

Gestão de Design e Desenvolvimento de Produtos na Indústria Moveleira

Design Management and Product Development in Furniture Industry

*Fabiane Wolff
Cláudia de Souza Libânio
Giana Carli Lorenzini
Fernando Gonçalves Amaral*

RESUMO

A percepção do uso do *design* como um elemento importante para a obtenção de vantagem competitiva desperta nas empresas a necessidade de gerenciar estrategicamente as suas atividades projetuais, avançando para além da simples preocupação estética. Este artigo tem como objetivo identificar processos de Gestão de Design no desenvolvimento de produtos na indústria moveleira. A metodologia utilizada foi a exploratória, de natureza qualitativa, através de entrevistas realizadas em profundidade, com quatro profissionais inseridos em equipes de *design* de empresas da indústria moveleira da Região Sul do Brasil. Posteriormente foi produzida uma análise das respostas, possibilitando-se a comparação dos dados obtidos com o referencial teórico pesquisado. Os resultados apontam para uma Gestão de Design, ainda em modo tático, nas empresas pesquisadas. Novas oportunidades de pesquisas vislumbram-se em outros setores econômicos, visando à identificação da visão estratégica das empresas em relação aos processos de design.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão de Design; Inovação; Processo de Desenvolvimento de Produto; Indústria Moveleira.

ABSTRACT

The use of design as an important element for gaining competitive advantage in business arises the need to manage design strategically, including projectual activities per se. This article aims to explore and identify product development and Design Management processes in the furniture industry of South Brazil, a very strong industrial sector in the country. To achieve its purposes, the methodology applied was qualitative, through in deep interviews with four design professionals of the furniture industry. An analysis of the responses allowed the comparison of these data with the theoretical foundation. The results showed Design Management as initial processes in the companies researched and new opportunities to companies in engaging new design management tools and processes.

KEY WORDS

Design Management; Innovation; Product Development Process; Furniture Industry.

1 INTRODUÇÃO

Embora já seja estudada como competência corporativa, há décadas, por entidades internacionais como *Design Management Institute* (DMI), *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID) e *Instituto Europeu de Design* (IED), a Gestão de Design, no Brasil, começou a emergir somente a partir de uma abertura de mercado, associada ao aumento da competição, à busca de excelência em padrões internacionais já estabelecidos, e, também devido a um encurtamento no ciclo de vida dos produtos – aspecto que influencia diretamente sobre os processos de desenvolvimento e de gerenciamento da inovação nas empresas –. Contudo, diferentemente de países como EUA, Canadá e Itália – que possuem seus centros de excelência estabelecidos, nos quais teoria e técnicas de Gestão de Design conseguem interagir, em território nacional a realidade parece ser outra. Baseada fundamentalmente na prática, e contraposta a uma quantidade de estudos que ainda não destaca-se de forma sólida, as práticas de Gestão de Design no País deixam uma lacuna na qual se identifica a oportunidade de pesquisa e de aprimoramento (WOLFF, 2010).

Minuzzi *et al.* (2003) reforçam a necessidade emergente de implantação da Gestão de Design nas empresas brasileiras, tendo em vista o aumento da competitividade associada à expansão para mercados internacionais. Logo, a Gestão de Design deveria ser percebida como atividade múltipla, que afeta todos os departamentos, influenciando na estrutura orgânica e funcional das organizações voltadas à competição mercadológica. Borja de Mozota (2003) conceitua Gestão de Design como a implantação do design, enquanto um programa formal de atividades na organização, assim reconhece a sua relevância para os objetivos de longo prazo da

companhia, em face da coordenação dos seus recursos em todos os níveis da atividade corporativa, visando a alcançar os objetivos da empresa. Para que se desenvolva de modo adequado e auxilie a empresa a atingir os seus objetivos estratégicos, a Gestão de Design deve estar inserida nos processos da empresa, dependendo assim da abordagem dada pela diretoria (gerencial ou estratégica), do ambiente de integração (estratégico, tático ou operacional) dos processos e da intenção do design como ferramenta (diferenciação, coordenação, transformação ou simplesmente bom negócio), (BORJA DE MOZOTA, 2003; WOLFF, 2008, 2010).

