em pesquisas futuras é fundamental identificar tais questões com antecedência e buscar alternativas que garantam o cumprimento dos acordos firmados entre as partes e se alcançar os resultados esperados.

### **5.1. Propostas de Cenários futuros para Lucanelli**

A proposição de cenários trata-se de uma etapa exploratória de possibilidades, na qual devem ser considerados o mapeamento realizado, os interesses e o contexto da empresa. Uma etapa importante foi a compreensão dos diversos aspectos das demais empresas do grupo Agronelli, especialmente relacionados à qualificação dos gestores e equipes, com formação específica na área de atuação. Tal condição faz com que as atuações sejam não somente mais eficazes, mas também com maior qualidade.

Outro aspecto importante diz respeito à estrutura organizacional das demais empresas: a maioria possui estrutura mais horizontal, terceirizando etapas de produção e comercialização de seus produtos. Avaliando o histórico de gestão, percebe-se maior foco nas etapas principais e com maior habilidade, estabelecendo parceria principalmente para a distribuição e venda. Desse modo, algumas problemáticas organizacionais são evitadas, bem como custos adicionais e perdas de materiais na realização de etapas fora de sua especialidade.

Da perspectiva do design, a busca por inovações deve se orientar pela construção de valores dificilmente copiáveis, que podem incluir ações no campo da economia circular, dos sistemas produto-serviço fortalecendo os princípios do consumo consciente e atuação empresarial mais responsável social e ambientalmente, por meio do uso de fontes de energia renováveis, dentre vários outros. Para que a empresa atinja um novo patamar de atuação, é fundamental um amplo conhecimento do mercado em que se insere, com dados sobre públicos-alvo, interesses de consumo, canais e linguagens de comunicação, bem como oportunidades tais como mercado imobiliário, tendências de moradia dentre vários outros aspectos. Esse conjunto de dados configura-se como um forte elemento para a empresa, associando o design, a gestão e a comunicação.

Partindo do método de Orientador de Cenário de Design (DOS), e para identificar estratégias de melhorias, foi realizada também uma análise TOWS (Figura 52) (ver cap. 2) (CIMA, 2007).

Figura 52 - Gráfico da Abordagem TOWS



Fonte: Organizado pelo autor a partir Cima (2007, Pg. 86).

Seguindo esse procedimento e os tópicos já identificados na análise SWOT (capítulo 2), foi realizada nova análise (Quadro 5) com intuito de propor estratégias para potencializar as forças e oportunidades bem como superar as fraquezas e ameaças.

Quadro 5 - Aplicando Abordagem TOWS

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer processo tradicional, produção local, personalizável em menor escala;</li> <li>Aprimorar as questões sustentáveis, além da matéria-prima, nos acabamentos, no processo, nos serviços;</li> <li>Incluir serviço de pós-venda, (manutenção ou coleta, incentivo ao descarte correto);</li> <li>Manter parcerias (estofados; vidro) e ampliar (serralheiro; designers e artesãos; universidades; e instituições profissionalizantes e de capacitação; lojas de móveis);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar funcionários que já colaborar na área da Lucanelli. (Busca por lideranças com experiências e dedicação a empresa);</li> <li>Estabelecer o desenvolvimento de algumas etapas fora da empresa, com parcerias;</li> <li>Criar diferencial para o produto associando processo mecânico e acabamento manual;</li> <li>Estabelecer parceria com instituições e órgãos ou parceiros para pesquisar tendências e necessidades do público;</li> </ul>
Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investir em máquinas automatizadas para aumentar a dinâmica de produção, associada e priorizando a manual;</li> <li>Produzir mobiliários soltos/objetos menores;</li> <li>Projetar com base em pesquisas (aspectos mais contemporâneos, maior identidade e valor agregado e menos robustos);</li> <li>Mudar a lógica de projeto, planejamento do material utilizado nos projetos de móveis;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratar gestor experiente;</li> <li>Elaborar plano de negócios, definindo atuação, público-alvo, imagem, diferencial de valor do serviço e do produto;</li> <li>Atuar de forma efetivamente sustentável, transparência sobre planos e metas;</li> <li>Desenvolver projetos autorais (equipe própria e parceiros), seus princípios e conceitos da empresa;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Somado a isso, foram realizados brainstormings junto ao grupo de pesquisa que geraram insights de mudanças e novos procedimentos para atuações futuras da Lucanelli. Também foram analisadas as respostas obtidas no formulário<sup>66</sup>, sendo, sendo selecionadas algumas informações pertinentes para construção dos dois cenários futuros.

<sup>66</sup> Respondido pela designer terceirizada que atuou anteriormente na Lucanelli, realizando o projeto de alguns móveis.

O intuito foi apresentar duas possibilidades de cenários distintos que apontassem novos caminhos para a Lucanelli, no sentido de aumentar seu valor competitivo a partir da adoção de novas práticas. Os cenários possuem níveis de intervenção diferentes, sendo um Incremental e outro mais Disruptivo, e considerado mais promissor para garantir um reposicionamento da empresa no mercado, conforme objetivo original que motivou a pesquisa, conforme apresentado a seguir.

Os cenários foram propostos a partir de três aspectos indicados no método DOS: Visão, Proposta e Motivação. Juntamente com a identificação de características em determinados âmbitos da empresa, os aspectos auxiliaram na construção do cenário para apontar com mais clareza os atributos de cada uma das perspectivas estabelecidas.

#### *1.1.1. CENÁRIO 1: Incremental*

O cenário Incremental contempla alterações para melhorias pontuais, com diretrizes paliativas mais voltadas à resolução de problemáticas nos processos atuais, e também orientadas à sustentabilidade, especificamente na dimensão ambiental. Para explorar os aspectos de Visão, Proposta e Motivação, foram definidas as perguntas-chave, apresentadas à frente de cada um dos aspectos, conforme se segue:

- **Visão:** *Quais procedimentos podem melhorar os serviços da Lucanelli?*
  - Estabelecer e Reforçar a identidade e imagem da empresa, voltada ao fazer tradicional, ao trabalho manual, aos aspectos culturais e ao regionalismo;
  - Projetar a identidade também nos produtos e melhorar assim o apelo estético;
  - Ser ambientalmente sustentável em todo o processo, não exclusivamente na matéria-prima;
  - Reduzir o volume de material resíduos já durante a fase de projeto; caso não seja possível, antever usos alternativos;
  - Desenvolver um produto diferenciado associado à nova identidade Lucanelli;
  - Fortalecer as etapas de maior domínio: de produção e desenvolvimento do mobiliário;
  - Terceirizar serviços para realizar etapas do processo atualmente não realizadas, tais como Pesquisa de Necessidade dos clientes e Impressões do Mercado, Teste de Viabilidade, Produção Teste.
- **Proposta:** *Refletir sobre o que deve ser realizado para a melhoria desses procedimentos:*
  - Ajustar a identidade visual e comunicação da Lucanelli voltada para sua

reformulação de imagem, que favoreça um novo posicionamento da marca;

- Contratar gestor de uma equipe (designer, representante comercial e marceneiro experientes);
  - Desenvolver móveis personalizáveis em menor escala, em produção local, com elevado nível de acabamento e execução, valorizando o tradicional e o contemporâneo, com peças sofisticadas;
  - Continuar atuando com mobiliário rústico e valorizando os processos tradicionais e artesanais de trabalho com madeira, para um público regional,
  - Desenvolver utensílios e decoração pra aproveitamento dos materiais sobressalentes;
  - Firmar parceria com: loja multimarcas (física ou online) para a venda dos móveis; empresa de transporte e distribuição; agência de comunicação; e designers para o projeto de algumas peças de mobiliário;
  - Manter parcerias com empresas regionais de serviços (ex. vidraçarias, indústrias de estofados) e estabelecer novas (ex. serralheria, por exemplo);
  - Contratar empresas para consultoria de pesquisa de mercado;
  - Ofertar cursos profissionalizantes/aperfeiçoamento para marceneiros, em parceria com o IADES;
  - Disponibilizar mão-de-obra e estrutura para produção de outras empresas, reduzindo a ociosidade da mão-de-obra especializada;
  - Selecionar novos fornecedores locais que atuem com processos menos impactantes e produtos mais ecologicamente corretos e não tóxicos, tais como tintas, colas e vernizes, por exemplo;
  - Adquirir madeira de empresa local e, se possível, manter o beneficiamento na Agronelli Serraria;
  - Implantar gradualmente um sistema de energia limpa, proveniente de fonte renovável (energia solar, por ex.);
  - Propor um móvel com alta durabilidade, mas incentivar e auxiliar no reuso, manutenção, doação e descarte correto por exemplo;
  - Implementar serviço de pós-venda de manutenção, que favoreça a economia circular (ex. coleta e direcionamento ao descarte, com possível desconto em compras futuras);
- **Motivação:** *Qual a relevância e os objetivos em melhorar os procedimentos?*
    - Comprovar a atuação sustentável e o agir correto, a partir de uma produção com

menor descarte e impacto ambiental;

- Melhorar de forma efetiva os processos de desenvolvimento de produto, distribuição e comunicação, para possibilitar o aumento das vendas, a lucratividade e a estabilidade financeira;
- Fortalecer a atuação no mercado local e regional e, gradualmente, ampliar o mercado para outras regiões do país;

### **Características específicas do cenário**

- **Valores:** Sustentável, em todo processo; Cultural, ligado à regionalidade; Tradicional, valorizando métodos de trabalho tradicionais em madeira; Atualizada, fortalecendo os métodos de produção, comunicação e soluções de produto; Apoiadora e Parceira de projetos e instituições (sociais, ambientais, ensino);
- **Processo de desenvolvimento e comercialização do produto:** Nesse cenário, a Figura 53 apresenta quais etapas a empresa realizaria internamente, de forma mista ou que seria realizado externamente.

Figura 53 - Etapas de desenvolvimento do produto no cenário incremental

1. Internamente, 2. de forma Mista, parte realizada por parceiros; ou 3. Externamente a empresa;

	Desenvolvimento Matéria-prima (D.M.P.)	Beneficiamento Matéria-prima (B.M.P.)	Pesquisa de Mercado (P.M.)	Desenvolvimento de Conceitos (D.C.)	Teste de Viabilidade (T.V.)	Projeto de Design do Produto (P.D.P.)
1:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			- Realizado por empresa de consultoria;			- Parte realizado pela equipe Lucanelli e por designer convidados;
	Processo de Produção (P.P.)	Acabamentos (A.)	Comunicação e Divulgação (C.M.)	Venda (V.)	Distribuição (D.)	Pós-Venda (P.V.)
1:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		- Junto com empresas regionais de vidro, estofados, metais, etc;	- Realizado por agência de comunicação;	- representante B2B e venda em loja multimarca;	- Realizado por transportadora;	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

- **Atuação:** Para garantir maior otimização da mão-de-obra e infraestrutura, a produção ser oferecida também para outras empresas;
- **Produto:** Dentre as características principais, destacamos: Retilíneos; torneados; soltos; tradicionais; rústicos; pintados ou revestidos; veios aparentes e associação com vidro e estofados;

- **Produção:** Considerando a estrutura atual, a produção seria do tipo Semi-industrial; Centralizada, Sob-demanda
- **Venda:** Através de representante comercial para venda a loja multimarcas online ou física parceira;
- **Público Econômico:** Classe C - (R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00);

#### **5.1.1. CENÁRIO 2: Disruptivo**

O cenário definido como Disruptivo contempla modificações significativas, com maior nível de diferenciação não só no produto oferecido, mas na atuação da empresa, com um todo, incluindo ações junto a jovens profissionais e parcerias com instituições de pesquisa e ensino. Da mesma forma que o anterior, e para explorar os aspectos de Visão, Proposta e Motivação, foram definidas as perguntas-chave, apresentadas à frente de cada um dos aspectos, conforme se segue:

- **Visão:** *Quais procedimentos podem melhorar os serviços da Lucanelli?*
  - Redefinir e implementar uma nova identidade e imagem da empresa, voltada à inovação, sustentabilidade, pesquisa e ensino;
  - Investir em novas tecnologias de fabricação digital, aliadas as técnicas tradicionais de fabricação de madeira e acabamentos manuais e à mão de obra já existente;
  - Aprimorar as práticas sustentáveis para além da matéria-prima, ou seja, incluindo novos processos de produção, acabamento, seleção de materiais de acabamento e atenção aos de resíduos da produção;
  - Atuar como espaço de inovação, fomento à pesquisa e compartilhamento de conhecimento, impulsionando jovens profissionais a partir da abertura de um espaço de imersão e experimentação na prática;
  - Manter a produção do mobiliário rústico, valorizando os processos tradicionais e artesanais com madeira para um público regional;
  - Explorar novas soluções de projeto com maior diferencial estético por meio da inserção de jovens designers, em modelo de colaboração, valorizando o nível de acabamento, bem como os processos de fabricação manuais e automatizados;
  - Fomentar parcerias com jovens designers para realizar etapas de Pesquisa de Necessidades e Percepções dos Clientes, Teste de Viabilidade, Produção Piloto, que integram os processos genéricos de desenvolvimento de novos produtos;
- **Proposta:** *Refletir sobre o que deve ser realizado para a melhoria desses procedimentos:*

- Redefinir a identidade visual e comunicação da Lucanelli voltada para sua reformulação de imagem, que favoreça um novo posicionamento da marca totalmente inovador;
- Explorar formas inovadoras de comunicar e divulgar não apenas o produto, mas todo o processo, as atividades realizadas pela equipe e parceiros, participar de eventos científicos, mostras e concursos, através de site e redes sociais;
- Investir em maquinário de fabricação digital, automatização e treinamento para uso dos colaboradores, além de formação contínua dos mesmos;
- Contratar um gestor de equipe: designer, representante comercial e marceneiro, com experiência nas áreas de atuação;
- Selecionar novos fornecedores locais que atuem com processos menos impactantes e produtos mais ecologicamente corretos (tintas, colas e vernizes, por exemplo);
- Manter parcerias com empresas regionais de serviços (ex. vidraçarias, indústrias de estofados) e estabelecer novas (ex. serralheria, por exemplo);
- Firmar parceria com: loja multimarcas (física ou online) para a vendas dos móveis; com empresa de transporte e distribuição; e agência de comunicação;
- Estabelecer parceria com instituições de pesquisa e consultoria, e instituições de ensino (universidades), em diferentes campos do conhecimento relacionados à produção de móveis, mas especialmente da área de design, para inserção de alunos em pesquisas e participação em atividades para soluções complementares em peças menores sobressalentes da produção;
- Estabelecer parceria com o IADES para realização do projeto descrito acima e de projetos profissionalizantes de marceneiros;
- Desenvolver móveis personalizáveis em escala menores, com elevado nível de acabamento e execução em duas diferentes linhas: 1) uma mais próxima do perfil atual da empresa, com ajustes e melhores soluções e refinamento dos aspectos estéticos e desenvolvido pela equipe interna da Lucanelli e 2) uma realizada a partir da Inserção de jovens designers, em um programa similar ao de Trainee, priorizando a pesquisa, a experimentação e o aprimoramento junto da equipe Lucanelli e parceiros, para a elaboração de móveis inovadores e de forte apelo estético, além das qualidades sustentáveis;
- Disponibilizar o espaço e estrutura para teste, experimentação e montagem de projetos, por parte de profissionais projetistas de móveis que tenham interesse em experimentar e prototipar peças, podendo funcionar como “vitrine” para outras

- empresas e/ou para própria Lucanelli, em parceria com o autor sobre o mobiliário;
  - Evitar pôr de lado de lado peças produzidas, evitar estoque e refações de trabalho;
  - Adquirir madeira de empresa local e, se possível, manter o beneficiamento na Agronelli Serraria;
  - Disponibilizar mão-de-obra e estrutura para produção de outras empresas;
  - Implementar serviço de pós-venda de manutenção, que favoreça a economia circular (ex. coleta e direcionamento ao descarte, com possível desconto em compras futuras);
  - Implantar gradualmente um sistema de energia limpa, proveniente de fonte renovável (energia solar, por ex.);
- **Motivação:** *Qual a relevância e os objetivos em melhorar os procedimentos?*
    - Comprovar a atuação sustentável e o agir correto, a partir de uma produção com menor descarte e impacto ambiental;
    - Fortalecer sua atuação, diferenciação e valor a partir do compartilhamento do conhecimento, da participação em pesquisas e do incentivo de novos talentos, aumentando o reconhecimento do público e, conseqüentemente, a estabilidade financeira;
    - Melhorar de forma efetiva os processos de desenvolvimento de produto, distribuição e comunicação;
    - Desenvolver móveis com alta qualidade e durabilidade, mas incentivar e auxiliar no reuso, manutenção, doação e descarte correto, por exemplo;
    - Fortalecer a atuação em Uberaba e região, com planejamento de incremento da participação no mercado nacional e, posteriormente, em no internacional;

### **Características específicas do cenário**

- **Valores:** Sustentável em todo processo; Inovadora, atualizada e conectada, buscando soluções não convencionais de produto e atualizações nos métodos de produção e comunicação; Incentivadora de novos talentos, estudantes, recém-formados, marceneiros, artesãos); Parceira de projetos e instituições (sociais, ambientais, ensino); Compartilhadora de Conhecimento, propondo ensino, pesquisa e profissionalização;
- **Processo de desenvolvimento e comercialização do produto:** a Figura 54 apresenta quais etapas no processo a empresa realizaria internamente, de forma mista ou que aconteceria externamente a ela.

Figura 54 - Etapas de desenvolvimento do produto no cenário radical

1. Internamente, 2. de forma Mista, parte realizada por parceiros; ou 3. Externamente a empresa;

	Desenvolvimento Matéria-prima (D.M.P.)	Beneficiamento Matéria-prima (B.M.P.)	Pesquisa de Mercado (P.M.)	Desenvolvimento de Conceitos (D.C.)	Teste de Viabilidade (T.V.)	Projeto de Design do Produto (P.D.P.)
1:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			- Realizado por parceiros;	- Realizado pela equipe Lucanelli junto com parceiros;		- Realizado pelos jovens designers e pela equipe Lucanelli;

	Processo de Produção (P.P.)	Acabamentos (A.)	Comunicação e Divulgação (C.M.)	Venda (V.)	Distribuição (D.)	Pós-Venda (P.V.)
1:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2:	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		- Junto com empresas regionais de vidro, estofados, metais, etc;		- representante B2B e venda em loja multimarcas;	- Realizado por transportadora;	

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

- **Atuação:** Para potencializar a o uso da infraestrutura e mão-de-obra, a produção poderá ser oferecida também para outras empresas e suporte para pesquisa e projeto de parceiros, assim como espaço para experimentação e prototipação de projetistas de móveis profissionais;
- **Produto:** Dentre as características principais, destacamos: Retilíneos; curvos; torneados; soltos; tradicionais; contemporâneos; pintados ou revestidos; veios aparentes; e associação com outros materiais além de vidro e estofados;
- **Produção:** Automatizado, considerando processos tradicionais e aliado a etapas manuais, como montagem, entalhes e acabamentos; Centralizada, Sob-demanda;
- **Venda:** Através de representante comercial para venda a loja multimarcas online ou física parceira;
- **Público alvo:** Classe A (R\$ 18.740,01 ou mais) e B (R\$9.370,01 a R\$18.740,0).

Diante destes dois cenários, foi necessário compreender qual seria o mais propenso e relevante para se alcançar os objetivos definidos junto à empresa. Por isso, avaliou-se qual deles poderia apresentar uma nova estrutura organizacional que possibilitasse maior valor e diferenciação e, até mesmo, respondesse a uma expectativa inicial de ser exportadora. A situação da pandemia também foi analisada, em virtude da grande influência na tomada de decisões atuais e futuras, para que a empresa permaneça em funcionamento e se consolide.

Nesse sentido, entende-se que a mudança com mais características inovadoras é mais propícia se alcançar melhores resultados; por isso, o cenário dois definido como **Disruptivo** foi selecionado e será detalhado a seguir, de forma a construir uma narrativa e definir diretrizes e ações nos níveis operacionais, táticos e estratégicos, indicando o que a empresa deverá realizar para alcançá-lo.

## 5.2. Estruturação do Cenário Disruptivo

Dentro do cenário futuro priorizado, denominado Disruptivo (Figura 55), percebe-se um volume maior de modificações no contexto da Lucanelli: são propostas significativas no posicionamento da empresa e um fortalecimento de valores, direcionando-a para um perfil mais inovador e articulado. O cenário prioriza uma atuação sustentável e mais responsável social e ambientalmente, focada no compartilhamento de conhecimento e no investimento em pesquisa e experimentação.

Figura 55 - Estudo para o novo cenário Lucanelli



Fonte: Elaborado pelo Autor (2020)

Nesse cenário, as propostas para a Lucanelli estão organizadas dentro de quatro âmbitos macro de atuação, sendo:

- **Pessoas:** Devido à grande mudança proposta, vê-se a necessidade de identificar profissionais e parceiros que serão imprescindíveis para organização e desenvolvimento deste plano, visto que os profissionais atuais não têm as competência e experiências específicas para alcançar as estratégias e ações propostas para esse cenário. Também deverão ser incluídos diferentes atores na nova organização e

procedimentos, tais como jovens profissionais, recém-formados e estudantes;

- **Gestão e Produção mais sustentáveis:** inclui procedimentos de organização e implementação de novas tecnologias, e atenção aos quesitos ambientais nos processos de produção. Indica ainda o estabelecimento de diversas parcerias e contratação de serviços para dinamizar o desenvolvimento das etapas e a possibilidade de criação de um modelo de sistema produto-serviço;
- **Programa Design na Prática:** projeto a ser implementado em parceria com o IADES e instituições de ensino, de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área. Tem como intuito fomentar a pesquisa e a colaboração para melhoria nos processos e projetos por meio da participação de designers, em diferentes níveis profissionais, que vivenciarão a experiência da atuação real de uma empresa moveleira, estruturado em três eixos:
  - **Eixo 1 – Incubação:** Participação de jovens designers na elaboração de projetos;
  - **Eixo 2 – Formação:** Inserções de estudantes de design através pesquisa e atividades de projeto;
  - **Eixo 3 – Profissional:** Espaço de experimentação para designers profissionais.
- **Nova Identidade e Comunicação:** criação de nova marca e identidade visual condizentes com o novo posicionamento e valores da empresa, assim como dos produtos, visto que esses serão desenvolvidos internamente pela equipe Lucanelli e junto aos jovens designers. Uma divulgação não focada apenas para a venda, mas que valorize todo do processo realizado, das etapas e atividades realizadas pelo grupo, incluindo a participação em eventos, mostras e publicações de resultados de pesquisas desenvolvidas, além de divulgação em forma de newsletter, eventos, e workshops junto aos parceiros;

A fim de estruturar a proposição do novo cenário, serão apresentados inicialmente os recursos que já disponíveis na instituição e também as competências que deverão ser desenvolvidas e criadas. Entre os recursos estão: estrutura física e equipamentos já pertencentes a Lucanelli; suporte financeiro, técnico e administrativo do grupo Agronelli; suporte técnico da equipe de profissionais do IADES e da Nelltech; histórico de colaborações junto a instituições de pesquisa e instituições de ensino; parcerias já realizadas junto empresas regionais e locais, além de reconhecimento local do grupo Agronelli e do IADES que favorecem novas parcerias.