A partir da compreensão teórica da inserção da Gestão de Design nas empresas, é possível compreender que a sua implantação e gerenciamento em processos de design depende, fundamentalmente, da política e do entendimento da alta direção acerca do design. Ainda que autores como Hertenstein e Platt (1999) tenham buscado medidas quantitativas para Gestão de Design, essa constitui uma tarefa de caráter mais qualitativo. Modelos como a Escada do Design do *Danish Design Center* e a Sistemática de Avaliação da Gestão de Design – SAGD auxiliam na tarefa. Conforme a Figura 1, a Escada do Design (KRETZSCHMAR, 2003) compreende quatro degraus: da falta de uso, ao uso como estilo e processo ou inovação (no qual pode classificar-se o uso do design e da Gestão de Design na empresa). Já SAGD (WOLFF, 2010) apresenta a Gestão de Design com três dimensões: processo, competência e estratégia – e suas facetas dentro das empresas –, constituindo-se em entendimento dos que participam dos processos e das estruturas nas quais visa-se a permitir a avaliação da forma como a Gestão de Design ocorre nas empresas.

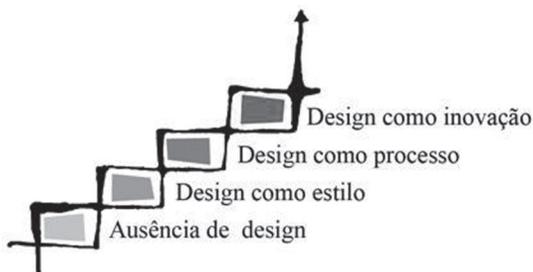


Figura 1: A Escada do Design. Fonte: Adaptado de Kretzschmar (2003).

Seguindo essa abordagem, o presente artigo trata de questões de desenvolvimento de produto e de Gestão de Design em empresas da indústria moveleira do Sul do Brasil, buscando-se entender qual o papel do design e da Gestão de Design na geração de competitividade dessas empresas. A escolha da indústria moveleira brasileira dá-se por sua importância econômica no País e por sua relevância como indústria exportadora, que busca diferenciar-se pelo desenvolvimento de produto associado a inovações em materiais e a processos produtivos. Como esse foco de estudo, optou-se por trabalhar em uma das principais regiões moveleiras, especificamente na cidade de Bento Gonçalves, situada no estado do Rio Grande do Sul (RS), Brasil.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para entender qual o papel do design e da Gestão de Design na geração de competitividade das empresas moveleiras foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de caráter qualitativo. Foram escolhidas quatro empresas moveleiras representativas da Região Sul do Brasil, caracterizando-se uma amostragem por conveniência de abordagem transversal (MALHOTRA, 2001) entre o que se entende por indústria moveleira (ou indústria do mobiliário; indústria de móveis), ou seja, entre o conjunto de empresas que elaboram móveis utilizando madeira, metal, plástico e artefatos de colchoaria destinados a residências, escritórios, escolas, auditórios, hospitais, lojas, entre outros (MARION FILHO; BACHA, 1998).

A coleta de dados foi operacionalizada através de entrevistas em profundidade, de modo a garantir a privacidade das empresas e o sigilo na captação de dados, além de permitir uma abordagem mais detalhada do que se pretendia compreender. As entrevistas foram concedidas por profissionais das equipes de design indicados pelas próprias empresas com formação na área e conhecimento sobre os processos de desenvolvimento de produto e Gestão de Design.

As entrevistas foram desenvolvidas a partir de um roteiro semi-estruturado, baseado em roteiros com abordagem direta aplicados por Libânio (2011), Venzke (2002) e Wolff (2010), dividido nas seguintes seções: *sobre a empresa* – questões relativas ao negócio da companhia, aos produtos fabricados e à sua visão do papel da empresa na região em que está inserida; *quanto ao desenvolvimento de produto* – questões específicas sobre o processo de desenvolvimento de produto, a gestão, o portfólio de produtos e o fluxo de informações entre as áreas envolvidas; *quanto à inovação* – questões relativas à percepção que a empresa tem de inovação e da inovação no desenvolvimento de produtos na empresa e do entendimento dos responsáveis pela inovação em produtos e processos; *quanto à Gestão de Design* – questões sobre o entendimento de Gestão de Design e sua presença na estratégia da empresa, a integração de processos de design aos processos da organização e questões relacionadas ao profissional de design na empresa (sua formação, responsabilidades e a formação de equipes estratégicas).

As informações coletadas nas entrevistas foram tratadas através da análise de conteúdo (FLICK, 2009). Procurou-se manter a regularidade no tratamento dos dados, considerando desde a concepção dos roteiros à análise, incluindo a aplicação dos mesmos e a transcrição das entrevistas, bem como a transparência na análise, no que se refere a dar voz aos entrevistados e separar o que é narrativa do que é interpretativo, conforme foi definido por Flick (2009).

3 RESULTADOS

A partir das entrevistas com os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos em quatro empresas do setor moveleiro da Região Sul do Brasil, pôde-se analisar diversos aspectos em relação à Gestão de Design e ao processo de desenvolvimento de produto nessas organizações. Para garantir o anonimato das empresas e dos entrevistados, aquelas estão

identificadas como **Empresa A**, **Empresa B**, **Empresa C** e **Empresa D**. As identidades das empresas e dos entrevistados foram mantidas em sigilo devido a questões estratégicas do setor.

3.1 Perfil das empresas entrevistadas e a relação com seus influenciadores

As empresas entrevistadas (A, B, C e D) revelaram possuir um perfil semelhante (Tabela 1). Possuem longo tempo de participação no mercado, estão direcionadas ao público-alvo das classes A e B – as quais mantêm características socioeconômicas próximas na sua busca por qualidade e participação ativa na aquisição de projetos do mobiliário. Considerando esta proximidade, as linhas de produtos produzidas pelas empresas seguem o padrão de móveis seriados e modulados, desenvolvidos nas lojas sob medida para o comprador, aspecto que permite algum tipo de customização, mas que não caracterizam os móveis projetados por propostas conceituais revolucionárias para o mercado mobiliário e tampouco destacam-se por inovações radicais. As empresas possuem lojas exclusivas projetadas por suas equipes e administradas por terceiros, porém com orientação e acompanhamento da empresa. Isso possibilita maior controle de vendas, mantendo uma imagem uniforme e valorizada da marca.

Tabela 1 – Perfil das empresas

Fatores de impacto	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Tempo de mercado	Desde 1961	Desde 1967	Desde 1969	Desde 1947
Porte por número de funcionários	600	250	1.250	500
Faturamento bruto em US\$ (2010)	~ 60 milhões	~ 80 milhões	~ 200 milhões	~ 370 milhões

Matriz (cidade)	Bento Gonçalves	Bento Gonçalves	Bento Gonçalves	Bento Gonçalves
Filiais/ revendas	Mais de 200 no Brasil 3 unidades fabris	70 revendas no Brasil e no exterior	2 filiais na Região Sul 1 unidade de serviços 1 unidade produtiva na região Nordeste do Brasil 1 unidade produtiva em na região Centro- Oeste do Brasil 1 centro de distribuição na América Central	Mais de 330 lojas no Brasil e no exterior para venda ao consumidor.
Segmento de atuação	Móveis seriados, em aglomerado MDP e MDF	Móveis seriados, em aglomerado MDP e MDF	Móveis seriados, em aglomerado e MDP e MDF	Móveis seriados/ modulados, em aglomerado e MDP e MDF
Público-alvo Certificação de qualidade	Classe B ISO 9001	Classes A e B É a única na região a possuir três certificações ISO	Classes A e B ISO 9001	= Classes A e B ISO 9001 e ISO 14001
Exportações	Mais de 30 países	Mais de 30 países na América, Europa e Oriente Representam 6% do faturamento	Empresa exporta para empreendimentos, esporadicamente	Sim, para diversos países

Seus principais influenciadores no processo de desenvolvimento de produto vêm do ambiente externo à empresa e, conforme foi relatado nas entrevistas, definem-se por: clientes (consumidor final); fornecedores de peças, acessórios e matéria-prima; representantes comerciais (pontos-de-venda oficiais, terceirizados). As relações das empresas com esses aparentam ser fracas e lineares, sem uma interação aprofundada, no sentido ambiente externo-ambiente interno. Com agentes do setor (por exemplo, Movergs e Sindimóveis), governo e organizações de feiras e de eventos regionais, as relações estabelecidas

são mais fortes, o que justifica e solidifica o crescimento moveleiro na região estudada.