Nesse contexto as competências necessárias incluem: contratação de profissionais

exclusivos para a Lucanelli, organização e planejamento do novo cenário junto ao IADES assim como do Programa Design na Prática; estabelecimento de novas parcerias (necessárias para as ações propostas) tanto com prestadoras de serviços e fornecedores, instituições de ensino, quanto com instituições de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais, outras empresas moveleiras, transportadoras entre outras; Contratação de novos profissionais para desenvolverem projetos de reorganização dos espaços físicos e de marca; Aquisição de novos equipamentos (máquinas automatizadas e placas fotovoltaicas e inversores instalados);

Tendo esses pontos como base, foi construída uma narrativa sobre o futuro do negócio, para a compreensão mais ampla dos novos procedimentos e articulações entre os envolvidos e das etapas dentro da empresa. Para alcançar essa proposta é preciso estruturar diretrizes e ações que devem ser realizadas em três níveis de atuação: Operacional, Tático e Estratégico. Estas estão ligados tanto às demandas de parcerias quanto de tempo para execução.

### **5.2.1. Pessoas**

Nesse cenário, no qual a Lucanelli assumirá um novo posicionamento relacionados a um espaço de inovação, tecnologia, pesquisa, experimentação, compartilhamento de conhecimento, a princípio, as ações deverão ser assumidas pelo gerente da Agronelli. Porém, o primeiro procedimento será compor uma equipe experiente que inclua gerente, designer de produto/móveis, representantes de vendas e marceneiros. Definida a equipe, a condução das etapas deverá ser realizada por ela, considerando o suporte necessário do grupo empresarial o que inclui os departamentos financeiros, administrativos e de marketing, além dos profissionais de outras empresas do grupo como a Nelltech.

A equipe Lucanelli também estabelecerá juntamente com os gerentes de projetos e equipe do IADES as parcerias necessárias com instituições de ensino, de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área e, dessa forma, estruturar e planejar as ações e atividades referentes ao Programa Design na Prática, conforme detalhado no item 5.2.3. Um designer gráfico poderá ser contratado para desenvolver a nova marca e identidade visual que transparecerá aspectos como inovação, sustentabilidade, pesquisa e formação profissional, assim como um arquiteto e/ou designer de interiores para a realização de projeto de readequação do espaço físico para adaptação aos novos requisitos e necessidades da empresa.

No intuito de compreender melhor as etapas graduais da empresa apresentaremos, a seguir,

as ações de acordo com seus níveis de intervenção relacionadas ao âmbito da Pessoas:

- **Nível Operacional:**

- Contratação de equipe experiente exclusiva para Lucanelli que inclua gerente, designer de produto/móveis, representante comercial e marceneiros;
- Participação de profissionais do IADES no desenvolvimento do Programa Design na Prática;
- Contratação de arquiteto e/ou designer de interiores para realização de projeto de readequação do espaço seguindo as recomendações da equipe Lucanelli referente as novas necessidades;
- Contratação de designer gráfico pra desenvolvimento de uma nova marca e identidade visual que transpareça os novos aspectos propostas a empresa, esse realizado junto ao designer da Lucanelli e gestor de marketing do grupo Agronelli;
- Apresentação do Programa Design na Prática às instituições de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área assim à instituições de ensino superior (cursos de design) da região do Triângulo Mineiro;

- **Nível Tático:**

- Contratação de equipe de treinamento para uso do maquinário automatizado;
- Participação de profissionais de T.I. da Nelltech para auxiliar no desenvolvimento do novo site/portal para Lucanelli;
- Definição das contribuições e atuação de cada participante dentro do projeto e realização de palestras e cursos, em conjunto com os consultores de instituições de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área;
- Estruturação das atividades iniciais, palestras e cursos e processo seletivo dos jovens designers, profissionais e estudantes;

- **Nível Estratégico:**

- Atuação dos parceiros responsáveis pelos serviços de venda e pós-venda juntamente com a equipe Lucanelli;
- Atuação colaborativa e planejada dos profissionais responsáveis pelas parcerias do projeto, a equipe Lucanelli e profissionais do IADES;
- Integração dos estudantes e jovens profissionais inseridos no programa Design na Prática, para o desenvolvimento de novos produtos;
- Participação do designer da equipe Lucanelli e dos Jovens designers e estudantes em eventos científicos, mostras e concursos;

Quadro 6 - Síntese das diretrizes para Pessoas

Âmbito de mudança Níveis	<b>Pessoas</b>
<b>Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar equipe experiente (gerente, designer, representante comercial e marceneiros);</li> <li>• Inserir profissionais do IADES no desenvolvimento do Programa Design na Prática;</li> <li>• Contratar arquiteto e/ou designer de interiores para readequação do espaço referente as novas necessidades;</li> <li>• Contratar designer gráfico para desenvolver nova marca e identidade visual;</li> <li>• Apresentar o Programa Design na Prática para instituições de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área, instituições de ensino superior (cursos de design) no Triângulo Mineiro;</li> </ul>
<b>Tático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar equipe de treinamento para uso do maquinário automatizado;</li> <li>• Integrar profissionais de T.I. da Nelltech no desenvolvimento do novo site/portal para Lucanelli;</li> <li>• Definir papel de cada ator/colaborador no projeto e realização de palestras e cursos;</li> <li>• Estruturar atividades iniciais, palestras e cursos, e processo seletivo para integração dos jovens designers, os profissionais e estudantes;</li> </ul>
<b>Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar eventos sobre design, setor moveleiro, tradição e inovação, em parceria com instituições de suporte à indústria, instituições de ensino e pesquisa, e associações de classe;</li> <li>• Atuar junto aos parceiros responsáveis pelos serviços de venda e pós-venda;</li> <li>• Atuar em colaboração e de forma planejada junto aos profissionais parceiros do projeto, a equipe Lucanelli e profissionais do IADES;</li> <li>• Integrar estudantes e jovens profissionais inseridos nas atividades e desenvolvimento de novos produtos;</li> <li>• Participar de eventos científicos, mostras profissionais e concursos;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

### **5.2.2. Gestão e Produção mais sustentáveis**

Para responder a esse cenário, a empresa deverá reorganizar o espaço, considerando um novo maquinário e fluxo produtivo, espaços para prototipação, experimentação e trabalho colaborativo, e também adequar-se às normas de segurança de sinalização e iluminação, se possível utilizando lâmpadas LEDs bem como energia solar advinda de placas fotovoltaicas e inversores instalados na fazenda.

Prevê-se o uso de máquinas automatizadas de fabricação digital aliadas aos processos manuais, mantendo uma produção de móveis mais tradicionais (próximas as realizadas anteriormente), porém considerando novas soluções projetuais mais atualizadas, desenvolvidas majoritariamente pela equipe Lucanelli. A proposta inclui ainda o desenvolvimento, pela equipe do programa Design na Prática, de outra linha de mobiliário

com maior diferencial e apelo estético mais refinado, além de utensílios e itens de decoração utilizando partes sobressalentes do material durante a produção, no qual parte dos lucros se destinaria a instituições carentes da cidade de Uberaba.

Além da produção própria, a empresa poderá atuar como terceirizada para outras empresas, nos quais os processos coincidam com os princípios da Lucanelli além de estabelecer parcerias com fornecedores locais que atuem com processos menos impactantes ao meio ambiente e produtos com menor toxicidade, tais como: fornecedores de tintas, vernizes, colas, ferragens, embalagens (papelão *craft*) e também de toras de eucalipto. Estão previstas também parcerias com serviços de vidraçaria, estofados e serralheria. No caso específico da madeira, a proposta inclui o beneficiamento pela Agronelli Serraria e posterior envio à marcenaria da Lucanelli.

No caso das vendas, a proposta é que ocorram a partir da parceria com lojas multimarcas (físicas e online), a distribuição prevê a parceria com uma transportadora, que auxiliará com parte dos serviços de pós-venda, realizando entregas e o transporte dos móveis, bem como recolhendo também as embalagens do produto entregue, caso não seja de interesse do cliente utilizá-las. As embalagens serão encaminhadas a COOPERU (Cooperativa de Reciclagem de Uberaba), que será parceira para receber esse material.

Além do serviço de pós-venda, prevê-se a oferta de serviços de montagem, manutenção e descarte do móvel usado (se houver necessidade, indicando destino para a madeira, ferragens e demais materiais); além disso, propõe-se a criação de ações de incentivo de devolução das peças usadas a Lucanelli, por meio de descontos na compra de novos. Essas ações demandam o agendamento prévio, junto a transportadora parceira, que fará a coleta desse móvel, e encaminhará a um processo de manutenção na própria marcenaria, para ser direcionado a venda em esquema de saldão ou bazar com um menor valor.

No intuito de compreender melhor as etapas graduais da empresa apresentaremos, a seguir, as ações de acordo com seus níveis de intervenção relacionadas ao âmbito da *Gestão e Produção mais sustentáveis*:

- **Nível Operacional:**
  - Definição e realização exclusiva das etapas de beneficiamento de matéria- prima, projeto de design de produto, processo de produção do móvel. Demais etapas (pesquisa de mercado, por ex.) serão realizadas com parceiros e terceirizadas;
  - Funcionamento da Serraria para beneficiamento das toras de madeira;
  - Manutenção da parceria com empresas regionais de serviços, como vidraçarias,

indústrias de estofados e estabelecer outras novas, como serralheria;

- Pesquisa e definição de parceria com: loja de móveis multimarcas, online ou física (venda dos produtos); transportadora (distribuição dos produtos e coleta de embalagens); a COOPERU (Cooperativa de reciclagem de Uberaba, para reciclagem de embalagens);
  - Seleção de fornecedores (embalagens, ferragens, acabamentos, madeiras) regionais e cujos materiais sejam de baixo impacto ambiental e/ou não tóxicos;
  - Busca de empresas para oferta de serviços de terceirização da produção (considerando afinidades com a estrutura e diretrizes da Lucanelli);
  - Pesquisa sobre maquinário de fabricação digital mais adequado para as necessidades da Lucanelli e instalação de energia solar fotovoltaica;
  - Projeto de reorganização do espaço da marcenaria, melhoria do fluxo de produção (novo maquinário), adequações às normas de segurança (placas, sinalizações e iluminação), além de espaços para projetos, elaboração de maquetes, protótipos;
  - Planejamento da produção visando minimizar sobras e/ou usar o restante em projetos de peças menores (utensílios e decorações);
  - Proposição de saldão e bazar de peças sobressalentes;
- **Nível Tático:**
    - Adequação do espaço conforme projeto;
    - Instalação das placas fotovoltaicas e equipamentos para utilização da energia solar (diretriz pensada para toda a fazenda);
    - Aquisição do maquinário de fabricação digital automatizada;
    - Manutenção de uma linha mais tradicional, porém associando a fabricação digital e os procedimentos manuais;
    - Utilização de materiais não tóxicos na produção e embalagem do mobiliário;
    - Início da produção para outras empresas;
- **Nível Estratégico:**
    - Implementação dos serviços de pós-venda;
    - Venda de utensílios e artigos de decoração e diminuição de material sobressalente na produção;
    - Uso de energia renovável e economia nos gastos com energia elétrica;

Quadro 7 - Síntese das diretrizes para Gestão e Produção mais sustentáveis

<b>Âmbito de mudança</b>  <b>Níveis</b>	<b>Gestão e Produção mais sustentáveis</b>
<b>Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizadas as etapas de: beneficiamento de matéria-prima (funcionamento da Serraria), projeto de design de produto, produção e desenvolvimento do móvel.</li> <li>• Estabelecer parcerias com empresas regionais de serviços, loja de móveis multimarcas, com transportadora e com a COOPERU;</li> <li>• Contratar fornecedores regionais e com processos menos impacto ambientalmente;</li> <li>• Pesquisar por maquinário de fabricação digital mais adequado para Lucanelli</li> <li>• Realizar projeto de reorganização do espaço da marcenaria e orçar instalação de energia solar fotovoltaica;</li> <li>• Desenvolver projeto com melhor aproveitamento do material (considerar sobras em projetos complementares);</li> <li>• Buscar empresas que necessitem terceirizar sua produção;</li> <li>• Propor um <i>saldão</i> e bazar de peças sobressalentes;</li> </ul>
<b>Tático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalar energia solar e realizar adequações do espaço;</li> <li>• Adquirir maquinário de fabricação digital automatizada;</li> <li>• Manter produção de linha tradicional (fabricação digital e procedimentos manuais);</li> <li>• Utilizar materiais não tóxicos na execução do móvel e nas embalagens;</li> <li>• Produzir para outras empresas;</li> </ul>
<b>Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar serviço de pós-venda (recolhimento das embalagens, manutenção e recolhida de peças gerando desconto em próximas vendas);</li> <li>• Produzir e vender utensílios e artigos de decoração, com sobras de materiais da produção de móveis;</li> <li>• Consumir energia renovável e reduzir gastos com energia elétrica;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

### 5.2.3. Programa Design na Prática

A proposta do Programa Design na Prática é que seja realizado juntamente com o IADES em parceria com instituições de ensino, de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área. Os envolvidos colaborarão com a empresa na realização de etapas como: Pesquisa de Necessidade dos clientes e Impressões do Mercado, Conceituação, Teste de Viabilidade, Design de Produto, e ainda no desenvolvimento de atividades, palestras, treinamentos e consultorias que darão suporte aos três eixos da proposta.

- **Eixo 1 – Incubação:** Participação de jovens designers na elaboração de projetos;
- **Eixo 2 – Formação:** Inserções de estudantes de design através pesquisa e atividades de projeto;

- **Eixo 3 – Profissional:** Espaço de experimentação para designers profissionais.
- **Eixo 1: Incubação:** De maior destaque, prevê a inserção de 3 a 4 jovens designers (recém-formados ou até 3 anos de formação) no processo de desenvolvimento do produto por um período de 6 meses a um ano; os jovens profissionais serão contratados pela empresa, e receberão todo o suporte das instituições parceiras e da equipe Lucanelli. Deverão participar desde o desenvolvimento de conceitos até os processos de produção e divulgação de uma linha de mobiliário, tendo como base as pesquisas, dados e experimentações realizadas. A ação visa criar oportunidades para jovens profissionais para que desenvolvam habilidades além de favorecer a consciência ética, tanto ambiental quanto social. Além disso, favorece também as investigações de alternativas para diminuir desperdícios, de forma criativa. A seleção para o programa poderá realizada por meio do envio de currículo e portfólio, entrevistas e/ou outros que deveram ser posteriormente detalhadas.
- **Eixo 2: Formação:** relacionada à participação de estudantes de design no desenvolvimento de pesquisas teóricas e práticas em conjunto com a equipe Lucanelli e os jovens designers, oportunizando vivências importantes em todas as etapas de desenvolvimento de novos produtos. A participação poderá ocorrer por um período de um ano, organizada como pesquisa de iniciação científica, e poderá receber financiamento pelas fundações de apoio à pesquisa e/ou pela própria empresa. A seleção para participação do programa poderá ocorrer por meio de concurso, no qual os estudantes desenvolvem projetos de utensílios e itens de decoração utilizando de peças sobressalentes da produção.
- **Eixo 3: Profissional:** destinado a designers profissionais já atuantes na área e buscam suporte para avaliar as soluções projetadas, o eixo 3 refere-se à disponibilização de espaço para teste e prototipação de projetos de mobiliário em fase de desenvolvimento. Os profissionais contarão também com o suporte e atividades disponibilizadas pelas instituições parceiras, além de ter uma “vitrine” para apresentar os projetos em desenvolvimento e os finalizados, através do site da empresa. As peças desenvolvidas também poderão ser integradas à produção da própria Lucanelli em forma de parceria. A participação nesse eixo deverá ocorrer diferentemente das demais, pois inclui contrapartida financeira do profissional, e a seleção além de currículo, portfólio e entrevista, contará ainda com o envio dos projetos de mobiliário que serão desenvolvidos no espaço.

No intuito de compreender melhor as etapas graduais da empresa apresentaremos, a seguir, as ações de acordo com seus níveis de intervenção relacionadas ao âmbito do *Programa Design na Prática*:

- **Nível Operacional:**

- Elaboração e Estruturação do projeto junto ao IADES;
- Contato e Apresentação do projeto a instituições como: SEBRAE, SESI, SENAI, e outros, assim como sindicatos e associações de profissionais SINDIMOV (Sindicato da Indústria da Marcenaria, Carpintaria e Serraria de Uberaba), ADET (Associação dos Decoradores do Triângulo Mineiro) e ADP (Associação dos Designers de Produto);
- Contato e definição de contratos de parceria com as Instituições de ensino com cursos de design da região do Triângulo Mineiro (UNIUBE, UFU, UNIESSA, por ex.) e para pesquisas futuras;
- Elaboração de projeto para reorganização do espaço da marcenaria, para adequação de espaços para projetos, elaboração de maquetes, protótipos;

- **Nível Tático:**

- Definição de parceria junto a Instituições como: SEBRAE, SENAI, SESI, assim como aos sindicatos e associações de profissionais (SINDIMOV - Sindicato da Indústria da Marcenaria, Carpintaria e Serraria de Uberaba, ADET - Associação dos decoradores do Triângulo Mineiro e ADP, Associação dos Designers de Produto e definir a contribuição e atuação de cada um dentro do projeto;
- Estruturação junto aos parceiros do projeto, as atividades iniciais, de palestras e cursos e processo seletivo para participação dos jovens designers, os profissionais e estudantes (através de apresentação de currículo, portfólio e entrevista);
- Realização de palestras e cursos e de concurso para projetos de peças menores;

- **Nível Estratégico:**

- Início das atividades do Programa, realizando o processo de desenvolvimento de novos produtos;
- Foco no aprimoramento de novos talentos, compartilhar conhecimento, fomentar a pesquisa e experimentar novas soluções decorrentes do maquinário de fabricação digital e as etapas manuais;
- Parcerias com órgãos e programas de financiamento e investimento;

Quadro 8 - Síntese das diretrizes para Programa Design na Prática

Âmbito de mudança Níveis	Programa Design na Prática
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar o projeto junto ao IADES;</li> <li>• Apresentar o projeto ao SEBRAE, SESI, SENAI, aos sindicatos e associações de profissionais, (SINDIMOV, ADET e ADP);</li> <li>• Definir parceria com as Instituições de ensino com cursos de design voltada a produtos da região do Triângulo Mineiro (UNIUBE, UFU, UNIESSA.);</li> <li>• Realizar projeto para reorganização do espaço da marcenaria;</li> </ul>
Tático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer parceria junto a Instituições como: SEBRAE, SENAI, SESI e aos sindicatos e associações de profissionais, (SINDIMOV, ADET e ADP);</li> <li>• Organizar e realizar palestras e cursos e processo seletivo para participação dos jovens designers, os profissionais e estudantes, realizado através de apresentação de currículo, portfólio e entrevista);</li> <li>• Organizar concursos complementares para projetos de peças menores;</li> </ul>
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar as atividades do programa;</li> <li>• Aprimorar novos talentos, compartilhando conhecimento, fomentando pesquisa e experimentando novas soluções decorrentes do maquinário de fabricação digital e as etapas manuais;</li> <li>• Estabelecer parceria com órgãos e programas de financiamento e investimento;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

#### 5.2.4. Nova Identidade e Comunicação

Para corresponder às atuações futuras, é necessário que a Lucanelli desenvolva uma nova marca e identidade visual, nas quais transpareçam aspectos como inovação, sustentabilidade, pesquisa e formação profissional. A marca e identidade poderão assumir uma personalidade mais jovial, que transmita o estímulo ao aprendizado bem como a preocupação com meio ambiente e sociedade, de forma inovadora.

Por meio da Equipe Lucanelli e dos jovens designers, a marca (empresa) participará de eventos do setor moveleiro, sejam de âmbito científico/acadêmico, mercadológico, tecnológico ou cultural, fortalecendo a comunicação de suas ações. Sua participação nos eventos poderá ocorrer de diferentes formas - proponente, parceira ou convidada, onde terá a oportunidade de compartilhar processos, experiências e/ou o próprio mobiliário. Considerando a possibilidade de desenvolvimento de pesquisa, a Lucanelli poderá também divulgar a marca por meio de artigos, simpósios, premiações e mostras de mobiliário.

A nova identidade poderá ser marcada por móveis desenvolvidos para pequenas escalas, personalizáveis (principalmente nos acabamentos, com alguma possível variação planejada durante a fase de projeto), aliando diferentes materiais. Para tanto, é importante que seja

priorizado o projeto autoral, buscando soluções que valorizem os procedimentos artesanais, além de matéria prima e componentes com menor impacto, com possibilidade de manutenção e/ou substituição. Além disso, as embalagens deverão ser recicláveis ou permitir seu reaproveitamento. Podem incluir um breve informativo descrevendo o processo de desenvolvimento do móvel, desde a equipe de projeto à produção, além de informações sobre o serviço pós-venda e orientações sobre troca e descarte correto das peças.

Essas informações estarão disponíveis nas redes sociais e no site da empresa, que será administrado pela equipe Lucanelli para a divulgação de todas as demais atividades do programa Design na Prática, incluindo pesquisas e móveis, assim como uma *newsletter* mensal com informações referentes ao setor.

No intuito de compreender melhor as etapas graduais da empresa, apresentaremos a seguir, as ações de acordo com seus níveis de intervenção relacionadas ao âmbito da *Nova Identidade e Comunicação*:

- **Nível Operacional:**
  - Definição da nova imagem e elaboração de nova marca e Identidade visual;
  - Participação em eventos sobre design, setor moveleiro, tradição e inovação, e outros temas pertinentes, realizados por instituições como SEBRAE, SENAI, FIEMG, associações de classe, entre outros;
  - Análise dos projetos de móveis já produzidos, e seleção dos mais interessantes para realizar ajustes e atualizações de produção;
- **Nível Tático:**
  - Participação em eventos científicos e mostras;
  - Reorganização do site e divulgação das mudanças na identidade, na atuação, nos processos, assim como dos projetos em estruturação;
  - Realização de eventos sobre design, setor moveleiro, tradição e inovação, e outros temas pertinentes, em parceria com instituições de suporte à indústria (SEBRAE, SENAI, FIEMG), instituições de ensino e pesquisa, associações de classe, entre outros;
- **Nível Estratégico:**
  - Produção móveis com diferencial e valor alinhados à nova imagem da Lucanelli Móveis;
  - Estruturação um portal /site com catálogo de produtos (se possível, vinculado a um canal de vendas), e que apresente todo o processo interno da empresa, as

pesquisas realizadas, divulgação de eventos e atividades, alinhado às redes sociais e à newsletter;

- Envio de projetos para concursos.

Quadro 9 - Síntese das diretrizes para Nova Identidade e Comunicação

<b>Âmbito de mudança</b> <b>Níveis</b>	<b>Nova Identidade e Comunicação</b>
<b>Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir nova imagem, marca e identidade visual;</li> <li>• Participar de eventos sobre design, setor moveleiro, tradição e inovação, realizados por instituições e associações de classe;</li> <li>• Analisar e selecionar projetos mais interessantes de móveis já produzidos, para ajustes e manter suas produções;</li> </ul>
<b>Tático</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de eventos científicos e mostras;</li> <li>• Realizar eventos sobre design, setor moveleiro, tradição e inovação, e outros temas pertinentes, em parceria com instituições diversas;</li> <li>• Reorganizar o site, divulgar mudanças na identidade, na atuação, nos processos, assim como dos projetos em andamento;</li> </ul>
<b>Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produzir móveis com diferencial e valor alinhados a imagem da Lucanelli;</li> <li>• Estruturar um portal /site com catálogo de produtos (e conexão com canal de vendas), divulgação ds processos internos, pesquisas, eventos e atividades, alinhado às redes sociais e newsletter;</li> <li>• Participar de concursos e mostras do setor;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo Autor (2020).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como previsto nos objetivos, este trabalho buscou estabelecer diretrizes para a Lucanelli Móveis e Design, pautadas no design estratégico e na sustentabilidade para orientar a empresa rumo a um novo modelo organizacional. Para isso, o cenário futuro desenvolvido explorou uma proposta de redefinição da personalidade da empresa, reforçando potenciais existentes e acrescentando novos procedimentos, para fortalecer seus princípios de responsabilidade socioambiental. O cenário disruptivo proposto busca, então, redefinir o posicionamento da empresa, de forma autêntica, incluindo colaborações fundamentais para a valorização de sua imagem no mercado.

Importante ressaltar que o estudo de um caso específico pode representar uma limitação da pesquisa em função da dificuldade de generalização dos resultados. No entanto, por meio das pesquisas anteriores realizadas junto ao setor moveleiro, percebe-se que o cenário proposto pode servir de orientação a outras empresas, pela similaridade de condições estruturais, mas especialmente, organizacionais.

A revisão de literatura baseada em vários autores Bassi (2017), Manzini (2008) Meroni (2008), Skaletsky e Costa (2010, 2019), Vezzoli et al. (2018) possibilitou a compreensão ampliada sobre o papel do design no ambiente dos negócios, sobre a evidente necessidade de se considerar a sustentabilidade e, ainda, como o Design Estratégico pode atuar na proposição de mudanças, de forma articulada. Os estudos de casos realizados contribuíram de forma direta para análise de práticas diferenciadas e sustentáveis adotadas por outras empresas, fundamentais para a compreensão de atividades organizacionais distintas presentes em várias etapas, todas comunicadas ao público de forma transparente, fortalecendo a identidade e a percepção de valor.

A proposta de cenário apresentada para a empresa Lucanelli (ver capítulo 3.3) alinha-se ao método sistêmico de Design Estratégico, que inclui as fases de metaprojeto e projeto. Nesse sentido, com o Plano de Design Estratégico proposto, o presente trabalho alcança a etapa do Conceito de Design, dentro do método sistêmico. Sendo assim, para que haja uma mudança efetiva no perfil da empresa é necessário que sejam realizadas as fases de Projeto, Prototipação, Testes e Experimentações e Tangibilização, e também sejam adotados conceitos de Gestão de Design com profissionais capacitados e experientes. Além disso, as diretrizes propostas demandarão detalhamento, especificando ações, procedimentos e infraestrutura necessária, acompanhamento dos resultados, em um processo gradativo e contínuo, até a implementação e consolidação efetiva.

De maneira ampliada, entende-se que esta pesquisa pode despertar o olhar de outras empresas sobre a importância do design estratégico voltado à sustentabilidade, além de criar oportunidade para a inserção de designers em posições estratégicas. A visão criativa e integrada do designer estratégico poderá contribuir não somente para o desenvolvimento de produtos e serviços, processos, comunicação e identidade, mas também auxiliar a empresa na adoção efetiva de práticas sustentáveis, compreendendo todas as vantagens que tais princípios garantem ao negócio. Atuações empresariais sustentáveis também ampliam o impacto para a sociedade e meio ambiente, a partir do cuidado e valorização da comunidade local, e respeito às questões da natureza, por exemplo.

Para potencializar os resultados relacionados à sustentabilidade sugere-se que, em pesquisas futuras, as discussões possam ocorrer de maneira mais associada aos âmbitos dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável da ONU, pois esses apresentam esferas mais específicas e colaboram para propostas mais direcionadas e, possivelmente, com maior foco para o direcionamento das ações.

No âmbito acadêmico, o incentivo às pesquisas e ao ensino voltados ao design estratégico, gestão de design e a sustentabilidade são de extrema importância, tanto na graduação como na pós-graduação. É nesse ambiente que os profissionais serão formados e “convidados” a atuar como parte das soluções, refletindo sobre o impacto dos projetos desenvolvidos e suas consequências. Por isso, a colaboração dentro da empresa fortalece e consolida o processo de formação profissional responsável.

Vale ressaltar que os processos de cooperação de grupos distintos, entre diferentes instituições, são longos e demandam um compromisso mútuo, para não comprometer os resultados esperados. Nesse sentido, é fundamental buscar estratégias que contribuam para estimular a participação do máximo de atores-chave, explicitando a importância de cada um deles no processo, principalmente quando se deseja adquirir a sustentabilidade financeira do negócio. Demonstrar o maior conhecimento e profissionalismo, com apresentação da real viabilidade, utilizando como exemplos e análise casos reais, também colaboram para aumentar a confiança e contornar uma possível falta de credibilidade, fatores que interferem no interesse na colaboração.

Uma dificuldade encontrada foi a complexidade do processo para propor um novo modelo organizacional, com atitudes e posturas que tivessem sentido para todos os envolvidos a empresa, para o qual é necessária uma visão ampliada e sistêmica de diversos aspectos, contemplando as questões ambientais e o compromisso de geração de lucro da empresa. Entende-se que a pesquisa aplicada a um caso real foi importante para ponderar

problemáticas, situações e potenciais existentes. Espera-se que a Lucanelli Móveis e Design avalie a proposta elaborada e continue buscando auxílio profissional e experiente para que, de forma gradual, possa dar continuidade ao processo de implementação reestabelecendo suas atividades de forma diferente, inovadora e mais sustentável - social, ambiental e economicamente.

Por fim, apesar do foco voltado a uma empresa específica, entende-se que os resultados obtidos pela pesquisa relacionados aos processos de design estratégico e orientados à criação de valor e diferenciação de mercado possam ser aplicados à outras MPEs moveleiras. Outro aspecto a se destacar é que, mesmo em contextos diferentes, cada vez mais, os designers representam um papel-chave na construção e avaliação cenários estratégicos potenciais, de forma inovadora e criativa. Vale lembrar que tais profissionais não atuam isoladamente, mas em equipes preferencialmente multidisciplinares, que poderão colaborar para a tomada de decisão a partir de múltiplos olhares que favoreçam a competitividade e a evolução da empresa, de forma sustentável e sustentada.

## REFERÊNCIAS

- AGRONELLI INSUMOS. **Nossa Empresa.** 2014. Disponível em:<<https://agronelliinsumos.com.br/empresa>>. Acesso em 20 de Ago. de 2019.
- AGRONELLI. **Missão, Visão e Valores.** 2017. Disponível em: <<https://www.agronelli.com.br/empresas-pt/quem-somos/missao-visao-valores>>. Acesso dia 3 de Set. de 2019.
- AGRONELLI. **Responsáveis com o meio ambiente, responsáveis com o seu ambiente!** A Empresa. 2016. Disponível em:< <https://www.agronelli.com.br/empresas-pt/acontece/noticias/50-site-moveis-categ/343-07-moveis-empresa>>. Acesso em 20 de Set. De 2019.
- BARANAUSKAS, M. Cecília C. **Design Participativo: Conceito e Técnicas.** 2015. Instituto de Computação. UNICAMP. Disponível em:<[http://eurydice.nied.unicamp.br/portais/interhad/nied/interhad/miscelanea/MC750\\_MO825/material-de-apoio/DesignParticipativo.pdf.1.pdf](http://eurydice.nied.unicamp.br/portais/interhad/nied/interhad/miscelanea/MC750_MO825/material-de-apoio/DesignParticipativo.pdf.1.pdf)>. Acesso dia 20 de Set. 2019.
- BARBIERI, José Carlos; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 272 p. Atualizada e Ampliada.
- BARBOSA, Rafaela. **Estratégia de marca.** 2014. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estrategia-de-marca/80055/>>. Acesso dia 02 mai. 2017.
- BASSI, Alberto. Design Contemporaneo: istruzioni per l'uso. Bologna: Ed. il Mulino, 2017.
- BENINI, Vinícius. **Líderes do setor moveleiro falam sobre efeitos do Covid-19.** Concedida a Kika Fazollo. Portal eMobile. 16 de abril de 2020. Disponível em: < <https://emobile.com.br/site/setor-moveleiro/lideres-do-setor-moveleiro-falam-sobre-efeitos-do-covid-19/>> .Acesso em 20 de Ago. de 2020.
- BERNARDO, Kaluan. A Dobra é uma empresa que faz carteiras “de papel”, mas também quer reinventar a gestão e o atendimento. Negócios Criativos. 2018. Disponível em: <<https://www.projetodraft.com/a-dobra-e-uma-empresa-que-faz-carteiras-de-papel-mas-e-bem-mais-que-isso-um-experimento-de-gestao-irada/>>. Acesso dia 15 de out. de 2020.
- BEST, Kathryn. **Fundamentos de gestão do design** / Kathryn Best; tradução: André de Godoy Vieira; revisão técnica: Antonio Roberto Oliveira. – Porto Alegre: Bookman,2012. 208p.:il.color;20,5x23.
- BNB – Banco do Nordeste do Brasil. **Informe ETENE (Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste) – MPE.** Setor Moveleiro. Ano II. Nº11. Novembro de 2019. Disponível em: <<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4079612/INFORME+MPE+Ano+II+-+11-NOVEMBRO19.pdf/94ebd32a-f911-a85e-9660-58c3fee28579>>. Acesso 20 de Ago. de 2020.
- BRAINER, Maria Simone de Castro Pereira. **Setor Moveleiro.** Banco do Nordeste. Caderno Setorial ETENE. Ano 3. Número 34. Julho,2019. Disponível em: <[https://www.bnb.gov.br/documents/80223/5577175/89\\_moveis.pdf/24f1422b-f808-7285-d724-eaf5a6bc2c48](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/5577175/89_moveis.pdf/24f1422b-f808-7285-d724-eaf5a6bc2c48)>. Acesso dia 20 de Ago de 2020.
- BROWN, Tim. **Design Thinking:** uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUSO, Vanessa Zanardo; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; **A Gestão de Design como estratégia organizacional em uma empresa de complementos decorativos termocolantes de**

Londrina-PR. Projética Revista Científica de Design. Londrina. V.3. N.1. 2012.  
<https://doi.org/10.5433/2236-2207.2012v3n1p130>

CARROLL, Archie B. **A Three-Dimensional Conceptual Model** of Corporate Performance. Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986); Oct 1979;  
<https://doi.org/10.2307/257850>

CARROLL, Archie B. **The Pyramid of corporate social responsibility**: Toward the moral management of organizational stakeholders. Business Horizons. Vol. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.  
[https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de gestão de Design**. Coleção "Design, Tecnologia e Gestão". Edição original: DZ, Centro de Design industrial. 1997

CIMA - Chartered of International Management Accounting. Official Learning System. **Management Accounting Business Strategy**. CIMA Publishing. 2007.627 p.

CIMBALISTA, Silmara. **Responsabilidade Social: um novo papel das empresas**. ANÁLISE CONJUNTURAL, v.23, n.5-6, p.12, maio/jun. 2001

CNI, Confederação Nacional da Indústrias. PESQUISA SOBRE ECONOMIA CIRCULAR 2019. Ano 1. Número 1. Abril de 2020. Disponível em:< [https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer\\_public/91/29/91292dcc-f023-47cb-661c36cc6fa7/pesquisa\\_sobre\\_economia\\_circular\\_2019\\_1.pdf](https://bucket-gw-cni-static-cms-si.s3.amazonaws.com/media/filer_public/91/29/91292dcc-f023-47cb-661c36cc6fa7/pesquisa_sobre_economia_circular_2019_1.pdf)>. Acesso dia 15 de Out. de 2010.

COOPER, R. **Design e Responsabilidade Social: entrevista exclusiva com Rachel Cooper**, por Maria Cecília Loschiavo dos Santos. In: Revista Design em Foco, v. II n.2, jul/Dez 2005. Salvador: EDUNEB, 2005, p. 79-85.

COSTA, Felipe C. X. d; SCALETSKY, Celso Carnos. **Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual?**. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Paulo. 2010.

DDC, Danish Design Centre. **THE DESIGN LADDER**: Four steps of design use. 2015. Disponível:< <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>>. Acesso dia 20 de Ago. de 2020.

DEBIAGI, Clarice Castro. **Contribuição do Design Estratégico no Processo de Inovação de uma empresa Moveleiro do Rio Grande do Sul**: O caso MonaLisa. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa de Pós-graduação em Design. Porto Alegre, 12 de abril de 2012.

BERNARDI, Patrícia; DIAS, Joana Maia. O mercado da Economia Circular. Fundação Getúlio Vargas. GV Executivo, v. 17, n. 5, p. 34-37. Set./out. 2018. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n5.2018.77340>

DOBRA. **Dobra Educação: Cursos**. 2019b. Disponível em:< <https://querodobra.com.br/educacao/cursos/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

DOBRA. **Dobraflix**. 2020c. Disponível em:< <https://querodobra.com.br/dobraflix/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

DOBRA. **Feirinha da Dobra**. 2020<sup>a</sup>. Disponível em:< <https://feirinhadadobra.com.br/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

DOBRA. **O novo logo da Dobra, entenda o conceito**. 2018b. Disponível em:< <https://querodobra.com.br/blog/o-novo-logo-da-dobra-entenda-o-conceito>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

DOBRA. **Pq escolher a Dobra?**. 2019a. Disponível em:< <https://querodobra.com.br/porque/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

DOBRA. **Tour Dobra. oficial 2020b. pela Disponível sede da** em:< [https://www.youtube.com/watch?v=P-uGmSaYd6g&list=PL3fwsAr\\_D\\_Kvr4bN22kgS4kBISVJXI2Z8&ab\\_channel=dobra](https://www.youtube.com/watch?v=P-uGmSaYd6g&list=PL3fwsAr_D_Kvr4bN22kgS4kBISVJXI2Z8&ab_channel=dobra)>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

DOBRA. **WTF is Dobra?**. 2018a. Disponível em:< <https://querodobra.com.br/wtf/#maisum>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

EIJK, Freek van; JOUSTRA, Douwa Jan. **Economia circular: do conceito a transição**. In: Luz (org). Economia Circular Holanda: Brasil: da Teoria à Prática. 1ª edição. Rio de Janeiro: Exchange 4 Change Brasil, 2017. p. 15 a 28.

ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. TOWARDS THE CIRCULAR ECONOMY. Economic and business rationale for an accelerated transition. 2012. Disponível em:< [https://www.werktrends.nl/app/uploads/2015/06/Rapport\\_McKinsey-Towards\\_A\\_Circular\\_Economy.pdf](https://www.werktrends.nl/app/uploads/2015/06/Rapport_McKinsey-Towards_A_Circular_Economy.pdf)>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

EON, Fábio. O que é responsabilidade social? Revista ResponsabilidadeSocial.com, 2014. Disponível em:< <http://www.responsabilidadesocial.com/wp-content/uploads/2015/04/O-Que-E-Responsabilidade-Social.pdf>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

FAZALLO, Kika. **Líderes do setor moveleiro falam sobre efeitos do Covid-19**. Portal éMobile. 16 de abril de 2020. Disponível em:< <https://emobile.com.br/site/setor-moveleiro/lideres-do-setor-moveleiro-falam-sobre-efeitos-do-covid-19/>>. Acesso em 20 de Ago. de 2020.

FERREIRA, Marcos José Barbieri; GORAYEB, Daniela Salomão; ARAÚJO, Rogério Dias de; MELLO, Carlos Henrique; BOEIRA, Jorge Luís Ferreira. **Relatório de acompanhamento setorial indústria moveleira**. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial- ABDI e Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas – Unicamp. Volume I, junho de 2008. Disponível em: [https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/moveleira\\_voll\\_junho2008.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/RelatorioABDI/moveleira_voll_junho2008.pdf). Acesso dia 21 jun. 2016.

FIEP-Federação das Indústrias do Estado do Paraná. **Panorama setorial: indústria de móveis: Paraná 2017**. / Federação das Indústrias do Estado do Paraná. Curitiba: Fiep, 2017. 104 p.: 27 cm. ISBN: 978-85-61268-10-7. Disponível: <[https://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Panorama\\_Moveis\\_final\\_v2017\[84568\].pdf](https://www.sistemafiep.org.br/uploadAddress/Panorama_Moveis_final_v2017[84568].pdf)>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

FRAGA, Eliara dos Santos. **Workshops em Design: Espaços de Aprendizagens e Geração de Conhecimentos**. 2011. Tese de Mestrado. Universidade d Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Unidade Acadêmica de Pesquisa e Pós-Graduação. Programa de Pós-Graduação em Design.

São Leopoldo. Disponível em:< <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/4221>>. Acesso dia 20 de Set. de 2019.

FRANZATO, Carlos. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, Brasil. 2010. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2010.33.03>

FREIRE, Amanda Silveira; NERY, Suzana Maia. **A Economia Circular e o cenário no Brasil e na Europa**. XXXVII Encontro Nacional de engenharia de Produção: “A Engenharia de Produção e as novas tecnologias produtivas: indústria 4.0, manufatura aditiva e outras abordagens avançadas de produção”. Joinville, SC, 10 a 13 de outubro de 2017. Disponível em:<

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_248\\_434\\_33222.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_248_434_33222.pdf)>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

G1. **Empresa de Montenegro inova com salários igualitários e flexibilidade nos horários**. 2018. Disponível em:< <http://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/bom-dia-rio-grande/videos/t/edicoes/v/empresa-de-montenegro-inova-com-salarios-iguais-e-flexibilidade-nos-horarios/7227196/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

GALINARI, Rangel; JUNIOR, Job Rodrigues Teixeira; MORGADO, Ricardo Rodrigues. **A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas**. 03/2013 BNDS setorial, Bens de Consumo. Disponível em:<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Tipo/BNDES\\_Setorial/201303\\_06.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Tipo/BNDES_Setorial/201303_06.html)> Acesso dia 15/06/2020.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (organizadores). **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas S. A.. São Paulo. 2008.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil**, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira. BNDES, 1998. Disponível em<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Produtos\\_Florestais/199809\\_1.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Produtos_Florestais/199809_1.html)> Acesso dia 15 jun. 2016.

INMETRO. **A Norma Nacional – ABNT NBR 16001.2012**. Disponível em:<[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/norma\\_nacional.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/norma_nacional.asp)>. Acesso: em 21 jun. 2016.

INMETRO. **ISO-26000 Diretrizes em Responsabilidade Social**. 2010. Disponível em:<[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)> Acesso em: 21 jun. 2016.

INSTAGRAM, Equipe do Instagram Empresas. **Assim que a Dobra e a Netflix fazem**. São Paulo, Dica, Inspiração 18 de setembro de 2019. Disponível em:<[https://business.instagram.com/blog/assim-que-a-dobra-e-a-netflix-fazem?locale=pt\\_BR](https://business.instagram.com/blog/assim-que-a-dobra-e-a-netflix-fazem?locale=pt_BR)>. Acesso dia 15 de out. de 2020.

JAMAD. **O QUE ESPERAR DA ECONOMIA EM 2019? VEJA PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA E RESULTADOS DO SETOR MOVELEIRO**. 2019. Disponível: <<https://gmad.com.br/jamad/post/o-que-esperar-economia-2019-veja-perspectivas-industria-resultados-setor-moveleiro/>>. Acesso em 20 de Ago. 2020.

JULIO, Rennan A. **Jovens montam empresa de carteiras de “papel” e ganham R\$ 200 mil por mês**. Banco de ideias. Pequenas empresas, grandes negócios. 2018. Disponível em:<<https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/noticia/2018/01/jovens-montam-empresa-de-carteiras-de-papel-e-ganham-r-200-mil-por-mes.html>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

JUNIOR, Silvio Figueiredo Gomes; GOMES, André Raeli. **As Vantagens da Sustentabilidade Empresarial**. INGEPRO – Inovação, Gestão e Produção. ISSN 1984-6193. vol. 02, no . 06. Pág.62 a 71. Agosto. 2010. Disponível em:<[http://ingepro.com.br/Publ\\_2010/Agost/286-787-1-PB.pdf](http://ingepro.com.br/Publ_2010/Agost/286-787-1-PB.pdf)>. Acesso dia 06 de Jan. de 2021.

LEITÃO, Alexandre. Economia Circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI. Portugues Journal of Finances Management Accounting. Vol. 1, n. 2, ISSN: 2183-3826. Setembro, Portugal, 2015. Disponível em:< <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/PJFMA/article/view/114/52>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

LIDER. **Líder 66 anos**. 2011. Disponível em: <<https://www.liderinteriores.com.br/blog/lider-66-anos>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

LIDER. **A Líder**. 2016. Disponível em: <<https://www.liderinteriores.com.br/a-lider/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

LIDER. **Líder 75 anos - Viva sua casa**. Canal Lider Interiores. 2020. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=nelkcfOtzul&t=3s&ab\\_channel=liderinteriores1](https://www.youtube.com/watch?v=nelkcfOtzul&t=3s&ab_channel=liderinteriores1)>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

LIDER. **Lider Interiores de cara nova**. 2014. Disponível em: <<https://liderinteriores.com.br/blog/lider-interiores-de-cara-nova/>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

LUCANELLI. **Sobre nós**. Quem somos. 2016-a. Disponível em: <<https://www.luccanelli.com.br/index.php/quem-somos/sobre-nos>>. Acesso em 20 de Ago. de 2019.

LUCANELLI. **Sustentabilidade**. Quem somos. 2016-b. Disponível: <<https://www.luccanelli.com.br/index.php/quem-somos/sobre-nos>>. Acesso em 20 de Ago. de 2019.

LUCANELLI. **Nosso toque no seu projeto**. Consultoria. Home. 2016-c. Disponível em: <<https://www.luccanelli.com.br/index.php/8-institucional?start=4>>. Acesso em 20 de Ago. de 2019.

MANZINI, E. **Scenarios of sustainable wellbeing**. In: Design philosophy papers. N. 1. Milan, 2003. <https://doi.org/10.2752/144871303X13965299301434>

MANZINI, EZIO. **Design para Inovação Social e Sustentabilidade**. Cadernos do Grupo de Altos Estudos – Volume I. Programa de Engenharia de Produção de COOPE/UFRJ. Rio de Janeiro. E-papers serviços Editoriais Ltda. 2008.

MANZINI, Ezio; JÉGOU, François; MERONI, Anna. Design Oriented Scenarios: **Generation new shared visions of sustainable product service systems**. Module B. Design Tools. pág 15 a 32. Design for Sustainability. Published by: United Nations Environment Program (UNEP). ISBN: 92-807-2711-7. 2010. Disponível em: <<http://www.d4s-sbs.org/MB.pdf>>. Acesso: 06 de Ago. de 2020.

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; SOUZA, Rodrigo Paiva Souza; SILVA, Marcia Zanievicz. **Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade Gerencial**. Revista Contemporânea de Contabilidade. ISSN 2175-8069, UFSC, Florianópolis, v. 12, n. 25, p. 117-136, jan./abr. 2015. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p117>

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

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **Gestão do design como estratégia organizacional** / Rosane Fonseca de Freitas Martins, Eugenio Andrés Diaz Merino. – Londrina: EDUEL, 2008. 250p.: il.; 23 cm.

MARX, Debora. **DOBRA**. 2018. Disponível em: <<http://www.pensegrandedoc.org.br/dobra/>>. Acesso em 15 de Out. de 2020.

MERONI, Anna. **Design estratégico: onde estamos agora?** Reflexão em torno dos alicerces de uma disciplina recente. Strategic Design Research Journal, 1(1):31-38 julho-dezembro 2008. by Unisinos. <https://doi.org/10.4013/sdrj.20081.05>

MOZOTA, Brigitte Borja de. KLÖPSCH, Cássia. **Gestão do design para construir valor de marca e inovação corporativa** / Brigitte Borja de Mozota, Cássia Klöpsch, Felipe Campelo Xavier da Costa; tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Gustavo Severo de Borba. – Porto Alegre:

Bookman,2011. 343 p.; 25cm.