Os produtos das quatro empresas têm pouca variação em relação à matéria-prima utilizada. Destaca-se, ainda, que a maioria dos seus concorrentes diretos também atuam na Região Sul do Brasil, prática que fortalece e incentiva o mercado local a buscar permanente aprimoramento com base no que já está sendo feito regionalmente. Todas têm certificações de qualidade em processos e consideram-se referenciais perante os concorrentes, percebendo-se como objeto de observação da parte de outras empresas que também estão crescendo no setor moveleiro da regional.

As empresas entrevistadas costumam utilizar fontes de referência similares e aproveitam os eventos locais para expor os seus lançamentos ao mercado. Milão é uma referência muito citada, assim como tendências de cores e texturas extraídas do mercado de moda. Os fornecedores igualmente aparecem como fonte de referência, por implantarem novos usos de materiais e de acessórios que influem nos projetos das moveleiras. Todas são exportadoras concentradas principalmente no continente Americano.

3.2 Quanto ao desenvolvimento de produtos

Percebe-se, nas empresas pesquisadas, que o desenvolvimento de produto acontece através de um comitê de produto multidisciplinar, no qual o projeto tem origem e se desenvolve, buscando contemplar a visão de diferentes áreas na conceituação de produtos e também nas etapas decisórias importantes, como prototipagem e custeio.

Em relação à entrada de novas demandas para desenvolvimento de produtos nas quatro empresas pesquisadas, as demandas iniciais podem ser internas – se a equipe identifica necessidades ou tendências a serem assimiladas –, ou externas, se a área Comercial/ Vendas identifica necessidades não atendidas. Há uma continuidade nessa assimilação de necessidades, de modo que os projetos são atualizados com frequência.

Em relação às parcerias terceirizadas, a Empresa B diferencia-se por trabalhar com um escritório terceirizado italiano, situado em Milão. Esse escritório participa ativamente da conceituação de projetos e é o responsável pela identificação de tendências em mobiliário em médio e longo prazo. Na Empresa D, além da equipe interna, um escritório de design externo, situado em cidade próxima, também trabalha no desenvolvimento do produto oferecendo suporte à equipe. O design é ressaltado como ponto fundamental para a estratégia e os diretores costumam, segundo a entrevistada, participar desde o início do processo, validando o conceito, acompanhando a linha de raciocínio da equipe até chegar ao produto proposto. A Empresa C realiza trabalhos esporádicos com escritórios externos, principalmente para projetos especiais destinados a feiras e eventos do setor. Já a Empresa A, embora já tenha trabalhado com terceiros em projetos de desenvolvimento de produto, atualmente não mantém parcerias duradouras com parceiros externos, ainda que não estejam totalmente descartadas parcerias futuras.

Nos relatos, não foi identificada uma gestão específica de portfólio de produtos como um processo estruturado com um ciclo de vida de produto planejado. As decisões costumam ser baseadas em um *ranking* periódico de vendas, determinante para continuidade ou não de itens do portfólio em linha. Em todas, o *feedback* passado por lojistas, clientes e profissionais da área influenciam bastante nas alterações de produtos pós-lançamento. Por trabalharem sempre com uma equipe de desenvolvimento de produto e por criarem projetos em um comitê multidisciplinar, as empresas entendem haver integração entre equipes, além da troca de conhecimentos – ainda que muitas vezes de modo informal.