MUNHOZ, Iríneu. **Líderes do setor moveleiro falam sobre efeitos do Covid-19**. Concedida a Kika Fazollo. Portal eMobile. 16 de abril de 2020. Disponível em: < <https://emobile.com.br/site/setor-moveleiro/lideres-do-setor-moveleiro-falam-sobre-efeitos-do-covid-19/>>. Acesso em 20/08/2020.

NUNES, V. G. A.. **Design Pilot Project as a Boundary Object: a strategy to foster sustainable design policies for Brazilian MSEs**. Milan, Italy: PhD Thesis in Design. INDACO Department, Polytechnic of Milan. 2013, 556p.

NUNES, Viviane G. A. et al.. **Design e Sustentabilidade no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de soluções estratégicas para o controle de resíduos nas MPEs de Uberlândia/MG**. Relatório Final de Pesquisa CNPq. UFU | Universidade Federal de Uberlândia | FAUeD | Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e Design NUPPED | Núcleo de Projeto e Pesquisa em Design. 2019.

OLIVEIRA, E. B. et al. **Desenvolvimento sustentável e produção mais limpa: Estudos de Caso em uma empresa do setor moveleiro**. ComTexto. Porto Alegre.v.9.n.16. 2009

OLIVEIRA, José Antônio Puppim de. **Empresas na Sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 240 p.

ONU, Organização das Nações Unidas. **Um quadro da ONU para a imediata resposta socioeconômico a COVID-19**. Abril 2020.

PASTORI, Douglas Onzi; MERKER, Fábio; LOPES, Joeline Maciel; SEZERA, Juliano; MONTANÃ, Misael Paulo; VISONÁ, Paula Cristina; BALEM, Tiago. **Strategic management process design e o pensamento sistêmico: a emergência de novas metodologias de design**. Strategic Design Research Journal, 2(1):11-23 janeiro-junho 2009.by Unisinos. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2009.21.03>

PERINI, Anerose. **Design Estratégico para a Mobilidade Urbana Sustentável por bicicleta em Porto Alegre**. Porto Alegre. 2015. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3820/Anerose%20Perini.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso dia 5 de out. de 2020.

PERON, Jorge; ZOCCOLLI, Carolina. **Economia Circular: uma evolução industrial**. In: Luz (org). Economia Circular Holanda: Brasil: da Teoria à Prática. 1ª edição. Rio de Janeiro: Exchange 4 Change Brasil, 2017. p. 29 a 34.

PORTER, Michel E.. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Brag. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier. 2004. 7ª Reimpressão.

PRADO, Marcelo. **Panorama Atual e Perspectivas para o setor moveleiro**: Entrevista exclusiva com Marcelo Prado, especialista em inteligência de mercado. Entrevista concedida a Setor Moveleiro. Site Setor Moveleiro. 13 de Agosto de 2020. Disponível em: <<https://setormoveleiro.com.br/panorama-atual-e-perspectivas-para-o-setor-moveleiro-entrevista-exclusiva-com-marcelo-prado-especialista-em-inteligencia-de-mercado/>>. Acesso em 20/08/2020.

RESENDE, H.T.G.R. **Estratégias de Design orientada às Marcenarias de Uberlândia-MG**. 2017. 146 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Design) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; CORREA, Abidack Raposo. LEMOS, Mario Luiz Freitas; DEISE, Vilela Barroso. **O Setor de móveis na atualidade: uma análise BNDS 2007**. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Industria/200703\\_5.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Industria/200703_5.html)> Acesso dia 15/06/2020.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; CORREA, Abidack Raposo. LEMOS, Mario Luiz Freitas; DEISE, Vilela Barroso. **O Setor de móveis na atualidade: uma análise BNDS 2007**. Disponível em:

<[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta\\_Expressa/Setor/Industria/200703\\_5.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/Industria/200703_5.html) > Acesso dia 15 jun. 2016.

SANTOS, A.; VEZZOLI, C.; CORTESI, S. **The Design Role On Corporate Social Responsibility**. LeNS. Version 03 nov. 08. 2008, 60p.

SCALETSKY C., RUECKER S. and MEYER, G., 2015. Using Rich-Prospect Browsing for design scenarios conversation. V !RUS , São Carlos, n. 11 [online] Available at:<<http://www.nomads.usp.br/virus/virus11/?sec=4&item=1&lang=en>>. [Accessed 08 de Ago. de 2020]

SCALETSKY, C. C. & COSTA, F. C. X. (2019). **Design Management & Strategic Design**: Cross Perspectives. Strategic Design Research Journal, volume 12, number 01, January - April 2019. 27-42. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2019.121.03>

SDT. Service Design Tools. **System Map**: Visualise all the actors and components involved in a service delivery.2019. Disponível em:< <https://servicedesigntools.org/tools/system-map>>. Acesso em 10 de Ago. de 2020.

SILVA, Nivaldo Aureo Nascimento da. **Abordagens Participativas para o Design**. Metodologias e plataformas sociotécnicas como suporte ao design interdisciplinar e aberto a participação. 2012. Tese de Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo | PUC-SP. São Paulo. Disponível em:<<https://tede2.pucsp.br/handle/handle/18098>> .Acesso dia 20 de Set. de 2019.

SILVEIRA, Rebecca Impelizeri Moura de. MARTINS, Ricardo Silveira. LOPES, Ana Lúcia Miranda. ALVES, Alexandre Florindo. **Antecedentes da Eficiência Produtiva na Manufatura: experiências do setor moveleiro brasileiro**. Revista de Ciências da Administração. v. 15, n. 37, p. 154-169, dez. 2013. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n37p154>

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. **Setor moveleiro brasileiro e gaúcho**: características, configuração e perspectiva. Ind. Econ. FEE, Porto Alegre v. 45, n. 4, p. 43-60, 2018.

STICKDORN, Marc. SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços**: Fundamentos, Ferramentas, Casos [recurso digital]. Tradução: Mariana Bandarra. Revisão técnica: Clarissa Biolchini – Porto Alegre: Bookman. 2014.

TEIXEIRA, Joselena de Almeida. **O Design Estratégico na melhoria da competitividade das empresas**. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis.2005.

VAVOULA, G. N. SHARPLES, M. **Future Technology Workshop**: A Collaborative Method for the Design of New Learning Technologies and Activities. Intenational Journal of Computer Supported Collaborative Learning. Volume 2, Issue 4, December 2007. <https://doi.org/10.1007/s11412-007-9026-0>

VEIGA, Rosângela Mendanha da. DO LIXÃO À ECONOMIA CIRCULAR: UM SALTO POSSÍVEL?. Orientador: Manfred Fehr. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Uberlândia. Pós-Graduação em Geografia. 2019. Disponível em:<<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/26702/1/LixaoEconomiaCircular.pdf>>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

VEZZOLI, C., KOHTALA, C., & SRINIVASAN, A. (2014). **Product-Service System Design for Sustainability**. Aizlewood's Mil: Greenleaf Publishing Limited Aizlewood's.

VEZZOLI, Carlo. **Sistema produto + serviço sustentável**: fundamentos / Carlo Vezzoli, Cindy Kohtala, Amrit Srinivasa; traduzido por Aguinaldo dos Santos. - Curitiba, PR : Insight, 2018.

VICENTE, José Manuel Andrade Nunes Vicente. **Contributos para uma metodologia de design sustentável aplicada à indústria do mobiliário: O caso Português.** Universidade Técnica de Lisboa. Faculdade de arquitectura. 2012. Disponível em: <[https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5645/1/Jos%C3%A9%20Vicente\\_Tese%20Final%20PhD\\_2012\\_04\\_16.pdf](https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/5645/1/Jos%C3%A9%20Vicente_Tese%20Final%20PhD_2012_04_16.pdf)>. Acesso dia 21 jun. 2016.

VILAR, Emílio Távora. Imagem de Organização. Quimera Editores, Lda., 2006. IBN 972-589-

WBCSD - World Business Council on Sustainable Development. Report: **Corporate Social Responsibility**: meeting changing expectations. ISBN No. 2-94-0240-03-5. 1999, 38p.

WEF, World Economic Forum. Towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chains. World Economic Forum. Geneva, Switzerland, 2014. Disponível em:<[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_ENV\\_TowardsCircularEconomy\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf)>. Acesso dia 15 de Out. de 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / IN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos / Robert K. Yin; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damascena. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010. 248p.; 23cm.

ZURLO, Francesco. **Le strategie del design.** disegnare il valore oltre il prodotto. Miliarium. 2012. Libraccio Editore. 48 p., ill., Brossura.

## APÊNDICE 1 – Estudo de Campo

### ***Estudo de Campo - Empresa de Móveis Lucanelli e do Grupo Agronelli.***

Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende

#### **Introdução**

Este trabalho integra a pesquisa do aluno de mestrado do Programa de pós-graduação em Arquitetura e Urbanismo -PPGAU/UFU Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende intitulado “*A Gestão do Design como estratégia para a consolidação da Responsabilidade Socioambiental Empresarial: O caso da empresa Lucanelli*”. O mestrado insere-se no contexto do projeto de pesquisa “*Gestão do Design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios da Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular*”, coordenado pela profa. dra. Viviane G. A. Nunes, que também conta com a participação da aluna de design Vitória Bortoli, com pesquisa de iniciação científica intitulada “*Identificação e análise de práticas empresariais de Responsabilidade Ambiental e Economia Circular no setor moveleiro brasileiro.*” Sendo assim essa atividade foi realizada em colaboração com o grupo de pesquisa.

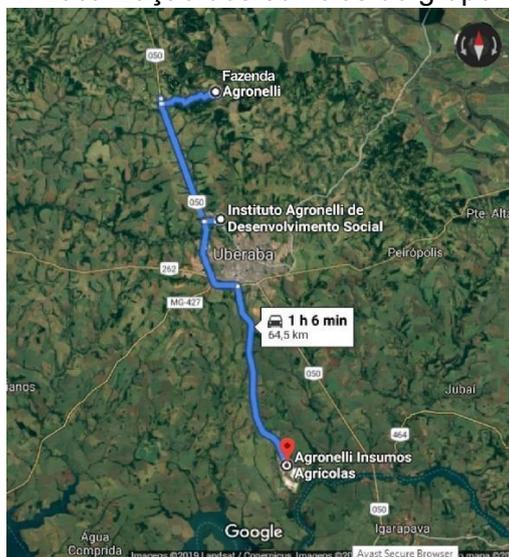
O estudo de campo é parte do levantamento de dados da empresa de móveis Lucanelli e do grupo Agronelli em Uberaba, para conhecer mais a fundo a estrutura da empresa de forma geral e, mais especificamente, a área de produção de móveis - objeto de estudo da pesquisa. Buscou, assim coletar e complementar as informações já obtidas em fontes secundárias (sites e vídeos) e fontes primárias (questionário). Foram realizadas duas visitas nos dias 18 e 25/07: a primeira, na fazenda principal da área de agronegócio da empresa e a outra, na indústria de insumos sede do grupo e ao espaço do Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social – IADES.

Para realização da visita foram utilizados alguns equipamentos para auxiliar no levantamento das informações, sendo esses, trena: para levantar dimensões e fazer planta esquemática e layout (apenas da marcenaria), telefone celular: para fotografar e observar os pontos de uso da marcenaria e outras instalações do grupo, prancheta: para facilitar croquis e anotações e também foi levado impresso questionário respondido anteriormente ao diretor geral, para realização de entrevista para validação e esclarecimentos de novas questões que surgiram a partir das respostas. A partir da visita e organização e análise dos dados foi estruturados resultados deste estudo de campo que conta com: 1. Relatórios de visita e 2. Descrição e Análise a partir da observação.

## Relatórios de Visita

As visitas ocorreram em três locais onde o grupo Agronelli possui operações; esses estão localizados na cidade de Uberaba, na zona rural, industrial e universitária. A fazenda encontra-se antes de Uberaba (considerando o ponto de partida Uberlândia), a Indústria de insumos no distrito industrial III e o Instituto no bairro *UniverdeCidade* esse o mais próximo da zona urbana (Figura-1).

**Figura 1:** Localização dos edifícios do grupo Agronelli



Fonte: Google Maps

### Relatório de Visita a Fazenda Agronelli

Na quinta-feira, 18 de julho de 2019, ocorreu a visita a Fazenda Sede da Agronelli Agroindústria, localizada distante 28 km da cidade de Uberaba, na BR 050 - km 151, atrás do posto CAXUXA II (6,5 km). A visita teve início às 9 horas da manhã e foi guiada pelo diretor geral, no percurso até a fazenda foi possível observar o complexo hidromineral em construção (da empresa) e já nos limites internos a área de cria e recria do rebanho de gado leiteiro e as instalações de ordenha e produção do leite e derivados. Para melhor compreensão da descrição dos locais percorridos segue uma imagem superior da fazenda (Figura 2).

**Figura 2:** Vista superior da área de Serraria e Marcenaria



Fonte: Organizado pelo autor com base no Google Maps

**Figura 3:** Edifício Administrativo



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa(2019)

A etapa da visita ocorreu nas instalações do edifício administrativo (Figura 3), composto por 3 andares, com escritórios, salas de reuniões, copas e banheiros, para colocação do capacete de segurança. A seguir, o grupo seguiu para os galpões onde estão situadas a

Marcenaria e Serraria (Figura 4) <sup>67</sup>ao lado desta última está a estufa. Os galpões destinados ao armazenamento de materiais estão próximos à estufa (Figura 5) atrás da serraria.

Durante a visita a um dos galpões de armazenamento de madeira (Figura 6), foi possível observar um grande volume de material alocado, algumas dessas já em situação de deterioração.

**Figura - 6:** Galpão de Materiais 1



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

Ao entrar no galpão da serraria, encontramos primeiramente uma área de estoque com diversos móveis, separados do maquinário por empilhados de material (Figuras 7 e 8). O responsável atual pela produção da Lucanelli Móveis e Design, mostrou alguns móveis, explicou a forma como foram pensados e também especificou alguns que foram encomendadas por alguns clientes <sup>68</sup>. Fomos apresentados ao responsável pela caldeira e, atualmente, pela marcenaria (que está com as atividades parcialmente paralisadas) e ao único marceneiro ainda mantido que realiza alguns móveis de encomendas dos próprios funcionários; os dois também explicaram mais sobre a fabricação das peças.

**Figura – 7:** Área de Estoque



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

<sup>67</sup> As figuras 4, 5 e 6 constam do capítulo 2 (como figura 5, 4 e 6, respectivamente) e, portanto, foram suprimidas deste relatório de estudo de campo.

<sup>68</sup> Os clientes em questão eram representantes da Embaixada Africana que, por ocasião de uma visita à fazenda Agronelli para discutir assuntos sobre a produção de leite, visitaram a fábrica de móveis e se interessaram por adquirir peças e estabelecer alguma parceria futura.

A área da serraria é ampla e estruturada (Figura 9); <sup>69</sup>porém também possui maquinários parados por estar temporariamente desativada; em área contígua estão localizados a caldeira e um galpão de armazenamento de materiais (Figura 10) que também possui um elevado volume de material (alguns não em bom estado para uso)

**Figura - 10:** Galpão de Materiais 2 e Caldeira



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

No galpão destinado à marcenaria (Figura - 11) há uma pequena estrutura de escritório e estufa de pintura em um dos lados, várias bancadas de trabalho, estantes com peças menores e moldes, armários para equipamentos móveis e o maquinário organizados a partir das bancadas do outro lado da marcenaria. Lá nos foi nos explicado o processo e funcionamento de cada uma das máquinas. Foram registradas algumas imagens do local, equipamentos/maquinários e das peças fabricadas; foi ainda realizada uma medição aproximativa, no sentido de registrar o espaço e seu funcionamento.

**Figura - 11:** Marcenaria Lucanelli



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

<sup>69</sup> As figuras 9, consta do capítulo 2 (como figura 7) e, portanto, foi suprimida deste relatório de estudo de campo

Após a visita nos galpões relacionados ao funcionamento da marcenaria, foi realizada uma entrevista para a complementação de respostas do questionário respondido anteriormente pelo diretor geral. A entrevista foi fundamental para que se entendesse melhor algumas questões em aberto, tais como informações gerais do grupo. (Figura 12).

**Figura - 12:** Refeitório e Almoxarifado



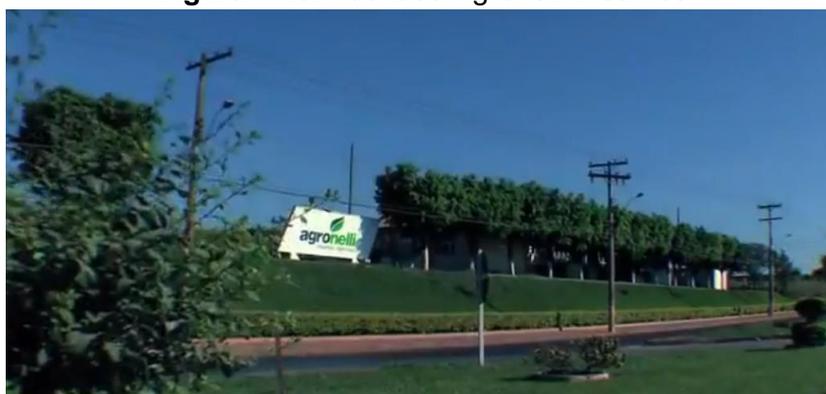
Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

Foi possível visitar também o almoxarifado e refeitório, sendo possível entender a relação que o grupo tem com os seus funcionários, oferecendo comida de qualidade com alguns produtos plantados e cultivados na própria fazenda. A visita encerrou as 14:00hrs.

### **Relatório de Visita a Agronelli Insumos e ao Instituto Agronelli de Desenvolvimento Sustentável-IADES.**

O segundo estudo de campo ao grupo Agronelli ocorreu no dia 25 de Agosto de 2019, com início as 9 e meia da manhã e também foi guiada pelo diretor geral, e teve como intuito conhecer a Agronelli Insumos, entender a sua atuação junto ao “gesso agrícola”, os aspectos relacionados à comunicação e marketing da empresa e, em específico, a Lucanelli móveis. A visita também incluiu o Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social, para compreender sua atuação e projetos desenvolvidos.

**Figura – 13:** Fachada Agronelli Insumos



Fonte: Frame de vídeo institucional (00:55) disponível no link [https://www.youtube.com/watch?v=3STAoW1\\_cDA](https://www.youtube.com/watch?v=3STAoW1_cDA)

A visita começou na sede da Agronelli Insumos, localizada na Av. Filomena Cartafina, 23400 – Distrito Industrial III (Figura - 13). Logo na chegada foi possível perceber que o canteiro em frente a indústria era adotado por ela e o mesmo estava limpo e arborizado.

**Figura – 14 e 15:** Terreno da Agronelli Insumos



Fontes: <https://www.agronelli.com.br/images/agronelli/insumos/conteudo/agronelli2007.jpg> / Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

A área da indústria (Figura -14) contempla portaria, estacionamento, edifício administrativo, área de pesagem, dois grandes galpões ao fundo e na lateral estoques de gesso a céu aberto com maquinário trabalhando (Figura 15).

Foi realizado uma breve reunião inicial com o gestor de comunicação e marketing, que explicou sobre o *branding book* do grupo Agronelli e pode-se se perceber que a Lucanelli se destoava das demais empresas em relação a marca e que o enfoque era sobre a sustentabilidade, além disso relatou que eram produzidas sobre duas linhas, casa e campo, além de algumas outras informações pontuais. Após essa entrevista informal, o diretor geral discorreu mais a respeito da sede da Agronelli Insumos, explicando a localização deles e da fornecedora de fosfogesso com o auxílio do Google Maps. Na oportunidade, o diretor forneceu dados mais técnicos a respeito do processo e fornecimento das matérias primas principais para os insumos. Na Figura 16 é possível perceber a grande montanha de gesso na MOSAIC fertilizantes.

**Figura – 16:** Arredores Agronelli (Montanha de Gesso)



Fontes: 1. Google Maps <sup>70</sup>/ Realizada pelo grupo de pesquisa (2019)

Em seguida foi realizado um rápido tour pelo terreno da empresa e depois nos arredores da MOSAIC fertilizantes (fornecedora do fosfogesso) e demais empresas de fertilizantes que ficam instaladas próximas. O diretor geral repassou algumas informações e relatos de sua experiência sobre os processos e sobre o local que já tinham sido citadas anteriormente.

<sup>70</sup> <https://www.google.com/maps/place/Agronelli+Insumos+Agr%C3%ADcolas/@-19.9829819,-47.8841187,2831m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x94bad0122cbf0bddd:0xf604392bd6e9db75!8m2!3d-19.974087!4d-47.888745>

**Figura – 17:** Fachada IADES (ainda com a marca da NELLTECH)



Fonte: <https://www.agronelli.com.br/images/agronelli/empresas/noticias/sede-nelltech.jpg>

Após esse tour, o grupo dirigiu-se até a nova sede do IADES – Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social, localizado na Av. Randolpho Borges Junior, 1900 – UniverdeCidade (Figura 17). Anteriormente, o local abrigava a Nelltech, empresa de tecnologia do grupo Agronelli que há dois anos encerrou as atividades e voltou a atuar somente como área de Tecnologia da Informação da empresa. Já no local, a recepção foi feita pela técnica de desenvolvimento de projetos, uma das responsáveis pelo Instituto.

**Figura – 18:** Objetos resultantes de alguns dos projetos do IADES



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

Foi realizada uma entrevista informal com uma das técnicas de projeto do instituto, na qual ela explicou detalhadamente alguns projetos sociais e ambientais do instituto (Figura 18), além de informações da fundação, forma de captação de recursos, manutenção e também do impacto positivo sobre a comunidade de Uberaba<sup>71</sup>. Após a reunião com a técnica de desenvolvimento de projetos e conseguir coletar várias informações complementares sobre os diversos projetos realizados pela equipe, que apresentam parte dos propósitos da empresa, foi nos apresentado o local, que conta com uma grande sala com bancadas de trabalho compartilhada, salas de reuniões, escritórios, copa e cozinha, banheiros e um pequeno galpão de anexo, esse construído com recursos do instituto e foi construído para armazenamento de peças eletrônicas, lâmpadas e baterias que são coletadas em alguns projetos ambientais do instituto (Figuras 19 e 20). A visita foi encerrada por volta das 14:00hrs

<sup>71</sup> Foram feitos esclarecimentos sobre a mudança da sede: anteriormente o IADES ficava alocado na Avenida Deputado José Marcus Cheren, 864, Vila São Cristovão, área urbana da cidade. A mudança ocorreu em função de acordos anteriores para a empresa de tecnologia (NELLTECH) compor o polo tecnológico de Uberaba; porém, visto que atualmente funciona apenas a área de TI -Tecnologia da Informação com apenas 5 profissionais que ocupam pouco do espaço, no intuito de ter o gasto reduzido fez-se a opção da mudança da sede para o local.

**Figura – 19: Espaço interno IADES**



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

**Figura – 20: Galpão Anexo**



Fonte: Realizado pelo grupo de pesquisa (2019)

### **1. Descrição e Análise a partir da observação.**

A análise da visita de campo priorizou as áreas relacionadas à marcenaria, os espaços de escritório da indústria e do IADES: visitas complementares para um entendimento das estruturas e locais de apoio para seu funcionamento, e para observar possíveis oportunidades que possam ser úteis nas etapas seguintes da pesquisa.