3.3 Quanto à inovação

Em relação aos processos de desenvolvimento de produto e à inovação praticada nas empresas pode-se perceber processos de melhorias e não exatamente de inovação. As Empresas A, C e D buscam o que

chamam de *referencial de inovação* em outros países, principalmente na Itália, sem que isso se traduza necessariamente em novos padrões ou processos. A inovação vista fora do Brasil, através de feiras e de mostruários, demora a traduzir-se em projetos nacionais, com um distanciamento de, às vezes, até dois anos devido a dificuldades técnicas e também devido à forma como o mercado está preparado para absorver tais propostas. As tentativas em inovar realizadas pelas empresas analisadas não são referências no padrão mundial e tampouco têm esse foco, visto que sua consolidação ocorre apenas regionalmente, com pouco ou nenhuma visibilidade dos seus projetos em ambiente estrangeiro. Mesmo para produtos que são exportados, o trabalho desenvolvido é muito mais de negociação da Área Comercial do que de comunicação e investimento em eventos externos que possam gerar valor à marca da companhia.

A Empresa B parece estar um pouco mais à frente por já enxergar a inovação em um nível processual, extrapolando a ideia de produto inovador para processos inovadores. A parceria com o escritório milanês contribui, ainda que grande parte do *know-how* permaneça no exterior – ponto negativo para o polo moveleiro regional como um todo.

3.4 Quanto à Gestão de Design e o profissional de design na empresa

De modo geral, o design ainda é pouco inserido no planejamento estratégico nas empresas pesquisadas. Os entrevistados relataram perceber que o design não é apenas um parâmetro estético, ainda que bastante empírico, estando mais no “espírito da empresa” e não tanto em uma estratégia estruturada. Ou seja, as certificações não abrangem a total necessidade de projetos do nascimento ao declínio das linhas de móveis. Sob tal aspecto, ainda não existem medições de desempenho para projetos. A relação de sucesso de projeto é percebida em função do volume de vendas e dos pareceres dos revendedores, além do uso de materiais, sem um aprofundamento maior.

As premissas básicas da Gestão de Design ainda aparecem de modo tímido e a figura do gestor de design acaba também por se confundir com a do líder de departamento, sem uma integração completa, conforme proposto por Borja de Mozota (2003; 2006). Do mesmo modo, a ideia de design como força de convergência (BROWN, 2009) para que a ligação entre engenharia e marketing seja não somente um elo de projeto, mas um posicionamento da equipe de design, mais próxima da estratégia do que do processo tático, é mais percebida nas empresas A, B e D. Similarmente, a percepção do design como criador de significados, postulada por Dell’Era e Verganti (2009) é pouco evidente nas empresas pesquisadas, ainda que exista uma heterogeneidade entre equipes – como é evidenciado nos Comitês de Desenvolvimento de Produto – e parcerias externas fortes – conforme o explicado pela empresa B.

Já existe uma valorização da formação e escolha de profissionais graduados/ pós-graduados em Desenho Industrial, Design de Produto ou áreas afins, principalmente em empresas direcionadas a públicos mais exigentes – caso de todas as empresas pesquisadas. Nessas, é visível também a preocupação em transparecer a qualidade de materiais que tragam bons resultados de venda.

Na empresa B, é forte o apelo interno que os designers têm exercido ao implementar uma cultura de projeto, com apoio de métodos de Gestão de Design, seguindo orientações semelhantes às de que fala Borja de Mozota (2003; 2006). Enquanto na empresa D existe a ideia de que o design tem que fazer parte das tendências de mobiliário, pelo significado, conceito e pelo valor que o design carrega, elevando o design ao ponto considerado estratégico pela direção da empresa.

4 DISCUSSÃO

Ao serem analisados os dados obtidos por meio das entrevistas em profundidade, percebem-se semelhanças importantes entre as empresas. Do mesmo modo, procedimentos similares poderiam ser melhorados ou alavancados em busca de uma melhor Gestão de Design, possibilidade que geraria melhor competitividade e performance às empresas. A Tabela 2 expõe dados básicos das empresas para guiar a discussão.