A marcenaria ocupa um espaço de aproximadamente 925m<sup>2</sup>, com o telhado de duas águas com os pés direitos aproximados de: 6,5m na parte central e 5m nas laterais e o piso é em cimento batido. Trata-se de um galpão em forma de trapézio, esse em estrutura metálica (pintada em verde) com vedação em bloco de concreto até aproximadamente 3 metros e sobre eles cinco fileiras de cobogós com aproximadamente 0,9 metros, e até o telhado não há vedação (Figura 21).<sup>72</sup>

Essas grandes aberturas associadas também aos elementos vazados contribuem para a ventilação e iluminação que ocorrem exclusivamente por meio natural, há apenas alguns pendentes com lâmpadas fluorescentes compactas alinhados no eixo central do galpão. A marcenaria possui um pequeno escritório e depósito em dos cantos da marcenaria, esses são

<sup>72</sup> As figuras 21, 22, 23, 24 e 25 constam do capítulo 2 (como figura 10, 11, 12, 13 e 15, respectivamente) e, portanto, foram suprimidas deste relatório de estudo de campo.

feitos em estrutura de *dry wall*, e constituem dois espaços com portas e um deles com plano transparente voltado para produção. Paralelo a ele há uma estrutura fechada para pinturas e acabamentos, essa em placas metálicas (Figura 22).

O espaço conta ainda com diversos pontos elétricos, nas paredes, bancadas e chão, tanto os específicos para maquinário fixo, quanto para os móveis. Há um fluxo linear da produção esse marcado por um corredor de faixas amarelas pintadas no chão e a marcenaria possui 4 carrinhos móveis para manuseio de materiais e peças, armários para máquinas menores e ferramentas (Figura 23), estantes para armazenamento de peças sobressalentes que podem ser reutilizáveis e parede com ganchos para armazenamento de moldes (Figura 24).

No espaço da marcenaria ainda há um grande volume de partes e de móveis prontos espalhados e um aglomerado de sobras próximo à entrada. A única máquina que possui coletor de pó é a lixadeira automática, mas essa não é utilizado por falta de conhecimento em seu manuseio, dessa forma é possível observar acúmulo de pó e serragem entorno de diversas máquinas. A Figura 25 apresenta a planta esquemática realizada pelo grupo de pesquisa a partir do levantamento realizado no local e destaca as 6 bancadas de trabalho e as 21 máquinas que possibilitam o desenvolvimento dos projetos em madeira maciça. Tanto as bancadas quanto as máquinas estão apresentadas também nas Tabelas 1 e 2, respectivamente.

**Tabela- 1:** Equipamentos marcenaria

		
1 – Bancada 1	2- Bancada 2	3- Bancada 3
		
4 – Bancada 4	5- Bancada 5	6- Bancada 6

**Tabela- 2:** Maquinas marcenaria

Indicação	Imagem Maquina	Nome
-----------	----------------	------

		
<p>1 - Serra Angular e Lixadeira de mesa</p>	<p>2 - Fudadeira de Bancada</p>	<p>3 -Furadeira de bancada</p>
		
<p>4- Lixadeira de cinta</p>	<p>5 - Copiadora (para molde) e Lixadeira de cinta</p>	<p>6- Lixadeira automática</p>
		
<p>7- Fresa Modeladora</p>	<p>8 -Furadeira Multi-uso</p>	<p>9- Espigadeira</p>
		

10 - Tupia Estacionária	11 -Tupia Estacionária	12 - Serra Esquadrejadeira
		
13 -Furadeira	14 - Serra Tico-tico	15 - Serra Angular de bancada
		
16 -Desempenadeira	17 - Serrade Bancada	18 e 19 - Desengrossos

Fonte: Organizado pelo grupo de pesquisa (2019)

### **Considerações**

O ambiente de trabalho apresenta-se adequado para o desenvolvimento de projetos de mobiliário, possui um sistema produtivo contínuo, equipamentos adequados e em bom estado de funcionamento; a iluminação e ventilação ocorrem de maneira correta apesar de não corresponder em alguns aspectos a iluminação específica nas bancadas de trabalho. Sobre as normas, a área ainda não possui algumas placas indicativas de segurança, necessárias no local e equipamentos. Conta uma grande área para armazenamento de móveis prontos, porém considerando a distância da cidade, o local traz alguns aspectos negativos, visto que após a finalização das peças, essas devem ser levadas até a cidade. O percurso é mais longo que se a mesma estivesse em uma zona de indústrias próximas a cidade, e durante o caminho as peças podem sofrer danos e dependendo do tamanho das peças dificuldade em armazenar e carregar devido ao peso e extensão.

O marceneiro que ainda está atuando possui uma vasta experiência que pode ser percebida tanto pelas peças que o mesmo estava montando, quanto pela sua explicação sobre o funcionamento das máquinas e dos modos de encaixe, detalhes e finalização dos móveis. Os colaboradores utilizavam uniforme que seguem as recomendações de segurança, assim como todos os EPI's para a função (avental, luvas, fones de ouvido, óculos e máscara).

Sobre as peças desenvolvidas pela Lucanelli, nos foi informado pelo Diretor de Marketing que elas se dividiam em duas linhas – linha Campo e linha Casa, a primeira com aspecto mais rústico e realizada sob a perspectiva do presidente e dos marceneiros e a segunda foram majoritariamente desenhados por uma designer, porém as peças não apresentam nenhum diferencial nem de desenho ou de solução projetual.

## APÊNDICE 2 – Questionário “Diagnóstico Lucanelli Móveis”

### Diagnóstico Lucanelli Móveis -2019

Este questionário é parte integrante do projeto de pesquisa intitulado “Gestão do design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular”, desenvolvida pelo Núcleo de Pesquisa e Projeto em Design | NUPPED, da Universidade Federal de Uberlândia. A partir do conceito de Gestão do Design voltado para Responsabilidade Social Empresarial, a pesquisa tem como objetivo. A pesquisa é orientada pela Profª. Drª. Viviane G. A. Nunes, e conta com a participação do aluno de pós-graduação Hugo Teixeira G. R. Resende.

#### Questionário:

Para a elaboração de um diagnóstico da empresa de móveis Lucanelli, consideramos importante o entendimento da estrutura integrada do Grupo Agronelli, de forma sintética. Para isso, nessa primeira etapa, é necessário coletar informações sobre o funcionamento e atuação das empresas e instituições que compõem o grupo, e de informações gerais destas para posteriormente realizar um detalhamento maior de dados específicos da marcenaria (segunda etapa).

Para tanto, apresentamos alguns aspectos importantes de serem esclarecidos/respondidos, para a posterior análise da pesquisa.

Caso não seja possível responder a cada uma das questões individualmente, solicitamos o acesso a documentação/registo e/ou outras fontes de informação que contenham os aspectos solicitados.

De acordo com uma pesquisa preliminar (no site institucional, vídeos e revistas eletrônicas), foram identificadas algumas empresas pertencentes ao grupo Agronelli. Listamos abaixo tais empresas/instituições e, para cada uma delas, o conjunto de perguntas a serem respondidas. Caso haja alguma empresa nova que não conste da lista apresentada, solicitamos o acréscimo das informações correspondentes, no mesmo modelo das anteriores e se alguma apresentada não estiver mais ativa se possível responder as questões apresentadas referente ao período de funcionamento. Ao fim da primeira etapa seguem duas questões gerais referentes ao grupo.

#### (PRIMEIRA ETAPA)

##### 1) Agronelli Insumos

#### Perguntas:

*(Os textos na cor azul e em itálico são as respostas do diretor geral do grupo, sendo apenas ocultados os nomes citados, este arquivo foi enviado dia 13/06/2019 e foi enviado de volta respondido no dia 9/07/2019).*

- a. Quando surgiu e em que locais estão alocados parte administrativa, produção e estruturas de apoio?

*A empresa surgiu em 1989 de uma ideia do Seu Presidente [REDACTED] Engenheiro Agrônomo, formado pela Universidade Federal de Lavras. Atuando na área técnica do grupo Fosfertil, maior empresa de fertilizantes fosfatados da América Latina, teve a ideia de se utilizar um resíduo da produção do ácido fosfórico, chamado de fosfogesso, como corretivo de solo. Essa ideia era inovadora e totalmente disruptiva para o momento. Desta forma nasceu a Agronelli Insumos agrícolas.*

*A sede da empresa está situada na Av. Filomena Cartafina, 23400 – Distrito Industrial III, em Uberaba.*

*Temos filiais em Cajati – SP e em Timóteo – MG. São filiais que, exclusivamente, mantêm uma equipe comercial mínima.*

*Toda a área de apoio às empresas do grupo estão alocados na filial, em Uberaba. São áreas de apoio administrativo, jurídico, recursos humanos, financeiro e contábil (terceirizado).*

*O Grupo Agronelli se divide em duas áreas distintas – Agronelli Insumos e Agronelli Agroindústria. A primeira tem no Gesso agrícola, fosfogesso, o negócio principal do grupo e que, ainda, mantém e suporta financeiramente todo o Grupo. A Agronelli Agroindústria, hoje composta por um conglomerado de 6 fazendas próximas entre si, que são responsáveis pelo negócio do Gado leiteiro para o mercado de leite Tipo A e derivados, gado de corte,*

*produção de móveis em pequena escala e, atualmente, em um novo negócio, a extração e comercialização de água mineral. A empresa possui, há 2 anos atrás, uma empresa do ramo de tecnologia, chamada Nelltech, que está situada na Univerdecidade, também em Uberaba. Hoje a empresa suporta somente o grupo Agronelli e possui somente 7 colaboradores prestando de serviços e TI para as empresas do Grupo.*

- b. Qual o ramo de atuação da empresa ou instituição?

*Agronelli Indústria (Insumos) – Comercialização, produção e distribuição de Gesso agrícola e produtos fosfatados.*

- c. Qual foi a motivação ou ponto de partida para implementação do negócio (que oportunidade foi aproveitada)

*No que se refere ao Gesso agrícola, [REDACTED] (nome do presidente do grupo) sempre acreditou, em função de sua formação e experiências, na possibilidade de se utilizar um resíduo da produção do ácido fosfórico na agricultura, e em larga escala, como um corretivo de solo que seria muito útil para a agricultura do cerrado brasileiro. À época foi criticado pela ideia e crença nesta possibilidade de utilização, porfem perseverante que foi, deu a empresa onde trabalhava solicitando que este gesso lhe fosse doado e ele iria se responsabilizar pelo fomento e divulgação. Trabalhou duro com diversas entidades e instituições de ensino até chegar a adoção de uma grade curricular em todas as Escolas de Agronomia do país. A matéria obrigatória nas grades curriculares é a GESSAGEM.*

- d. Ainda aproveitam do material (gesso) derivado de fertilizantes da MOSAIC?

*Sempre foi e ainda é produto principal da empresa e representa 70% do faturamento do Grupo Agronelli. Já foi 92% do faturamento da empresa. A busca pela diversificação é um dos focos da empresa na atualidade. Não consideramos aqui os produtos da Agroindústria, que são ainda muito pouco significantes em relação ao faturamento do Grupo*

- e. Houve pesquisa de mercado para análise de viabilidade do negócio?

*O empresário [REDACTED] é um profissional com muitas crenças e valores próprios, que sempre se remetem ao seu passado na cidade de Iguatama. Construiu toda a sua história sempre pautada na sua estrutura familiar e nas convicções que lhe foram formadas nas suas experiências profissionais e, principalmente na inovação disruptiva do uso do gesso na agricultura, portanto nenhum dos novos negócios criados a partir desta inovação foram submetidos a avaliações financeiras e/ou planos de negócios.*

- f. Qual o diferencial e/ou característica inovadora do produto ou serviço, como se destaca e se diferencia no mercado?

*O grande diferencial da empresa, desde a sua criação, está pautado na economia circular, talvez um dos maiores exemplos, pois viabilizou e conseguiu gerar demanda no mercado agrônomico com um produto, que no passado, nem mesmo de graça, os produtores sequer conheciam. Ele conseguiu vender um produto, que nem de graça era usado. O gesso se tornou um dos insumos mais importantes para o solo, pois proporciona um aprofundamento das raízes e ajuda a criar um ambiente mais favorável às culturas em períodos de stress hídrico.*

- g. Participa ou faz parte de associações ou sindicatos?

*Todo o grupo Agronelli participa ativamente junto aos sindicatos de classe, onde seus negócios estão inseridos.*

- h. As vendas desse produto ou a disponibilidade dos serviços são B2B ou B2C?

*Hoje o negócio de móveis é incipiente e está praticamente paralisado aguardando novos estudos, porém o trabalho de venda B2C é ativo, principalmente para colaboradores do grupo. O negócio do Gesso agrícola é feito para os mercados B2C E B2B.*

*Para o mercado dos produtos da Agroindústria, as vendas são quase 100% B2C.*

- i. Como são captados novos clientes e divulgada a empresa?

*O Grupo Agronelli, no negócio de gesso, está presente no mercado há 30 anos e possuímos mais de 470 representantes ativos nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e agora Mato Grosso. Atuamos no mercado com um Gerente Técnico comercial, 2 Coordenadores de vendas e 10 Supervisores de*

produção de móveis em pequena escala e, atualmente, em um novo negócio, a extração e comercialização de água mineral. A empresa possuía, há 2 anos atrás, uma empresa do ramo de tecnologia, chamada Nelltech, que está situada na Univerdecidade, também em Uberaba. Hoje a empresa suporta somente o grupo Agronelli e possui somente 7 colaboradores prestando de serviços e TI para as empresas do Grupo.

**b. Qual o ramo de atuação da empresa ou instituição?**

Agronelli Indústria (Insumos) – Comercialização, produção e distribuição de Gesso agrícola e produtos fosfatados.

**c. Qual foi a motivação ou ponto de partida para implementação do negócio (que oportunidade foi aproveitada)**

Na que se refere ao Gesso agrícola, [REDACTED] (nome do presidente do grupo) sempre acreditou, em função de sua formação e experiências, na possibilidade de se utilizar um resíduo da produção do ácido fosfórico na agricultura, e em larga escala, como um corretivo de solo que seria muito útil para a agricultura do cerrado brasileiro. À época foi criticado pela ideia e crença nesta possibilidade de utilização, porém perseverante que foi, deixou a empresa onde trabalhava solicitando que este gesso lhe fosse doado e ele iria se responsabilizar pelo fomento e divulgação. Trabalhou duro com diversas entidades e instituições de ensino até chegar a adoção de uma grade curricular em todas as Escolas de Agronomia do país. A matéria obrigatória nas grades curriculares é a GESSAGEM.

**d. Ainda aproveitam do material (gesso) derivado de fertilizantes da MOSAIC?**

Sempre foi e ainda é produto principal da empresa e representa 70% do faturamento do Grupo Agronelli. Já foi 92% do faturamento da empresa. A busca pela diversificação é um dos focos da empresa na atualidade. Não consideramos aqui os produtos da Agroindústria, que são ainda muito pouco significantes em relação ao faturamento do Grupo

**e. Houve pesquisa de mercado para análise de viabilidade do negócio?**

O empresário [REDACTED] é um profissional com muitas crenças e valores próprios, que sempre se remetem ao seu passado na cidade de Iguatama. Construiu toda a sua história sempre pautada na sua estrutura familiar e nas convicções que lhe foram formadas nas suas experiências profissionais e, principalmente na inovação disruptiva do uso do gesso na agricultura, portanto nenhum dos novos negócios criados a partir desta inovação foram submetidos a avaliações financeiras e/ou planos de negócios.

**f. Qual o diferencial e/ou característica inovadora do produto ou serviço, como se destaca e se diferencia no mercado?**

O grande diferencial da empresa, desde a sua criação, está pautado na economia circular, talvez um dos maiores exemplos, pois viabilizou e conseguiu gerar demanda no mercado agrônomo com um produto, que no passado, nem mesmo de graça, os produtores sequer conheciam. Ele conseguiu vender um produto, que nem de graça era usado. O gesso se tornou um dos insumos mais importantes para o solo, pois proporciona um aprofundamento das raízes e ajuda a criar um ambiente mais favorável às culturas em períodos de stress hídrico.

**g. Participa ou faz parte de associações ou sindicatos?**

Todo o grupo Agronelli participa ativamente junto aos sindicatos de classe, onde seus negócios estão inseridos.

**h. As vendas desse produto ou a disponibilidade dos serviços são B2B ou B2C?**

Hoje o negócio de móveis é incipiente e está praticamente paralisado aguardando novos estudos, porém o trabalho de venda B2C é ativo, principalmente para colaboradores do grupo. O negócio do Gesso agrícola é feito para os mercados B2C E B2B.

Para o mercado dos produtos da Agroindústria, as vendas são quase 100% B2C.

**i. Como são captados novos clientes e divulgada a empresa?**

O Grupo Agronelli, no negócio de gesso, está presente no mercado há 30 anos e possuímos mais de 470 representantes ativos nos estados de Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e agora Mato Grosso. Atuamos no mercado com um Gerente Técnico comercial, 2 Coordenadores de vendas e 10 Supervisores de

vendas que atuam no cadastramento de novos representantes e atuam, também, em vendas diretas para o mercado B2B. A empresa participa de diversos eventos e feiras ao longo de todo o ano e de experimentos juntos às maiores e melhores instituições de ensino do país. No mercado dos produtos da Agroindústria, em função do pequeno share ainda no mercado, a divulgação se faz através do mercado do B2C.

**j. Possui um gestor próprio e/ou responsável técnico? Possui especialidade?**

O Grupo Agronelli possui um organograma definido e tem uma Diretoria Geral e que possui duas áreas distintas de responsabilidade – INSUMOS e AGROINDÚSTRIA. Em ambas existem pessoas qualificadas e possuímos responsáveis técnicos que respondem pelas atividades. Na Indústria (Insumos) possuímos Engenheiros Químicos como RT's e na Agroindústria temos Engenheiros Químicos e também Veterinários e Zootecnistas.

**k. Sobre os colaboradores, que tipo de profissionais são necessários para desempenho das atividades**

Engenheiros Agrônomo, Engenheiros Químicos, Químicos, Contadores e Técnicos agrícolas.

**l. Existem parceiros externos? Quais?**

Temos diversos parceiros que fazem nossas atividades fiscais e de tributos. Possuímos consultores nas áreas ambientais, jurídico, fiscal, contábil e na área de pecuária.

**m. Quais os fornecedores?**

Embalagens, empresas de produtos veterinários, insumos para alimentação animal, empresa de materiais de construção, sacaria, etc.

Hoje nosso maior parceiro e fornecedor é a empresa Mosaic, pois fornece mais de 80% dos produtos dos quais comercializamos na área de Insumos.

**2) Agronelli Agronegócio:**

**2.1 Porto Real Alimentos ;**

**2.1.1. Leite e derivados – 2011**

**2.1.2. Água - 2019**

**a. Quando surgiu e em que locais estão alocados parte administrativa, produção e estruturas de apoio?**

Todos os negócios localizados na Fazenda Agronelli, distante 28 km da cidade de Uberaba, na BR 050 - km 151, atrás do posto CAXUXA II (6,5 km). As estruturas de apoio, como RH, jurídico, financeiro, gestão de frota, gestão de almoxarifado, estão centralizados na Matriz da Agronelli no Distrito Industrial III de Uberaba, na Av. Filomena Cartafina, 23.400

**a. Qual o ramo de atuação da empresa ou instituição?**

Hoje a Fazenda atua no ramo de Alimentos e bebidas. Na área do Laticínio Porto Real atua diretamente na produção/comercialização de Leite tipo A e seus derivados e na cria e recria de gado leiteiro.

**b. Qual foi a motivação ou ponto de partida para implementação do negócio (que oportunidade foi aproveitada)**

Em relação a Agroindústria, logo que resolveu profissionalizar a Agronelli Indústria, resolveu deixar a empresa sob a coordenação e direção de um profissional do ramo, voltando seus esforços para um descanso merecido em sua fazenda, adquirida depois que conseguiu fazer o Gesso ganhar o seu valor devido. Entretanto o seu espírito empreendedor e perseverante não se conteve. Comprou outras 5 fazendas na mesma região e começou a verticalizar o negócio com a criação de modelos de negócio que pudessem, sempre, valorizar o nome da Agronelli. Nasceu então a Agroindústria.

**c. Houve pesquisa de mercado para análise de viabilidade do negócio?**

O empresário [REDACTED] é um profissional com muitas crenças e valores próprios, que sempre se remetem ao seu passado na cidade de Iguatama. Construiu toda a sua história sempre pautada na sua estrutura

familiar e nas comições que lhe foram formadas nas suas experiências profissionais e, principalmente na inovação disruptiva do uso do gesso na agricultura, portanto nenhum das novos negócios criados a partir desta inovação foram submetidos a análises financeiras e/ou planos de negócios.

d. Qual o diferencial e/ou característica inovadora do produto ou serviço, como se destaca e se diferencia no mercado?

O grande diferencial dos Produtos Porto Real é a qualidade final do produto e também o rigor e os critérios adotados no processo de produção. Todo o leite deve ser retirado na fazenda, não há captação externa do leite. O leite é pasteurizado a médias temperaturas e filtrado. Todos os animais em lactação passam por acompanhamentos sanitários diários para garantia da qualidade do leite no mercado

e. Participa ou faz parte de associações ou sindicatos?

Todo o grupo Agronelli participa ativamente junto aos sindicatos de classe, onde seus negócios estão inseridos.

f. As vendas desse produto ou a disponibilidade dos serviços são B2B ou B2C?

Existe a comercialização nas duas modalidades, porém, obviamente o B2B é o nosso foco. Temos atualmente, uma média de 400 clientes distribuidores dos nossos produtos.

g. Como são captados novos clientes e divulgada a empresa?

A Porto Real Alimentos tem um grupo de colaboradores no campo, atuando como Vendedores, Promotores de vendas e Supervisor Comercial. A distribuição e venda é predominantemente feita por equipe de Logística e Vendas terceirizada. Temos um staff pequeno de apoio às vendas, entretanto o trabalho de operação logística e captação de novos clientes é feito, quase que na sua totalidade por esta equipe terceirizada. Utilizamos muito as redes sociais para divulgação dos nossos produtos.

h. Possui um gestor próprio e/ou responsável técnico? Possui especialidade?

A Porto Real Alimentos possui um gestor qualificado, com formação em Medicina Veterinária e possui responsável técnico com formação em Engenharia de Alimentos terceirizado.

i. Sobre os colaboradores, que tipo de profissionais são necessários para desempenho das atividades:

Por se tratar de uma atividade leiteira, essencialmente rural, não há uma demanda muito forte por mão de obra qualificada, bastando as habilidades nas atividades de manuseio com o gado leiteiro. Para a indústria de Laticínio é sempre desejável um líder com formação em técnico em Química

j. Existem parceiros externos? Quais?

Temos diversos parceiros que fazem nossas atividades fiscais e de tributos. Possuímos consultores nas áreas ambientais, jurídico, fiscal, contábil e na área de pecuária.

k. Quais os fornecedores?

Fornecedores de embalagens, insumos, produtos veterinários, produtos químicos para higienização e sanitização, produtores de rótulos, agências de publicidade, etc.

## 2.2. Pecuária;

a. Quando surgiu e em que locais estão alocados parte administrativa, produção e estruturas de apoio?

Todos os negócios estão localizados na Fazenda Agronelli, distante 28 km da cidade de Uberaba, na BR 050 - km 151, atrás do posto CAXUKA II (6,5 km). As estruturas de apoio, como RH, jurídico, financeiro, gestão de frota, gestão de almoxarifado e diretoria geral estão centralizados na Matriz da Agronelli no Distrito Industrial III de Uberaba, na Av. Filomena Cartafino, 23.400. Existem algumas outras fazendas, atualmente produtivas, que estão localizadas nas circunvizinhanças da sede da fazenda.

b. Qual o ramo de atuação da empresa ou instituição?