Tabela 2 – Comparativo dos fatores contextuais críticos nas empresas

Fatores contextuais críticos	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Processos de desenvolvimento de produtos (PDP)				
<i>Entrada de demanda de novos projetos</i>	Interna: equipe de P&D identifica oportunidade Externa: parecer de revendedores e área Comercial Revisada a cada seis meses	Interna: equipe de P&D identifica oportunidade Externa: parecer de revendedores e área Comercial	Interna: adequação produtiva à capacidade da empresa Externa: parecer de revendedores e área Comercial	Interna: comitê de desenvolvimento de produto, direção, equipe comercial ou de marketing. Banco de ideias que a empresa mantém entre funcionários. Externas: demanda do mercado.
<i>Formalização de processos de desenvolvimento</i>	Processos formais e documentados	Processos formais e documentados	Processos formais e documentados	Processos formais e documentados
<i>Participação da Diretoria</i>	Participa em <i>gates</i> estratégicos	Participa em <i>gates</i> estratégicos	Decisão após cálculo de custo do produto	Participa do comitê de desenvolvimento, especialmente em <i>gates</i> estratégicos do projeto.
<i>Equipe responsável</i>	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), concentrada dentro do setor de Engenharia. Escritório terceirizado em Milão, Itália	Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) Terceirização em projetos específicos	Marketing/ Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). Equipe externa de desenvolvimento participando dos projetos

<i>Gestão de Portfólio</i>	Ranking de vendas de produtos nas vendas	Ranking de vendas de produtos nas vendas	Ranking de vendas de produtos nas vendas	Ranking de vendas de produtos nas vendas, baseado no <i>feedback</i> do mercado.
<i>Comitê de PDP</i>	Compras, Financeiro, Comercial, Produção e, eventualmente, algum Diretor	Diretoria, Marketing, Engenharia, Produção, Comercial	Comercial, P&D, Indústria, Compras	Marketing, engenharia, direção, controladoria, escritório terceirizado e depto. comercial
Processos de inovação				
<i>Percepção da empresa como inovadora</i>	Não é estratégica	Falta cultura de inovação completa	Entendimento do projeto como um grande quebra-cabeça.	Estratégia, importância do design como transformador.
<i>Implementação de processos inovadores</i>	Mudanças de layout na fábrica	Substituição do parque fabril	Nova unidade produtiva em construção	Avanços de projeto, design, materiais entre outros.
<i>Implementação de novos materiais</i>	Fórmica e revestimento ecológico	Materiais simulando novas texturas	Laminados em alto brilho, que substituem a laca e que têm maior resistência e durabilidade, e o uso de uma nova cartela de cores	Conforme avanço do mercado
Implementação da GD				
<i>Figura do Gestor de Design</i>	Chefe de equipe de PDP	Chefe de equipe de PDP	Chefe de equipe de PDP	Chefe de equipe de Marketing e PDP
<i>Formação do profissional de design</i>	Formação em áreas afins (Arquitetura e Engenharias)	Formação na área, com cursos de pós-graduação em estratégia e em áreas afins	Formação na área, com cursos de pós-graduação em estratégia e em áreas afins	Formação em arquitetura com cursos de pós-graduação em design e estratégia.

A análise das **relações entre as empresas e seus influenciadores** mostra que tais relações tendem a se fortalecer e ser mais multidirecionais. Com parceiros de projeto ainda não existe uma unidade, visto que cada uma das empresas trabalha de modo distinto com seus parceiros projetuais – com especial destaque à Empresa B, a qual mantém uma

relação mais sólida e estruturada com um escritório estrangeiro. As relações com influenciadores externos ainda necessitam ser melhor trabalhadas para gerar, de fato, vantagem real às empresas. As informações relatadas mostram, por vezes, que as relações com externos desestimulam a inovação ou limitam o campo de conhecimento da empresa em uma troca que não beneficia igualmente ambas as partes da relação.