Agronelli Agroindústria – Produção e comercialização de leite Tipo A e seus derivados, Produção e comercialização de água mineral, criação de gado de corte e produção artesanal de móveis em madeira sustentável e de reflorestamento.

c. Qual foi a motivação ou ponto de partida para implementação do negócio (que oportunidade foi aproveitada)

Em relação a Agroindústria, logo que resolveu profissionalizar a Agronelli Indústria, resolveu deixar a empresa sob a coordenação e direção de um profissional do ramo, voltando seus esforços para um descanso merecido em sua fazenda, adquirida depois que conseguiu fazer o Gesso ganhar o seu valor devido. Entretanto o seu espírito empreendedor e perseverante não se canteve. Comprou outras 5 fazendas na mesma região e começou a verticalizar o negócio com a criação de modelos de negócio que pudessem, sempre, valorizar o nome da Agronelli. Nasceu então a Agroindústria.

d. Houve pesquisa de mercado para análise de viabilidade do negócio?

Não, somente pesquisas informais em um mercado restrito.

e. Qual o diferencial e/ou característica inovadora do produto ou serviço, como se destaca e se diferencia no mercado?

Este é um dos negócios mais novos do Grupo e o grande diferencial é partirmos para um produto de qualidade e valores diferenciados. Já não é nenhuma novidade, mas deverá estar atrelado à uma empresa que possui demanda consolidada na cidade de Belo Horizonte. Trata-se da comercialização de bezerras e venda de carne de animais da raça Angus.

f. Participa ou faz parte de associações ou sindicatos?

Todo o grupo Agronelli participa ativamente junto aos sindicatos de classe, onde seus negócios estão inseridos.

g. As vendas desse produto ou a disponibilidade dos serviços são B2B ou B2C?

Ainda sem um plano de negócios consolidado/definito, tudo indica para uma comercialização B2C

h. Como são captados novos clientes e divulgada a empresa?

Hoje são comercializados os bezerras. A produção da carne do Angus ainda está em fase embrionária

i. Possui um gestor próprio e/ou responsável técnico? Possui especialidade?

Temporariamente está sendo administrado diretamente pela pessoa do nosso presidente, representado pelo seu assessor e com alguns colaboradores rurais das fazendas

j. Sobre os colaboradores, que tipo de profissionais são necessários para desempenho das atividades:

Por se tratar de uma atividade com gado de corte, essencialmente rural, não há uma demanda muito forte por mão de obra qualificada, bastando as habilidades nas atividades de manuseio com o gado de corte.

k. Existem parceiros externos? Quais?

Os mesmos citados anteriormente

l. Quais os fornecedores?

Os mesmos citados anteriormente.

## 2.3. Serraria, Madeireira;

a. Quando surgiu e em que locais estão alocados parte administrativa, produção e estruturas de apoio?

l. Quais os fornecedores?

Principalmente empresas coligadas e credenciadas pela TOTVS Brasil.

## 1. IADES – Instituto Agronelli – 2000

a. Quando surgiu e em que locais estão alocados parte administrativa, produção e estruturas de apoio?

Av. Randalfo Borges Junior, 1900 – Univerdecidade

A Biblioteca Comunitária Clarice Lispector está instalada no mesmo endereço do Instituto. É uma coletânea de livros oriundo de doações que foram catalogados e deram origem ao projeto Biblioteca Clarice Lispector. Hoje, devido a mudança de endereço, ainda precisamos alterar e atualizar o seu registro junto à Biblioteca Nacional

O Centro de Educação e Formação Ambiental “Hilda Bicalho Paolinelli” está localizado na Fazenda Agronelli.

Toda a parte estrutural corporativa, RH, jurídico, financeiro, contábil, etc, se encontra lotado na sede da Agronelli Insumos no Distrito Industrial III.

b. Qual foi a motivação ou ponto de partida para implementação do Instituto?

A preocupação constante com o meio ambiente e os problemas sociais dos bairros da cidade de Uberaba, juntamente com a certeza de que, enquanto empresário de sucesso, o presidente [REDACTED] poderia ser uma pessoa que, verdadeiramente, fazer algo pela cidade que o adotou, há 19 então, criou o Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social. O Instituto atua de forma dinâmica na elaboração e execução de projetos voltados à criança e adolescentes e em causas socioambientais junto ao Grupo Agronelli, bem como atua fortemente junto aos organismos municipais, estaduais e federais no auxílio à criação de políticas públicas voltadas à esta causa.

c. Qual o ramo de atuação da instituição?

Elaboração, execução e operacionalização de diversos projetos voltados às causas socioambientais e capacitação de empresas na elaboração de novos projetos. Contribui com a sociedade de Uberaba em diversas áreas voltadas à saúde e o bem-estar do jovem adolescente, bem como busca facilitar o trabalho de capacitação de pessoas e empresas na captação de recursos para desenvolvimento de projetos voltados à esta causa.

d. Quais os projetos desenvolvidos pelo instituto?

Vários foram os projetos executados e em execução pelo Instituto Agronelli. Alguns importantes e que merecem destaque são: Cultura e história do meu bairro, Criança Recicla Vida, Biblioteca Itinerante, Aprender a Transformar, Artismo, Artista Autista, etc.

e. Onde acontece o projeto Autista Artista?

Atualmente o Projeto está sendo desenvolvido no espaço do Grupo de apoio aos autistas do Grupo Laço Azul em Uberaba.

f. Onde são armazenadas o que recolhe do projeto Resíduo Eletrônico?

Todo material ainda é ainda recolhido em uma área reservada na sede atual do Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social.

g. Existem parceiros externos? Quais?

Várias empresas privadas como Rede Globo e Instituições públicas, como Banco do Brasil, Receita Federal, Promotora Pública entre outras, participam ou participaram em algum projeto em conjunto com o Instituto Agronelli.

h. Sobre a equipe, quais são profissionais que participam do Instituto:

Coordenadora: Comunicadora Social e Advogada: [REDACTED]

## APÊNDICE 3 – “Diagnóstico Lucanelli Móveis- Questões Complementares”

### Diagnóstico Lucanelli Móveis -2019 – Questões Complementares

Este questionário é parte integrante do projeto de pesquisa intitulado “Gestão do design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular”, desenvolvida pelo Núcleo de Pesquisa e Projeto em Design | NUPPED, da Universidade Federal de Uberlândia. A partir do conceito de Gestão do Design voltado para Responsabilidade Social Empresarial, a pesquisa tem como objetivo. A pesquisa é orientada pela Profª. Drª. Viviane G. A. Nunes, e conta com a participação do aluno de pós-graduação Hugo Teixeira G. R. Resende. Este arquivo conta com algumas questões complementares referente a dúvidas que surgiram durante análises do material já coletado.

#### Perguntas:

*(Os textos na cor azul e em itálico são as respostas do diretor geral do grupo, sendo apenas ocultados os nomes citados e as áreas das sedes do grupo, este arquivo foi enviado dia 29/08/2019 e foi enviado de volta respondido no dia 23/09/2019).*

- a) O grupo Agronelli utiliza algum recurso como: uso de energia solar, reuso de água da chuva ou outra fonte de energia renovável ou de aproveitamento?  
Se sim, onde? E se não, já ponderaram ou avaliaram se seria viável e lucrativo?

*Até o momento não utilizamos, porém já temos estudos nas fazendas e na Indústria para a utilização da energia fotovoltaica. Estamos na fase de avaliação dos projetos apresentados por algumas empresas.*

- b) Quando se iniciou o plantio de eucaliptos nas fazendas?

*O plantio de árvores nas fazendas do grupo teve início na Fazenda São Sebastião no ano de 2010.*

- c) Quando foi realizado a compra das madeiras quando se constatou a não viabilidade da espécie plantada? E essas madeiras compradas, foram adquiridas de que forma? (ex: Toras, ripas, secas ou não).

*Quando o processo de industrialização da madeira teve início, a madeira plantada ainda era muito nova para a sua utilização. Toda madeira era oriunda de florestas da região e, sempre entravam no estoque da empresa como toras. O tempo foi passando e com o crescimento das árvores foi observado que as madeiras plantadas não atenderiam às necessidades do nosso mercado.*

- d) Quem compõe a diretoria da empresa além de você e o presidente? (Pelo organograma é possível perceber gestores e diretores de vários setores e das empresas pertencentes ao grupo, são todos esses parte da diretoria?)

*No organograma da empresa possuímos um presidente, que também é o presidente da empresa, logo abaixo dele possuímos um único cargo de Direção, que é o Diretor geral (cargo hoje ocupado por mim) e abaixo, divididos em dois segmentos, Indústria*

*e Agroindústria, estão os Coordenadores de cada área e apenas dois Gerentes, que são o Gerente Industrial e o Gerente Técnico e Comercial (ficam na Indústria). Na condição de Staff da Presidência estão o LADES e Assessoria da Presidência e como Staff da Diretoria Geral temos a área de Marketing e Comunicação e a Assessoria de Custos*

- e) Qual a embalagem utilizada nos insumos e qual seu material?

*Mais de 90% dos nossos produtos são vendidos a granel. Comercializamos, em relação ao nosso volume total comercializado (+2.400.000 t), uma parcela muitíssimo pequena de produto em Big-bag de 1000kg e sacaria de 60Kg, todos estes em sacarias de rafia trançada.*

- f) Quantos são os hectares das fazendas do grupo?

*Em torno de [redacted] ha, divididas em 6 fazendas, sendo que a Fazenda São Francisco é a maior com [redacted] ha e é a sede do Projeto Águas Perenes.*

- g) Qual a área aproximada do terreno da indústria de insumos e do terreno onde está atualmente o LADES?

*Insumos – Aproximadamente [redacted] m<sup>2</sup>  
LADES e Nelltech – Aproximadamente 4.000 m<sup>2</sup>*

- h) Os colaboradores da área de TI estão inseridos em algum sindicato de classe específico?

*Sim, no Sindicato dos empregados em empresas de Processamento de Dados, serviços de informática e similares do Estado de Minas Gerais – Sindados MG*

- i) As fontes da água Porto Real estão em quais fazendas?

*Em torno de [redacted] ha, divididas em 6 fazendas, sendo que a Fazenda São Francisco é a maior com [redacted] ha e é a sede do Projeto Águas Perenes.*

- j) Qual o número total de colaboradores do grupo?

*Somos atualmente 165 colaboradores em todo o Grupo, divididos desta forma: Agronelli Insumos: 82 colaboradores*

*Agronelli Agroindústria Matriz – 25 colaboradores*

*Agronelli Agroindústria Laticínio – 29 colaboradores*

*Agronelli Agroindústria Serraria – 02 colaboradores*

*Nelltech – 05 colaboradores*

*Marco Tulio Eirelli – 15 colaboradores*

*LADES – 07 colaboradores*

- k) Quantos são terceirizados, nos serviços de limpeza manutenção e segurança?

*Conservação e Limpeza – Empresa Souza Lima – 10 colaboradores*

*Vigilância Patrimonial – Empresa Souza Lima – 12 colaboradores*

- l) O [redacted] que está no organograma como gestor da Agronelli Insumos é veterinário ou Agrônomo?

*O [redacted] é nosso Supervisor de Pecuária e está lotado na Agronelli AGROINDÚSTRIA – Laticínio. Ele é Veterinário.*

- m) Se possível fazer o envio de alguns arquivos sendo esses: o Brandbook da marca Agronelli; o catálogo dos produtos da móveis Lucanelli e um projeto e detalhamento de algum dos móveis que era repassado aos marceneiros.

*Depois te envio os anexos.*

## APÊNDICE 4 – Síntese do Projetos desenvolvidos pelo IADES

### Programas Socioculturais:

- Cultura e história do meu bairro: O projeto conta com a parceria do arquivo público de Uberaba desde 2008 e tem como objetivo proporcionar às crianças e adolescentes de Uberaba o conhecimento sobre o bairro onde moram através de atividades culturais e história local, para a transformação e valorização de onde vivem. Através desse projeto surgiram os livros Meu Bairro tem História – eu tenho futuro. Dinâmica do projeto: 1) abre-se edital para cinco escolas e as escolhas escolhidas os professores recebem um curso de capacitação; 2) os alunos fazem pesquisa sobre o bairro, conversam com membros antigos, tiram fotos, etc. O projeto foi até a 6ª edição e atualmente encontra-se parado pois chegou no ponto de avaliar se o projeto alcançou os objetivos necessários e o que trouxe de benefício para a sociedade.
- Criança Recicla Vida: O projeto surgiu no ano de 2008, ao identificar que as ferramentas educacionais poderiam auxiliar na busca pela sustentabilidade frente aos problemas ambientais diagnosticados no município e região e visa promover a educação ambiental nas escolas públicas e instituições de atendimento à criança e adolescentes, formando multiplicadores e conscientizando o primeiro, segundo e terceiro setores sobre as questões ambientais e de ações sustentáveis. Sendo que uma das atividades do projeto foi o precursor do que é hoje a Gincana Verde, a atividade contava com a participação das escolas na arrecadação e destinação correta de resíduos, sendo que a escola que conseguisse encaminhar mais descartes para encaminhamento correto ganhava uma premiação. Porém com o sucesso da atividade essa extrapolou o ambiente escolar e se tornou um projeto local recorrente junto a população e as empresas na cidade de Uberaba.
- Natureza em Sinfonia: Aconteceu em 2010 e foi a elaboração de um DVD com músicas orquestradas realizado na fazenda sede. O dinheiro arrecadado com a venda desses DVD foi e ainda é encaminhado ao hospital de câncer Hélio Angotti.
- Biblioteca Itinerante: O projeto é desenvolvido desde 2010 pela Biblioteca Comunitária Clarice Lispector do Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social – IADES, em parceria com o Projeto Leia e Passe a Diante e o apoio da Biblioteca Pública Municipal de Uberaba. As ações propiciam às instituições envolvidas o acesso à literatura infantil, disponibilizando acervos literários por meio de armários e cestas itinerantes.
- Bibliotecando, re-lendo o mundo: O projeto surgiu em 2011 fruto da parceria do Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social com a professora Danúzia Brandão. A professora, que é apaixonada em literatura clássica e era voluntária no IADES, começou a compartilhar com a equipe do Instituto o seu saber e a sua experiência com projetos de leitura voltados para adolescentes com dificuldades com a leitura, escrita e interpretação textual. O Projeto Bibliotecando foi contemplado num edital de financiamento de projetos pilotos na área de educação e a proposta foi aplicada pela professora em parceria com o Instituto Agronelli na cidade de Uberaba e região. (projeto parceiro)
- Aprender a transformar: O projeto é realizado em parceria com a Secretaria de Estado da Fazenda de MG e a Receita Federal (com sedes em Uberaba), desde 2011, envolvendo alunos e professores de escolas públicas e instituições comunitárias de Uberaba e região. Tem como objetivo disseminar informações e conceitos sobre a gestão fiscal favorecendo a compreensão e a participação social nos processos de fiscalização dos recursos públicos.
- Autismo com arte e cultura: O projeto “Artismo: Autismo com arte e cultura” iniciado em 2017 tem o objetivo de promover ações de desenvolvimento para crianças e adolescentes com Transtorno do Espectro Autista (TEA) ou Autismo por meio de oficinas de circo e de arte-educação e era realizado na escola Dulce em Uberaba. Foi um projeto piloto realizado inicialmente com recursos do fundo Volksvagem e por se tratar de um projeto aplicável, foi refinado e se tornou o Autista artista para concorrer em editais, no qual ele foi contemplado pelo Criança Esperança e realizado entre 2017 e 2018 no espaço do grupo de apoio ao autismo

Laço Azul, que também é um parceiro desse projeto. Atualmente encontra-se sem edital e o IADES irá reescrevê-lo em alguns.

- Imposto Ativo: É um projeto que teve início em 2017 e se trata-se de uma iniciativa conjunta do IADES, da Associação Cultural Casa do Folclore -ACCF e do Sindicato dos Profissionais da Contabilidade de Uberaba – SINDICONT, com o intuito de estabelecer parcerias com instituições para que apoiem a destinação de parte dos seus impostos para projetos sociais, visando o desenvolvimento social da comunidade. A Equipe do imposto ativo orienta pessoas físicas e jurídicas sobre os procedimentos das destinações além de providenciar bons projetos para receberem esses recursos. (projeto parceiro)

Atualmente tem novos projetos sendo desenvolvidos:

Talentos Da Cidadania: surgiu com o objetivo de criar atividades recreativas a jovens de áreas periféricas e evitar que os mesmos sofressem retaliações nos encontros informais sem um propósito definido que muitos adolescentes participavam no shopping de Uberaba, que geravam tumulto e incomodavam os lojistas e outros usuários, com a justificativa de prejudicar as atividades ali desenvolvidas.

Sertão Em Festa: O Projeto busca trabalhar a cultura das festas folclóricas, foi desenvolvido em 2019 e ainda está em processo de desenvolvimento.

### **Programas Sócio Ambientais:**

- Gincana Verde: Inicialmente com o nome de ‘Gincana vivenciando os 3’R’, o projeto é uma ação de mobilização social continuada desenvolvida desde 2008 em parceria com a comunidade e empresas, visa à implementação de práticas socialmente responsáveis. O objetivo é mobilizar os três setores da sociedade para juntos desenvolverem ações sistematizadas que propiciem a adoção de práticas socialmente responsáveis e ambientalmente sustentáveis em prol do desenvolvimento da comunidade local.

No início das arrecadações, o projeto começou apenas com os materiais recicláveis nos quais fazia o encaminhamento correto, mas a procura foi muito maior do que o esperado. Com o passar do tempo a população começou a levar para o descarte também de resíduos eletrônicos, pilhas e baterias. Nesse momento, o IADES então reparou que em Uberaba não havia realmente um descarte adequado para esse tipo de material e começou a buscar parcerias para que empresas especializadas comesçassem a recolher os lixos eletrônicos coletados e fizesse seu descarte ideal.

O IADES organiza, desmonta e separa as peças<sup>73</sup>, encaminhando as peças “leves” como metais e plásticos, e outros recicláveis para a COOPERU - Cooperativa dos Recolhedores Autônomos de Resíduos Sólidos e Materiais Recicláveis de Uberaba, composta por aproximadamente 50 pessoas diretamente (Site prefeitura de Uberaba, 2017<sup>74</sup>) e as peças “pesadas” para empresas específicas. O Instituto trabalha atualmente em um projeto dentro da cooperativa com o intuito de reestruturá-la e a preparar para um futuro recebimento em larga escala, considerando uma implantação da coleta seletiva em Uberaba. Em 2013, devido a demanda de pequenas empresas e de pessoas físicas em buscarem destinação corretas para lâmpadas, de forma que atenda a legislação ambiental pertinente surgiu o projeto Empresas Ligadas, no qual é feita a coleta desse material em pontos específicos e após a arrecadação de um volume significativo esse é recolhido pela Naturallis Minas.

\*o IADES ficou conhecido na cidade por conta da coleta seletiva e por isso buscou seus parceiros para distribuir Pontos de Coleta por toda Uberaba, assim além da sede do Instituto outros locais também recebem resíduos, entre eles estão os campus da Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFTM), o campus aeroporto da Universidade de Uberaba (UNIUBE), o Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte de Uberaba (SEST SENAT), o Grupo de

---

<sup>73</sup> São auxiliados por alunos dos cursos de graduação em sistema de informação e ciência da computação das faculdades da cidade, essa atividade é revertido em certificado de horas complementares

<sup>74</sup> Fonte: Disponível em:<<http://www.uberaba.mg.gov.br/portal/conteudo.42700>>. Acesso dia 2 de set de 2019.

Apoio aos Autistas Laço Azul, o Centro de Formação Profissional São Jerônimo Emiliani (CEFOP) e a Biorrenova Coleta de Óleo Vegetal Usado. Com a mudança de endereço houve um receio que o público não levaria mais os resíduos até a nova sede, já que o local era mais afastado comparado ao anterior que ficava na zona urbana da cidade, contudo isso não aconteceu e a população continuou levando até eles os descartes.

- Projeto Águas Perenes (PAP): surgiu em 2014 é trata-se de um desdobramento do projeto “Produtor de Água (PPA)”, idealizado de forma empírica pelo presidente do Grupo, que quando adquiriu a fazenda, hoje a principal do grupo a área continha erosão laminar, erosão em sulcos, voçorocas, ausência de reserva florestal e as nascentes que no período da seca interrompiam o curso d’água, ou seja, secavam. Preocupado com a situação da sua propriedade rural o empresário começou o trabalho de conservação do solo, água e recomposição de mata ciliar. Atualmente, a área está recuperada. E o projeto se tornou referência nacional de preservação ambiental e de recuperação de área degradada. Além disso, na propriedade acontecem visitas e pesquisas. Nesse sentido o Projeto Águas Perenes estabeleceu parceria com a CODAU - Companhia Águas Uberaba e a FAZU – Faculdades Associadas de Uberaba e a UNIUBE – Universidade de Uberaba para realizar de forma científica o projeto em uma área da Fazenda São Francisco, isso porque essa área contribui para retenção de água da chuva nos córregos Borá e Borazinho, esses desaguam e contribuem para a vazão do Rio Uberaba, responsável pelo abastecimento na cidade.
- Projeto Florística: Realizado em 2017, tinha como objetivo realizar um levantamento florístico em uma área na fazenda São Francisco. Através desse levantamento criaram um livro científico com banco de dados de plantas coletadas na região. Houve a participação de muitas universidades.

## **APÊNDICE 5 – Abordagem Participativa – Método Workshop**

O design participativo se desenvolve de forma distinta aos padrões comuns dentro do design, esse método permite a participação dos usuários, mas além disso constata que eles são os mais informados e aptos a entender as necessidades do projeto, assim são deles que deve suscitar as soluções (SILVA,2012).

Desse modo aposta-se na capacidade criativa desse usuário final e possibilita pra ele também o controle sobre o projeto. Nessa abordagem o designer age como moderador nas etapas de elaboração do projeto que colaborará na melhora na maneira que o usuário atua suas tarefas (SILVA, 2012). No caso específico deste trabalho será utilizado a ferramenta de Workshop para inserir o usuário no processo e conseguir assim encontrar as soluções mais viáveis

- Workshop: Trata-se de um recurso estratégico, aproveitado em áreas diversas, e com a intenção de possibilitar o encontro de indivíduos em grupo ao redor de uma circunstância que necessite análise e aperfeiçoamento investigativo através da ação. Essa ferramenta propicia em um tempo específico e dirigido por um ou mais especialistas o conhecimento pela investigação prática. Quando utilizado a nível profissional favorecem fundamentais intervenções nos procedimentos de criação de design, essas baseadas na trajetória profissional dos integrantes (FRAGA,2011).

# APÊNDICE 6 – Organização e Montagem de workshop colaborativo presencial

## GUIA DO PARTICIPANTE - Workshop 1: Definindo Valores, Identidade e Possíveis Cenários Futuros para Lucanelli

Essa atividade faz parte do projeto de pesquisa "Gestão do Design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios da Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular", sob a responsabilidade dos pesquisadores Prof<sup>o</sup>. PhD. Viviane dos Guimarães Alvim Nunes, mestrando Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende e a graduanda em Design Vitória Helena de Bortoli. Nesta pesquisa busca-se elaborar um diagnóstico e estruturar um plano estratégico de design para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial para a empresa Lucanelli. A realização do **Workshop** foi proposta com o intuito de possibilitar a inserção do design participativo, no qual os usuários integram as etapas de elaboração das soluções, considerando que vocês possuem maior conhecimento sobre a empresa, assim são os que mais a compreendem e por isso propensos a encontrar soluções com maior chance de implementação e sucesso. Assim foi avaliado a realização de dois workshops complementares, o primeiro para definir cenários futuros para empresa, o valor e a identidade e o segundo para elaborar diretrizes estratégicas de design para alcançar o cenário futuro proposto anteriormente.