No que tange ao **desenvolvimento de produtos**, as quatro empresas pesquisadas possuem equipes internas destinadas ao desenvolvimento de projetos de produtos, porém com algumas variações. O que se aproxima da perspectiva multidisciplinar trazida por Dell’Era e Verganti (2010), Franzato (2011) e Libânio (2011), na qual é enfatizada a possibilidade de parceiros diversificados, capazes de contribuir com múltiplas competências em uma visão de projeto estratégica, ampla e completa. Estratégica, por orientar-se pelos objetivos que norteiam as ações da empresa; ampla, por ser capaz de abarcar diferentes setores e influenciadores e, por fim, completa por visualizar a gestão de portfólio ao longo de todo o ciclo de vida do produto. A multidisciplinaridade de equipes ainda está em fase inicial, contando basicamente com a formação dos Comitês de Produto, semelhantes em todas as empresas. Esta prática, embora oportunize diálogo entre as partes, não necessariamente caracteriza trabalho integrado de equipes. A influência italiana é marcante e revela-se interessante fonte de estudos futuros, nos quais se poderia aprofundar de que modo essa apropriação do design estrangeiro passou a ter valor na cadeia produtiva moveleira nacional. Não foi identificada uma **gestão específica de portfólio de produtos**, como um processo estruturado com um ciclo de vida de produto planejado. As decisões costumam ser baseadas em um ranking periódico de vendas, determinante para continuidade ou não de itens do portfólio em linha.

Quanto à **inovação**, as empresas entrevistadas seguem um padrão de inovar através da busca de novos materiais ou de aprimoramentos

nos projetos. Em nenhum momento, porém, a inovação foi apontada como inovação radical, capaz de instaurar outro modelo de negócio no segmento moveleiro. A frequência de alterações em produtos é grande, sem que esse aspecto caracterize-se como inovação, permanecendo mais no nível do que se poderia chamar de aprimoramento. Retomando a noção de Kumar (2009), sobre os *drivers* para inovar, o que se percebe em relação às entrevistadas é que já estão atentas às experiências de consumo, abertas às sugestões de seus diferentes influenciadores. A visão de inovação como algo sistêmico constou na entrevista da Empresa B, entretanto, nas demais, apareceu sempre mais ligada a produtos e a materiais e menos a processos. Sendo assim, sente-se a falta de uma cultura de projeto, arraigada também a uma cultura de inovação.

Ao considerar-se que inovação, desenvolvimento de produto e gestão de portfólio de produtos são tarefas relacionadas à Gestão de Design e ao profissional desta área atuante nas corporações, percebe-se que as empresas pesquisadas não possuem processos avançados no tema. O design ainda é gerenciado de modo inicial, não compreendendo a pleno as dimensões de processo, competência e estratégia, segundo a SAGD (WOLFF, 2010). Percebe-se, nas empresas, o processo de design como mais avançado, enquanto as competências poderiam ser incrementadas através de equipes mais completas e com formação mais focada. No que tange à dimensão de estratégia, mesmo não podendo ser caracterizada como inicial, as empresas ainda têm a inserção da Gestão de Design em ambientes mais táticos do que estratégicos, com abordagem de caráter mais gerencial, utilizando-se do design mais como integrador e diferenciador do que como transformador, conceito de Borja de Mozota (2003) que indicaria ligação mais forte com os conceitos de inovação. Também na Escada do Design (KRETZSCHMAR, 2003), as empresas poderiam estar classificadas nos degraus intermediários, do uso do design como estilo ou processo, o que significaria um bom espaço para a alavancagem do design como ferramenta competitiva no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de identificar processos de Gestão de Design no desenvolvimento de produtos em empresas da indústria moveleira, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa que abordou quatro empresas moveleiras da Região Sul do Brasil, localizadas no segundo polo exportador mais importante do País. Os resultados apontam para uma Gestão de Design ainda em fase inicial, mais voltada ao processo do que à estratégia ou inovação. O quadro permite, desse modo, indicar que há amplo espaço para crescimento dos processos de design nesta indústria específica, sendo possível ainda inserir e implementar procedimentos de Gestão de Design para alavancagem da indústria em direção ao uso do design como ferramenta.