Esse primeiro está dividido em 5 momentos, que serão apresentados e explicadas uma a uma em sequência. São essas etapas: 1. Apresentação Briefing; 2. Apresentação dos conceitos (Valor, Identidade, Posicionamento, Imagem, Cenário futuro); 3. Apresentação de Delimitadores e Estimuladores; 4. Questões sobre Motivações para a Empresa e 5. Quadro Indicativo Preliminar de Atributos da Empresa. Antes de iniciar a atividade será entregue a vocês um termo de consentimento de participação da atividade, é um documento para esclarecer o que será realizado, os objetivos, riscos e benefícios do mesmo e declara que você confirma sua participação.

### Sumário das Atividades

1. Apresentação Briefing
2. Apresentação dos conceitos
- Valor
- Identidade
- Posicionamento
- Imagem
- Cenário futuro
3. Apresentação de Delimitadores e Estimuladores
4. Questões sobre Motivações para a Empresa
5. Quadro Indicativo Preliminar de Atributos da Empresa

## 1 – Apresentação do Briefing:

Para dar início ao workshop a primeira ação a ser realizada é a identificação do *briefing*, que nada mais é do que a informação concisa e simplificada sobre o propósito da atividade a ser executada. Assim foi definido como *briefing*:

*"Visualizar um possível futuro para a Lucanelli, observando como ela pode se caracterizar e se diferenciar no mercado, buscando sua manutenção na prestação de seus serviços, tendo em consideração os princípios da Agronelli referentes à responsabilidade social e ambiental."*

Em outras palavras, o objetivo construir possíveis cenários futuros para a empresa, pautados na identificação de fatores que também contribuirão na definição de um novo posicionamento, tais como: valor, imagem, identidade. Que nesse primeiro momento não serão apresentados em forma textual e completamente definida, mas serão previamente suscitadas durante o procedimento.

## 2 – Apresentação dos conceitos

Nesta etapa serão apresentados a você e os demais participantes os conceitos de alguns termos referentes aos objetivos para auxiliá-los no melhor entendimento e desenvolvimento durante o processo do workshop. Para isso foi elaborado textos sintéticos a partir de alguns autores sobre Valor, Identidade, Posicionamento, Imagem assim como sobre Design de Cenário.

Esses conceitos estão descritos a seguir nesse guia e também estarão em *cards* impressos para serem visualizados e manuseados com maior facilidade entre todos os participantes:

### Valor

O valor de uma empresa reflete os atributos que a identificam e a diferenciam, sendo estes também refletidos em seus produtos e serviços, em comparação ao mercado e as concorrentes. Esses atributos são convicções, ações e/ou características vivenciadas e consideradas na empresa e podem ser visualizados nos suportes de comunicação, na imagem da marca e mídia (ZURLO,2012).

O valor está ligado à qualidade do produto ou no preço imposto no mercado, por exemplo. Através do valor, a marca constrói relação de lealdade com os clientes e evoca respostas positivas e favoráveis à sua identidade (MOZOTA, 2011).

### Identidade

A identidade de uma empresa contempla sua essência, diferencial e uniformidade ao longo do tempo, assim sua especificidade, estabilidade e coerência. Trata-se de uma síntese de como a empresa se vê e como quer ser reconhecida externamente tendo como objetivo garantir o reconhecimento do nome pelo público e estabelecer a manutenção de uma predisposição favorável a empresa

Essas duas percepções podem ser identificadas como identidade organizacional, centrada na organização interna, na relação entre os colaboradores e no seu contexto simbólico, e identidade corporativa relacionada na ligação entre a organização e o ambiente externo, características pelas quais pode ser reconhecida e que norteiam as diretrizes gráficas e verbais (VILAR,2006).

### Posicionamento

O posicionamento condiciona a imagem da empresa e funciona como criador de novas oportunidades no ambiente comercial saturado, aproveitando das mudanças no cenário atual e transformando as dificuldades em soluções (VILAR,2006).

Auxilia ainda nos resultados porque avalia como a empresa quer ser vista e contribui para o direcionamento das suas ações de comunicação e estabelecer uma identificação única e conseguir atrair o consumidor, criando referência em seu pensamento (BARBOSA,2014).

### Imagem

A imagem de uma empresa se desenvolve e muda pela própria experiência com os produtos e serviços, contato pessoal ou através das respostas ações de comunicação. Assim para sua definição considera-se a soma de três imagens reconhecidas pelo público:

1. Funcional, associada ao comportamento, desempenho e atuação da empresa estabelecidos por políticas funcionais e estratégicas;
2. Social, ligada a fatores mais subjetivos (cultura e ideologia organizacionais), as imagens internas e o relacionamento com a sociedade;
3. Intencional, configurada nas comunicações (comunicação interna, comunicação de marketing e comunicação corporativa) e identidade visual;

### Design de Cenário

Os cenários no design são utilizados como ferramenta para pensar sobre um problema buscando sua mudança e promovendo formas de inovação para as organizações. Possui a capacidade de mostrar as coisas ou situações que poderiam existir futuramente, esses possíveis e positivos, proporcionando uma situação satisfatória determinada pelas suas motivações no qual é necessário avaliar seus pressupostos e implicações futuras.

Além da produção de conhecimentos aos participantes envolvidos, esse método é ao mesmo tempo uma narrativa que resulta da conversa e também promove novas conversas. Esses resultados propostos não são utopias, são alternativas de novos futuros (SCALETSKY, RUECKER, MEYER, 2015).

### 3 – Apresentação de Delimitantes e Estimuladores

Após a visualização desses conceitos serão apresentados 8 *moodboards* (sínteses em forma de imagens e textos curtos) sendo quatro referentes a delimitadores e quatro a estimuladores que nortearão o desenvolvimento das atividades. Entre os estimuladores (Figura – 1), dois demonstram características da Lucanelli, como valores, marca, cores, produtos e imagens de divulgação e outro a sua cadeia de produção e suas análises SWOT e escada do design; além disso um referente ao *Brandbook* da Agronelli, mostrando a forma de comunicação e divulgação do grupo e outro que contém as tendências macro e microeconômicas sobre o setor de móveis e decoração atuais assim como pontos referentes a exportação de produtos.

Figura – 1: Moodboards Delimitadores



Fonte: Elaborado pelo grupo de pesquisa (2020).

Já como estimuladores são 4 *moodboards* de outras empresas moveleiras ( Figura – 2), sendo essas Líder, Meu Móvel de Madeira, Toc Stock, San German e nesse é apresentado uma síntese de suas identidades, valores, marca, cores, produtos e imagens de divulgação para ilustrarem diferentes possibilidades e exemplos na forma de organização, produção e comunicação.

Figura – 2: Moodboards Estimuladores



Fonte: Elaborado pelo grupo de pesquisa (2020).

### 4 – Questões sobre motivações para a empresa

Nessa etapa será realizada uma atividade parcialmente individual para captação de informações sobre motivações, valores, diferenciais e propósitos da Lucanelli e posteriormente uma discussão das respostas alcançadas. Para isso serão entregues duas folhas com três perguntas cada (Figura -3), tendo com intuito que sejam respondidas de forma sucinta, priorizando palavras ou frases-chaves pois serão escritas em post-its e fixadas nas folhas. A perguntas serão lidas e explicadas pelos moderadores uma a uma para auxiliá-los enquanto as respondem. São as perguntas:

- O que motivou a criação da empresa/porque a empresa foi criada?
- Como a empresa comunica os seus produtos ou serviços?
- Porque a empresa suspendeu parcialmente suas atividades?
- Que aspectos positivos associaria à sua empresa? Que poderiam ser percebidas pelo público?
- Qual pode ser a vantagem competitiva? O que a empresa faz melhor do que outras?
- Quais são as metas da empresa? O que se pretende alcançar?



## I. Valores

O objetivo é selecionar adjetivos relacionados a valores que podem ser associadas a meta delimitada para a Lucanelli. Essa primeira sessão ocorrerá utilizando duas colunas do quadro. A primeira será preenchida a partir de um *brainstorm* (método que deixa fluir pensamentos e ideias sobre algum tema sem julgamentos em um grupo), no qual também será utilizado os valores já descritos na etapa anterior e o intuito é que outros sejam sugeridos pelos participantes. Assim a partir dessa lista desenvolvida o objetivo é identificar e separar qual desses adjetivos são características primárias, secundárias e terciárias para a meta selecionada.

## II. Características Formais

O intuito é especificar características formais relativas à atuação, cadeia produtiva, produtos, produção e venda/distribuição considerando a motivação indicada para a empresa. Essas ocorrerão em 5 sessões referente a cada um desses pontos anteriores, eles possuem opções que deverão ser marcadas em conjunto pelo grupo, sendo que novas respostas podem ser adicionadas e um que será preenchido pelo grupo.

a) Perfil Público Alvo: Nesse ponto a proposta é identificar sinteticamente em grupo qual seria o perfil de público para todos os pontos anteriores e a meta delimitadora para tal. Assim foram 3 tópicos para caracterização de um perfil básico sendo esses: Faixa de Renda, Preferências Socioculturais e Local de Uso.

### FAIXA DE RENDA:

Classe A	R\$ 18.740,01 ou mais
Classe B	R\$ 9.370,01 a R\$18.740,01
Classe C	R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00
Classe D	R\$ 1874,01 a R\$ 3748,01
Classe E	R\$ até R\$ 1874,00

(IBGE, 2016)

### PREFERÊNCIA SÓCIO-CULTURAIS;

- o Tradicional;
- o Aberto a Novidade;
- o Eclético;
- o espaço pra preenchimento de mais opções;

### LOCAL DE USO

- o Apartamento;
- o Casa
- o Fazenda;
- o espaço pra preenchimento de mais opções;

a) Cadeia produtiva: As opções nesse quesito são referentes as fases de desenvolvimento de novos produtos sendo essas: Desenvolvimento Matéria-prima; Beneficiamento Matéria-prima; Pesquisa de Mercado; Desenvolvimento de Conceitos; Teste de Viabilidade. Projeto de Design de Produto; Processo de Produção; Acabamentos; Comunicação e Divulgação; Venda; Distribuição; Pós-venda. As fases serão apresentadas junto a ícones e organizados na vertical e na ordem do processo para facilitar a assimilação do todo.

Haverá 3 opções de marcação em cada fase, sendo essas: 1. Interna, considerando que será realizada totalmente pela empresa; 2. Mista, que poderá em parte ser realizado por parceiros; 3. Externa, que será realizada totalmente fora da empresa, por terceiros ou será feito a compra pela empresa; sendo que os participantes em grupo vão defini-los.

a) CADEIA PRODUTIVA:		1. INTERNO			2. MISTO			3. EXTERNO				
1.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
2.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
3.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
												
	Desenvolvimento Matéria-prima	Beneficiamento Matéria-prima	Pesquisa de Mercado	Desenvolvimento de Conceitos	Teste de Viabilidade	Projeto de Design do Produto	Processo de Produção	Acabamentos	Comunicação e Divulgação	VENDA	Distribuição	PÓS-VENDA

c) Produtos: Esse é o tópico em que não aparecerá opções e o intuito é que seja preenchido com características relacionadas a classificação dos produtos que a Lucanelli deve trabalhar para essa determinada meta. (Será preenchida por *post-its* através de sugestões dos participantes com auxílio dos moderadores e colocados no quadro).

- |                            |                   |                       |
|----------------------------|-------------------|-----------------------|
| o Retilíneos;              | o Soltos;         | o Pintados/revestidos |
| o Curvos;                  | o Rústicos;       | o Ao natural          |
| o Torneados;               | o Tradicionais;   | o Soma materiais;     |
| o Planejados (sob medida); | o Mínimos;        | o Único material;     |
| o Modulares;               | o Contemporâneos; |                       |

d) Produção: Nesse quesito as opções são apresentadas em 3 arranjos com respostas adversas em cada um. (Assim poderão ser marcadas 3 alternativas).

- |                    |                 |                |
|--------------------|-----------------|----------------|
| o Manual;          | o Distribuída;  | o Estoque*;    |
| o Semi industrial; | o Centralizada; | o Sob demanda; |
| o Automatizado;    |                 |                |

e) Venda/Distribuição: Assim como o tópico anterior esse apresenta 3 arranjos com alternativas distintas. (Serão marcadas 3 respostas).

- |                              |                                |                        |
|------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| o Loja própria               | o Loja online                  | o Entrega Centralizada |
| o Venda via loja multimarcas | o Plataformas online de vendas | o Entrega Distribuída  |
|                              |                                | o Retirada na loja     |

III. Ações Inovadoras: Serão suscitadas ideias de ações inovadoras em 3 abordagens: Sociais, Ambientais e no Serviços, estes serão sugeridos pelos participantes utilizando novamente do método de *brainstorm* que a partir das sugestões dos participantes serão fixadas no quadro.

- |             |                |              |
|-------------|----------------|--------------|
| a) Sociais; | b) Ambientais; | c) Serviços; |
|-------------|----------------|--------------|

## APÊNDICE 7 – Organização e Montagem de workshop colaborativo digital

### GUIA DO PARTICIPANTE – Workshop: Definindo Valores, Identidade e Possíveis Cenários Futuros para Lucanelli

Essa atividade faz parte do projeto de pesquisa “**Gestão do Design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios da Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular**”, sob a responsabilidade dos pesquisadores Profª. PhD. Viviane dos Guimarães Alvim Nunes, mestrando Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende e a graduanda em Design Vitória Helena de Bortoli. Nesta pesquisa busca-se elaborar um diagnóstico e estruturar um plano estratégico de design para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios de Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial para a empresa Lucanelli,

A realização do **Workshop** foi proposta com o intuito de possibilitar a inserção do design participativo, no qual os usuários integram as etapas de elaboração das soluções, considerando que vocês possuem maior conhecimento sobre a empresa, assim são os que mais a compreendem e por isso propensos a encontrar soluções com maior chance de implementação e sucesso. Assim foi avaliado a realização de dois workshops complementares, o primeiro para definir cenários futuros para empresa, o valor e a identidade e o segundo para elaborar diretrizes estratégicas de design para alcançar o cenário futuro proposto anteriormente.

Devido a atual situação de pandemia do Covid-19 e necessidade de aderir a conduta de isolamento social essas atividades foram organizadas para serem efetuadas de modo online utilizando das ferramentas digitais e de vídeo conferência para alcançar os resultados esperados. Assim, esse primeiro workshop ocorrerá pelo “Google Meet” e estará dividido em 5 momentos, que serão apresentados e explicadas uma a uma em sequência. São essas etapas:

1. Apresentação do Briefing, dos conceitos de Valor, Identidade, Posicionamento, Imagem de uma empresa e os Delimitadores;
2. Formulário com questões sobre motivação e característica para a empresa
3. Apresentação do conceito de Cenário futuro e os Estimuladores;
4. Análise das questões sobre motivações para a empresa;
5. Indicação e definição de característica a partir das metas;

Antes do início da atividade será enviado por e-mail junto a esse guia, outras 8 imagens referentes aos Delimitadores e Estimuladores e um termo de consentimento de participação da atividade, que é um documento para esclarecer o que será realizado, os objetivos, riscos e benefícios do mesmo e declara que você confirma sua participação, assim é necessário que ele seja impresso e respondido para a equipe pesquisadora. Além disso após definida a data e horário será encaminhado um link referente a reunião online e esse guia mostrará o que será apresentado e discutido em toda a atividade.

### Etapa 1 – Apresentação do Briefing, dos conceitos de Valor, Identidade, Posicionamento, Imagem de uma empresa e Pontos Delimitadores:

Após todos acessarem o link e entrarem na reunião a equipe pesquisadora se apresentará e explicará os objetivos da atividade. Para o desenvolvimento do workshop durante a reunião por vídeo será compartilhada a tela com uma apresentação para guiar o andamento das etapas, sendo alguns pontos preenchidos instantaneamente pelos pesquisadores considerando as discussões que serão realizadas e indicações dos participantes.

#### 1.1. Briefing

Sendo assim o primeiro tópico a ser apresentado será o *briefing*, que nada mais é do que a informação concisa e simplificada sobre o propósito da atividade a ser executada e definido nesse exercício como: “**Visualizar um possível futuro para a Lucanelli, observando como ela pode se caracterizar e se diferenciar no mercado, buscando sua manutenção na prestação de seus serviços, tendo em consideração os princípios da Agronelli referentes à responsabilidade social e ambiental.**” Em outras palavras, o objetivo construir possíveis cenários futuros para a empresa, pautados na identificação de fatores que também contribuirão na definição de um novo posicionamento, tais como: valor, imagem, identidade. Que nesse primeiro momento não serão apresentados em forma textual e completamente definida, mas serão previamente suscitadas durante o procedimento.

#### 1.2. Apresentação dos conceitos

Nesta etapa serão apresentados aos participantes os conceitos de alguns termos referentes aos objetivos para auxiliá-los no melhor entendimento e desenvolvimento durante o processo do workshop. Para isso foi elaborado textos sintéticos a partir de alguns autores sobre Valor, Identidade, Posicionamento, Imagem e esses serão descritos a seguir:

Valor: O valor de uma empresa reflete os atributos que a identificam e a diferenciam, sendo estes também refletidos em seus produtos e serviços, em comparação ao mercado e as concorrentes. Esses atributos são convicções, ações e/ou características vivenciadas e consideradas na empresa e podem ser visualizados nos suportes de comunicação, na imagem da marca e mídia (ZURLO,2012). O valor está ligado à qualidade do produto ou no preço imposto no mercado, por exemplo. Através do valor, a marca constrói relação de lealdade com os clientes e evoca respostas positivas e favoráveis à sua identidade (MOZOTA, 2011).

Identidade: A identidade de uma empresa contempla sua essência, diferencial e uniformidade ao longo do tempo, assim sua especificidade, estabilidade e coerência. Trata-se de uma síntese de como a empresa se vê e como quer ser reconhecida externamente tendo como objetivo garantir o reconhecimento do nome pelo público e estabelecer a manutenção de uma predisposição favorável a empresa. Essas duas percepções podem ser identificadas como identidade organizacional, centrada na organização interna, na relação entre os colaboradores e no seu contexto simbólico, e identidade corporativa relacionada na ligação entre a organização e o ambiente externo, características pelas quais pode ser reconhecida e que norteiam as diretrizes gráficas e verbais (VILAR,2006).

**Posicionamento:** O posicionamento condiciona a imagem da empresa e funciona como criador de novas oportunidades no ambiente comercial saturado, aproveitando das mudanças no cenário atual e transformando as dificuldades em soluções (VILAR,2006). Auxilia ainda nos resultados porque avalia como a empresa quer ser vista e contribui para o direcionamento das suas ações de comunicação e estabelecer uma identificação única e conseguir atrair o consumidor, criando referência em seu pensamento (BARBOSA,2014).

**Imagem:** A imagem de uma empresa se desenvolve e muda pela própria experiência com os produtos e serviços, contato pessoal ou através das respostas ações de comunicação. Assim para sua definição considera-se a soma de três imagens reconhecidas pelo público: 1. Funcional, associada ao comportamento, desempenho e atuação da empresa estabelecidos por políticas funcionais e estratégicas; 2. Social, ligada a fatores mais subjetivos (cultura e ideologia organizacionais), as imagens internas e o relacionamento com a sociedade; 3. Intencional, configurada nas comunicações (comunicação interna, comunicação de marketing e comunicação corporativa) e identidade visual;

### 1.3. Apresentação dos Delimitadores

Após a visualização desses conceitos serão apresentados 4 *moodboards* (sínteses em forma de imagens e textos curtos) referentes a limitadores que norteiam o desenvolvimento das atividades. Entre esses dois demonstram características da Lucanelli, como valores, marca, cores, produtos e imagens de divulgação e outro a sua cadeia de produção e suas análises SWOT e escada do design; além disso um referente ao *Brandbook* da Agronelli, mostrando a forma de comunicação e divulgação do grupo e outro que contém as tendências macro e microeconômicas sobre o setor de móveis e decoração atuais assim como pontos referentes a exportação de produtos.

Figura – X: Moodboards Delimitadores



Fonte: Elaborado pelo grupo de pesquisa (2020).

## Etapa 2 – Formulário com questões sobre motivação e característica para a empresa

Nessa etapa será realizada uma atividade individual pra coleta de informações sobre: motivações, vantagens, aspectos positivos e propósitos da Lucanelli no ponto de vista de cada participante. Na etapa 4. será realizada uma comparação e discussão das respostas alcançadas.

Para coleta de informações foi montado um formulário online com 5 questões que devem ser respondidas de forma sucinta, priorizando palavras ou frases-chaves. As perguntas serão apresentadas e explicadas pelos moderadores para auxiliar os participantes nas respostas. Perguntas:

- Como a empresa comunica os seus produtos ou serviços?
- Qual é a vantagem competitiva percebida pelo participante? O que a empresa faz melhor do que outras?
- Quais aspectos positivos da empresa são percebidas pelo público?
- Quais são as metas da empresa? O que se pretende alcançar num curto, médio e longo prazo?
- Cite 3 valores/características necessárias para uma empresa moveleira?

Disponibilizado um tempo entorno de 20 minutos para que todos o preencham, assim que todos terminarem e enquanto essas respostas são organizadas pelos pesquisadores para serem discutidas, serão apresentados o conceito de cenário futuro e também pontos Estimuladores.

## 3 - Apresentação do conceito de Cenário futuro e Estimuladores;

Os cenários no design são utilizados como ferramenta para pensar sobre um problema buscando sua mudança e promovendo formas de inovação para as organizações. Possui a capacidade de mostrar as coisas ou situações que poderiam existir futuramente, esses possíveis e positivos, proporcionando uma situação satisfatória determinada pelas suas motivações no qual é necessário avaliar seus pressupostos e implicações futuras.

Além da produção de conhecimentos aos participantes envolvidos, esse método é ao mesmo tempo uma narrativa que resulta da conversa e também promove novas conversas. Esses resultados propostos não são utopias, são alternativas de novos futuros (SCALETSKY, RUECKER, MEYER, 2015).

Já como estimuladores são 4 *moodboards* de outras empresas moveleiras, sendo essas Líder, Meu Móvel de Madeira, Toc Stock, San German e nesse é apresentado uma síntese de suas identidades, valores, marca, cores, produtos e imagens de divulgação para ilustrarem diferentes possibilidades e exemplos na forma de organização, produção e comunicação.

Figura – X: Quadro para indicação de características a partir das metas

5. QUADRO INDICATIVO PRELIMINAR DE ATRIBUTOS DA EMPRESA

VALORES	CARACTERÍSTICAS FORMAIS						AÇÕES INOVADORAS
	a) CADEIA PRODUTIVA:	1. INTERNO	2. MISTO	3. EXTERNO	b) AMBIENTAIS:		
<b>Sustentável:</b> Inovadora: Honesta (ética, justa): Corajoso: <b>Organizável:</b> Detalhista: Responsável: Jovem/Descolado: Tradicional: Atualizada: Dinâmica: Amigável/Genial: Tecnológica: <b>Clássica:</b> Resposta: Sólida: Cultural: Regional: Atualizada: Conservadora:	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	a) AMBIENTAIS:  b) SOCIAIS:  c) SERVIÇOS:
	a) CADEIA PRODUTIVA: b) PERFIL DO PÚBLICO ALVO: RENDA: Classe A: Classe B: Classe C: Classe D: Classe E: PREFERÊNCIA SÓCIO-CULTURAIS: Tradicional: Aberto a Novidade: Eclético: Inédito: Agradável: Casa (PT): Fazenda: Pós-venda	c) PRODUÇÃO: Desenvolvimento Matéria-prima: Beneficiamento Matéria-prima: Pesquisa de Mercado: Desenvolvimento de Conceitos: Teste de Viabilidade: Projeto de Design do Produto: Processo de Produção: Acabamentos: Comunicação e Divulgação: Venda: Distribuição: Pós-venda	d) PRODUÇÃO: Artesanal: Semi-industrial: Industrial: Automação: Distribuição: Completo: Especializado: Local: Sob encomenda	e) VENDA/DISTRIBUIÇÃO: Loja Física: Vendas Múltiplas: Loja Online: Plataforma online de Venda: Retalho físico: Entrega Centralizada: Entrega Direta			

Fonte: Elaborado pelo grupo de pesquisa (2020).

### I. Valores

O objetivo é selecionar adjetivos relacionados a valores que podem ser associadas a meta delimitada para a Lucanelli. Essa primeira sessão ocorrerá utilizando duas colunas do quadro. A primeira será preenchida a partir das características sugeridas pelos participantes no formulário respondido na etapa 2. e outros podem ser sugeridos pelos participantes. Assim a partir dessa lista desenvolvida na primeira coluna o objetivo é identificar e separar qual desses adjetivos são valores principais para a empresa alcançar o propósito que serão reescritos na outra coluna.

### II. Características Formais

O intuito é especificar características formais relativas à cadeia produtiva, perfil do público, produtos, produção e venda/distribuição considerando a motivação indicada para a empresa. Essas ocorrerão em 4 sessões referente a cada um desses pontos anteriores, todos apresentando opções que deverão ser marcadas em conjunto pelo grupo, sendo que novas possibilidades de respostas podem ser adicionadas:

a) Cadeia produtiva: As opções nesse quesito são referentes as fases de desenvolvimento de novos produtos sendo essas: Desenvolvimento Matéria-prima; Beneficiamento Matéria-prima; Pesquisa de Mercado; Desenvolvimento de Conceitos; Teste de Viabilidade. Projeto de Design de Produto; Processo de Produção; Acabamentos; Comunicação e Divulgação; Venda; Distribuição; Pós-venda. As fases serão apresentadas junto a ícones e organizados na vertical e na ordem do processo para facilitar a assimilação do todo.

Haverá 3 opções de marcação em cada fase, sendo essas: 1. Interna, considerando que será realizada totalmente pela empresa; 2. Mista, que poderá em parte ser realizado por parceiros; 3. Externa, que será realizada totalmente fora da empresa, por terceiros ou será feito a compra pela empresa; sendo que os participantes em grupo vão defini-los.

a) CADEIA PRODUTIVA:

	1. INTERNO	2. MISTO	3. EXTERNO
1. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ícones representando as fases: Desenvolvimento Matéria-prima, Beneficiamento Matéria-prima, Pesquisa de Mercado, Desenvolvimento de Conceitos, Teste de Viabilidade, Projeto de Design do Produto, Processo de Produção, Acabamentos, Comunicação e Divulgação, Venda, Distribuição, Pós-venda.

b) Perfil Público Alvo: Nesse ponto a proposta é identificar em grupo qual seria o perfil de público considerando a meta para a Lucanelli. Para isso foi pensado 3 tópicos para caracterização desse perfil básico sendo esses: Faixa de Renda, Preferências Socioculturais e Tipologia de Moradia.

#### FAIXA DE RENDA:

Classe A	R\$ 18.740,01 ou mais
Classe B	R\$ 9.370,01 a R\$18.740,01
Classe C	R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00
Classe D	R\$ 1874,01 a R\$ 3748,01
Classe E	R\$ até R\$ 1874,00

(IBGE, 2016)

#### PREFERÊNCIA SÓCIO-CULTURAIS:

- Tradicional;
- Aberto a Novidade;
- Eclético;
- espaço pra preenchimento de mais opções;

#### LOCAL DE USO

- Apartamento;
- Casa
- Fazenda;
- espaço pra preenchimento de mais opções;

c) Produtos: Nesse tópico o intuito é selecionar características relacionadas a classificação dos produtos que a Lucanelli deve trabalhar para a meta determinada. (Será marcada pelos pesquisadores à medida que for sendo sugerido e discutido entre os participantes, podendo ser feitas observações e anotações extras de pontos importantes ressaltados).

- Retilíneos;
- Curvos;
- Torneados;
- Planejados (sob medida);
- Modulares;
- Soltos;
- Rústicos;
- Tradicionais;
- Mínimos;
- Contemporâneos;
- Pintados/revestidos
- Ao natural
- Soma materiais;
- Único material;

d) Produção: Nesse quesito as opções são apresentadas em 3 arranjos com opções distintas em cada um (Serão marcadas no mínimo 3 alternativas uma em cada arranjo).

- Manual;
- Semi industrial;
- Automatizado;
- Distribuída;
- Centralizada;
- Estoque\*;
- Sob demanda;

e) Venda/Distribuição: Assim como o tópico anterior esse apresenta 3 arranjos com alternativas distintas (Serão marcadas no mínimo 3 alternativas uma em cada arranjo).

- Loja própria
- Venda via loja multimarcas
- Loja online
- Plataformas online de vendas
- Entrega Centralizada
- Entrega Distribuída
- Retirada na loja

#### **IV.III. Ações Inovadoras**

Deverão ser suscitadas ideias de ações inovadoras em 3 abordagens: Sociais, Ambientais e no Serviços, estes serão sugeridos pelos participantes utilizando o método de *brainstorm* que a partir das sugestões dos participantes serão completadas no quadro.

- a) Sociais;
- b) Ambientais;
- c) Serviços;

## APÊNDICE 8 – Formulário Online – Definindo Cenários Futuros para Lucanelli

Disponível em: [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSch7i8umvUsY5-MFFN5qjIK3LRGh-Oi9ps90tntaV\\_Zr\\_sTcQ/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSch7i8umvUsY5-MFFN5qjIK3LRGh-Oi9ps90tntaV_Zr_sTcQ/viewform)

**Definindo Cenários Futuros para Lucanelli** | Agosto 2020 |  
Pesquisadoras: Profª PhD Viviane Nunes, mestrando Hugo Teixeira e graduanda Vitória Bortoli  
FAUEDPES00002 - FAU

UFU | FURAC | PPGAU | FAU |

### Definindo Cenários Futuros para Lucanelli

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada "Gestão do Design no Setor Moveleiro: diagnóstico e proposição de diretrizes estratégicas para fomentar práticas sustentáveis fundamentadas nos princípios da Responsabilidade Social e Ambiental Empresarial e da Economia Circular", sob a responsabilidade dos pesquisadores Profª. PhD. Viviane G. A. Nunes, mestrando Hugo Teixeira B. R. Resende e a graduanda em Design Vitória Helena de Bortoli. Nesta pesquisa, pretende-se elaborar um diagnóstico da empresa Lucanelli, analisando de forma sistêmica, suas características, valores, ações, dentre outros aspectos históricos, para assim construir um cenário futuro, que nada mais é que uma visão de como a empresa pode estar daqui 5 ou 10 anos. A partir dessa previsão futura, busca-se propor soluções de design para a melhoria de aspectos gerenciais para a estruturação, desenvolvimento e sustentabilidade da empresa.

O presente instrumento é intitulado Formulário Online: Definindo Cenários Futuros para Lucanelli elaborado com o intuito de coletar dados junto a profissionais ligados a empresa, e contempla o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, que deverá ser aceito antes do início do questionário. Para orientar o preenchimento do questionário, será enviado um arquivo explicativo sobre os objetivos dessa atividade. Por favor, leia-o antes de começar a responder.

Vale ressaltar que você decide se quer participar ou não da pesquisa conforme item IV da Resol. CNS 466/12 e Cap. III da Resol. 510/2016. Caso decida participar, você colaborará em responder este Formulário Online com questões que propiciam a visualização de um possível futuro para a Lucanelli, apontando como ela pode se caracterizar e se diferenciar no mercado, para manter prestação de seus serviços e superar o contexto pós pandemia, tendo em consideração os princípios da Agronelli referentes a responsabilidade social e ambiental. Não há tempo limite para respondê-lo; a expectativa é de que serão gastos 25 minutos.

Espera-se que possam responder a este Formulário Online até 8 profissionais relacionados à Lucanelli: o presidente do grupo Agronelli; o assessor da presidência; 01 (um) profissional da área de marketing; 02 (dois) do Instituto Agronelli de Desenvolvimento Social - IADES; e outros 03 (três) colaboradores. Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada. Você não terá qualquer gasto ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Por fim, a pesquisa também não oferece riscos quanto à segurança ou bem-estar.

Importante destacar que este trabalho contribui para o aprofundamento e avanço de pesquisas voltadas para à sustentabilidade com ênfase nos conceitos de Responsabilidade Socioambiental Empresarial (RSE) e Economia Circular; sob a ótica do design. Nesse sentido, a oportunidade de se trabalhar com um caso real favorece análises e proposições, uma vez que poderá haver maior possibilidade de validação dos resultados.

De forma prática, a pesquisa possibilita a aplicação do design na gestão e contribui para elaboração de um Plano Estratégico de Design para a gestão da empresa, que a auxiliará para uma atuação e desenvolvimento mais sustentável seguindo tanto os princípios de RSE e da Economia Circular. Além disso serão definidos os valores, identidade e imagem da empresa para que, desse modo, possa comunicar melhor suas características tanto na marca e produtos quanto na interação com o cliente.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem qualquer prejuízo ou coação. Até o momento da divulgação dos resultados, você também é livre para solicitar a retirada dos dados fornecidos para a pesquisa. Uma via deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será enviado para seu e-mail.

Em caso de qualquer dúvida ou reclamação a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende, pelo e-mail: [hugoresende05@gmail.com](mailto:hugoresende05@gmail.com). Favor informar seu endereço de e-mail.

**\*Obrigatório**

**Endereço de e-mail \***

Seu e-mail \_\_\_\_\_

**Data: \***  
Coloque a data que está respondendo ao formulário.

Data: \_\_\_\_\_  
dd/mm/aaaa

**Confirmação de participação \***

Eu aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após os devidos esclarecimentos.

Próxima

Nunca envie senhas pelo Formulário Google

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Sobre este anúncio](#) - [Termos do Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

**Leia com Atenção:**

Junto ao link de acesso a este formulário foi enviado um arquivo que contribuirá para o preenchimento do questionário. Por favor, leia-o antes de prosseguir.

Responda as questões com responsabilidade e atenção, observando as explicações e cabeçalhos. As informações coletadas serão de extrema importância para a continuidade da pesquisa e, consequentemente, para a definição de diretrizes e ações orientadas à Lucanelli.

Para isso, contamos com sua colaboração!

**As questões estão divididas em 3 partes:**

1. Mídias e Qualidades da empresa;
2. Indicação de características e perfil das mídias;
3. Ações Inovadoras e para superar um cenário Pós-Pandemia.

**a) Qual seu cargo ou atuação junto ao Grupo Agronelli? \***

Sua resposta \_\_\_\_\_

**b) Você trabalha ou trabalhou diretamente para a Lucanelli móveis? \***

Sim  
 Não, apenas indiretamente ou em situação pontual  
 Não, nunca prestei serviço ou atuei na Lucanelli

**Se sim, qual atividade desempenhou?**

Sua resposta \_\_\_\_\_

**Se não, acredita que em sua função pode colaborar diretamente na atuação da empresa? Como?**

Sua resposta \_\_\_\_\_

Voltar

Próxima

Página 2 de 6

**Etape 1 – Motivações e Qualidades da empresa:**

Nessa etapa as perguntas estão relacionadas à comunicação, às vantagens, aos aspectos positivos, aos valores e propósitos da Lucanelli.

São 04 (quatro) questões abertas e devem ser respondidas priorizando as partes principais e palavras ou frases-chave, 01 (uma) das questões é de múltipla-escolha, com possibilidade de inserir nova opção.

**a) Como a empresa comunica os seus produtos ou serviços? \***

(Quais as informações e características são evidenciadas e comparadas sobre os produtos? qual o diferencial do produto é apresentado aos consumidores?)(mínimo 150 caracteres).

Sua resposta

**b) Quais as vantagens competitivas da Lucanelli? \***

(O que a empresa faz melhor do que as concorrentes?)(mínimo 100 caracteres).

Sua resposta

**c) Quais aspectos positivos da empresa são percebidos pelo público? \***

(Como a empresa é vista pelo público, quais características positivas são associadas à Lucanelli pelos consumidores?)(mínimo 150 caracteres).

Sua resposta

**d) Quais são as metas da empresa?**

(Nesta questão, o invited a identificar quais são as metas futuras da empresa, como ela almeja estar em 5 ou 10 anos, quais parâmetros deseja ou considera que devem ser alcançados?)

Para isso, é necessário fazer uma reflexão das condições atuais que interferem no cenário futuro do mercado. Em 2020, quando houve a paralisação parcial das atividades para estruturação de um modelo de negócios - mais ágil e sustentável economicamente - criou-se expectativa de alguns resultados positivos e alcance de metas futuras, porém, tendo vista as mudanças no panorama socioeconômico, esses resultados e metas podem não se encaixar no novo cenário.

Dê um novo contexto que demande uma nova perspectiva para se definir tais propósitos.

**d.1) O que se pretende alcançar a médio prazo (em 6 anos)? \***

(As metas a médio prazo são etapas intermediárias e ocorrem num período de tempo menor, são propósitos que dão suporte para a definição de metas que serão alcançadas a longo prazo). Identifique as principais, com uma breve história de como surgiu a empresa.

Sua resposta

**d.2) O que se pretende alcançar a longo prazo (6 a 10 anos)? \***

(As metas a longo prazo são mais complexas e necessitam de um período maior de tempo para serem alcançadas). Identifique as principais, com uma breve história de como surgiu a empresa, lembrando que esse momento é condicionado ao que foi estabelecido a médio prazo (d.1).

Sua resposta

**e) Selecione, na lista a seguir, 05 (cinco) qualidades para a Lucanelli considerando as metas: \***

Considere 5 qualidades que associe ou com grande potencial de ligação com a Lucanelli e que possibilite uma maior diferenciação comparada a concorrentes. Adicione na opção 'outros' caso identifique outra(s) qualidade(s) não listadas.

- Sustentável, além da matéria-prima do produto, age dessa forma em todo seu processo até mesmo o descarte do móvel;
- Inovadora, coloca em prática boas soluções não convencionais que colaboram em diversas áreas;
- Criativa;
- Tecnológica;
- Aberta/ Receptiva a mudanças;
- Atualizada e conectada, continua busca dos métodos de produção e comunicação e solução dos produtos;
- Cultural/ ligada a regionalidade, valoriza o que é produzido e característico de Uberaba e região;
- Tradicional, valoriza os métodos tradicionais de trabalho com madeira;
- Apoiadora e parceira de projetos e instituições (sociais, ambientais, ensino);
- Incentivadora de novos talentos (estudante, recém-formados, marceneiros, artesões, profissionais locais);
- Compartilhadora de conhecimento, propõe ensino e profissionalização;
- Outros: \_\_\_\_\_

Voltar

Próxima

Página 3 de 6

Mencione em seu perfil o formulário 6 no qual

Este conteúdo não foi criado nem escrito pelo Google. [Desativar anúncios](#) - [Termos do Serviço](#) - [Política de](#)

**Etape 2 – Indicação de características formais a partir das metas:**

Para auxiliar na definição das metas futuras é preciso compreender como devem ser os parâmetros da empresa para alcançar essas propostas. Para isso, o ideal é buscar novos parâmetros e serem explorados para se definir o cenário futuro da Lucanelli.

Nesta seção, serão apresentadas questões relacionadas à uma possível cadeia produtiva futura, às características dos produtos, à produção, à venda, ao perfil econômico do público, que devem ser respondidas baseadas nas metas (médio e longo prazo) indicadas. As perguntas são de múltipla-escolha e se complementam.

**a) Cadeia produtiva:**

O objetivo nessa questão é definir quais fases de elaboração e comercialização do mobiliário serão realizadas exclusivamente pela empresa, quais terão auxílio de parceiros e quais devem ser realizadas por outros empresas. Priorizar algumas etapas a serem feitas pela empresa, em vez de assumir toda a cadeia produtiva (como ocorre hoje), poderá contribuir para um desempenho melhor.

As opções apresentadas referem-se às fases-padrão de desenvolvimento e comercialização de produtos, apresentadas com ícones, e organizadas na ordem do processo para facilitar a visualização (dividido em duas partes). Parte 1: Desenvolvimento Matéria-prima (D.M.P); Desenvolvimento Matéria-prime (D.M.P); Pesquisas de Mercado (P.M); Desenvolvimento de Conceitos (D.C); Teste de Viabilidade (T.V); Projeto de Design de Produto (P.D.P). Parte 2: Processo de Produção (P.P); Acabamentos (A); Comercialização e Distribuição (C.D); Venda (V); Distribuição (D.I); Pós-venda (P.V).

Para cada fase, há 3 opções de funcionamento: 1. Interna, considerando que essa fase será realizada totalmente pela empresa; 2. Mista, realizado em parte por parceiros; 3. Externa, realizada totalmente fora da empresa, por terceiros (ou compra, no caso da matéria-prima).

**a.1) Fases-padrão de desenvolvimento de produtos - Parte 1**

Para cada fase, indique se ela será realizada: 1. Internamente, 2. de forma Mista, parte realizada por parceiros ou 3. Externamente a empresa.

	 Desenvolvimento Matéria-prima (D.M.P)	 Desenvolvimento Matéria-prime (D.M.B)	 Pesquisas de Mercado (P.M)	 Desenvolvimento de Conceitos (D.C)	 Teste de Viabilidade (T.V)	 Projeto de Design de Produto (P.D.P)
	D.M.P	D.M.B	P.M	D.C	T.V	P.D.P
Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**a.2) Fases-padrão de desenvolvimento de produtos - Parte 2**

Para cada fase, indique se ela será realizada: 1. Internamente; 2. de forma Mista, parte realizada por parceiros; ou 3. Externamente a empresa.

	 Processo de produção (PP)	 Acabamentos (A)	 Comunicação e Design (C.D)	 Varejo (V)	 Distribuição (D)	 Pto. Venda (P.V)
	P.P.	A.	C.D.	V.	D.	P.V.
Interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Externa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**b) Produtos: \***

Selecione as características relacionadas à classificação dos móveis que a Lucanelli deverá trabalhar.



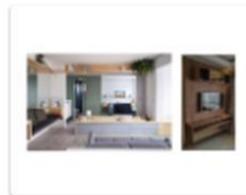
Retilíneos;



Curvos;



Torneados;



Planejados (sob medida);

Torneados;



Modulares;



Rústicos;



Contemporâneos;



Veios Aparentes;

Planejados (sob medida);



Soltos;



Tradicionais;



Pintados ou revestidos;



Combinação com materiais metálicos e/ou plásticos;

Outro: \_\_\_\_\_

Outro: \_\_\_\_\_



Apenas madeira (uso de vidro e tecido para acabamentos);

**c) Atuação: \***

Selecione as características relacionadas ao tipo de atuação que a Lucanelli deverá adotar (poderão ser selecionadas até 3 opções).

- Produção de móveis, exclusiva para Lucanelli;
- Produção de móveis também para outras empresas (uso da estrutura e mão de obra quando a empresa estiver com menor produção);
- Produção de móveis oferecendo suporte para pesquisas, jovens profissionais, parceiros e projetos sociais;
- Outro: \_\_\_\_\_

**c.1) Processo Produtivo: \***

- Manual;
- Semi Industrial;
- Automatizado;
- Outro: \_\_\_\_\_

**c.2) Relação Produção/Distribuição: \***

- Centralizada;
- Distribuída (Não se trata de uma filial, são marcenarias em outras localidades que produzem o móvel seguindo as mesmas diretrizes da Lucanelli)
- Outro: \_\_\_\_\_

**c.3) Produção: \***

Estoque;

Sob demanda;

Outro: \_\_\_\_\_

---

**d) Vendas: \***

Selecione as características de venda que a Lucanelli deverá adotar: (relacionar com as questões anteriores)

Loja física própria

Loja multimarcas

Representantes Comerciais para pessoa física e jurídica

Loja online própria

Via Plataformas online de vendas

Outro: \_\_\_\_\_

---

**e) Perfil Econômico do Público-Alvo \***

Selecione o perfil econômico do público-alvo que a empresa direcionará seus produtos (foi utilizado como parâmetro a classificação de Faixa de Renda do IBGE de 2016).

Classe A (R\$ 18.740,01 ou mais)

Classe B (R\$9.370,01 a R\$18.740,0)

Classe C (R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00)

Classe D (R\$ 1874,01 a R\$ 3748,01)

Classe E (R\$ até R\$ 1874,00)

Voltar Próxima Página 4 de 6

Nunca envie senhas pelo Formulário Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

**Etapa 8. Ações inovadoras para o cenário Pós-pandemia:**

Indique ações possíveis e desejáveis pela empresa, com diferencial competitivo, relacionadas aos aspectos: Ambientais, Econômicos, Serviços, Sociais e Tecnológicos. Tais ações serão analisadas e consideradas juntamente com as análises do grupo de pesquisa para a construção do cenário futuro da empresa.

---

**a) Ambientais: \***

Ex: Soluções que reduzem o impacto ambiental, que auxiliem na conscientização dos consumidores, que reduzam a toxicidade dos produtos, etc. (Mínimo 50 caracteres).

Sua resposta \_\_\_\_\_

---

**b) Econômicos: \***

Ex: Soluções que aumentem os ganhos financeiros, que otimizem gastos durante o desenvolvimento dos produtos, que potencializem as vendas, etc. (Mínimo 50 caracteres).

Sua resposta \_\_\_\_\_

---

**c) Serviços: \***

Ex: Soluções que aprimorem os serviços oferecidos, que aprimorem os processos organizacionais internos, que substituam o modelo de ciclo de vida do modelo, que estabeleçam parcerias com profissionais para a criação de novos produtos, etc. (Mínimo 50 caracteres).

Sua resposta \_\_\_\_\_

---

**d) Sociais: \***

Ex: Soluções que contribuam com a melhoria de vida de comunidade local, que auxiliem na profissionalização e inserção no mercado de população, que promovam projetos e instituições filantrópicas e de ensino, etc. (Mínimo 50 caracteres).

Sua resposta \_\_\_\_\_

---

**e) Tecnológicos: \***

Ex: Soluções que otimizem os processos produtivos, que facilitem a comunicação entre empresas (digitalização de serviços), que permita a atualização de maquinário (Mínimo 50 caracteres).

Sua resposta \_\_\_\_\_

Outro:

Sua resposta \_\_\_\_\_

Voltar Próxima Página 5 de 6

Nunca envie senhas pelo Formulário Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

**Obrigada pela Participação!**

Agradecemos sua colaboração! Ela é de grande valor para a pesquisa!

Junto às respostas do formulário, você receberá a cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Obrigado!

Uma cópia das suas respostas será enviada para o endereço de e-mail fornecido.

Voltar Enviar Página 6 de 6