Entre as limitações desta pesquisa, consta o fato de seguir uma abordagem qualitativa, aplicada a uma amostra pequena, localizada e não probabilística, não sendo, portanto, possível generalizar os resultados e as conclusões obtidos na cadeia moveleira como um todo. Contudo, saliente-se que a padronização e a organização dos procedimentos foi criteriosa, buscando-se otimizar as características de aprofundamento nos casos em que esse tipo de pesquisa oferece essa possibilidade. Dessa forma, tem-se um conjunto conciso de quatro casos de indústrias de destaque em um polo brasileiro de móveis, que se espelha no mercado internacional e influencia outros pequenos polos em todo o Brasil, tornando assim relevante a pesquisa realizada. Em virtude da grande variedade de estruturas empresariais e setores de atuação, deixa-se a sugestão para a realização de próximas pesquisas de estudos em setores específicos de mercado e/ou em determinadas estruturas organizacionais.

REFERÊNCIAS

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. *Design Management: using design to build brand value and corporate innovation*. New York: Allworth Press and Design Management Institute, 2003.

_____; KIM, Bo Young. Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. *Design Management Review*, v. 20, n. 2, 2009.

BROWN, Tim. *Change by Design*. New York: Harper Collins Publishers, 2009.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DELL'ERA, C.; VERGANTI, R. Collaborative Strategies in Design – intensive Industries. *Long Range Planning*, v. 43, n.1, p. 123-141, 2010. Disponível em: < <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630109000958> > Acesso em: maio 2011.

FLICK, U. *Qualidade na pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. *Redige*: v. 2, n. 1, 2011.

HERTENSTEIN, J.; PLATT, M. *Profiles of Strategic Alignment: the role cost information in new product development*. The 9th International Forum on Design Management Research and Education. New York, June, 1999.

KRETZSCHMAR, Anders. *The Economic Effects of Design*. National Agency Enterprise and Housing. Danish Design Center, 2003.

KUMAR, V. A process for practicing design innovation. *Journal of Business Strategy*, v. 30, n. 2/3, p. 91-100, 2009.

LIBÂNIO, C. S. *O Papel do Profissional de Design e suas interfaces na Gestão de Design: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção – PPGE/UFGRS. Porto Alegre, 2011.

_____; AMARAL, F. G. Aspectos da gestão de design abordados em dissertações e teses no Brasil: uma revisão sistemática. *Revista Produção Online*, Florianópolis, 2011. In press.

_____; WOLFF, F.; AMARAL, F. G. Design como elemento estratégico para a melhoria da competitividade. In: *Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*, 2010, São Paulo. Anais do 9^o Congresso

Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: [S. n.], 2010, p.1 – 11.

MALHOTRA, Naresh. *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINUZZI, R; PEREIRA, A; MERINO, E. *Teoria e prática na Gestão do Design*. In: ANAIS 2º CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN. Rio de Janeiro: AENDBR, 2003.

SCHUMPETER, Joseph A. *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

VENZKE, C. S. *A situação do ecodesign em empresas moveleiras da região de Bento Gonçalves, RS: análise da postura e das práticas ambientais*. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: < http://www.portalga.ea.ufrgs.br/acervo/ecod_dis_01.PDF > Acesso em maio de 2011.

VERGANTI, Roberto. *Design-Driven Innovation*. Boston: Harvard Business Press, 2009.

WOLFF, F. *Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas*. 2010. 235 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

_____; AMARAL, F. G. *Toward a Brazilian scale to measure performance by design management: two case studies*. Proceedings of the International DMI Education Conference, Design Thinking: New Challenges for Designers, Managers and Organizations, France, 2008.

FABIANE WOLFF

Uniritter.

E-mail: fabiane_wolff@uniritter.edu.br

CLÁUDIA DE SOUZA LIBÂNIO

Uniritter.

E-mail: fabiane_wolff@uniritter.edu.br

GIANA CARLI LORENZINI

PPGEP/UFRGS.

E-mail: giana.lorenzini@gmail.com

FERNANDO GONÇALVES AMARAL

PPGEP/UFRGS.

E-mail: amaral@producao.ufrgs.br

Recebido em 03/10/2011

Aceito em 07/11/2011

WOLFF, Fabiane; LIBÂNIO, Cláudia de Souza; LORENZINI, Giana Carli; AMARAL, Fernando Gonçalves. Gestão de Design e Desenvolvimento de Produtos na Indústria Moveleira. *Revista D*. Porto Alegre, n. 3, p. 11-29, 2011.

