

Inovação através da gestão de *design*: estudo de caso em uma empresa moveleira da Serra Gaúcha

Giana Carli Lorenzini ^a (giana@producao.ufrgs.br); Cláudia de Souza Libânio ^b (clasl@terra.com.br); Fabiane Wolff ^c (fabiwolff@hotmail.com); Fernando Gonçalves Amaral ^d (amaral@producao.ufrgs.br)

^a Laboratório de Otimização de Produtos e Processos, PPGE/ UFRGS, RS – BRASIL

^b Laboratório de Otimização de Produtos e Processos, PPGE/ UFRGS e Uniritter, RS – BRASIL

^c Uniritter, RS – BRASIL

^d Laboratório de Otimização de Produtos e Processos, PPGE/ UFRGS, RS – BRASIL

Resumo

Este artigo discute a implementação da inovação através da gestão de *design* em estudo de caso no setor moveleiro. As informações foram coletadas através de uma entrevista em profundidade com uma profissional da equipe de desenvolvimento de produto, com formação na área e conhecimento sobre os processos de desenvolvimento de produto e gestão de *design* na empresa analisada. Os resultados apresentam a relação entre fatores externos e internos que compõem o cenário de inovação em uma empresa gaúcha.

Palavras-chave: desenvolvimento de produto; gestão de design; indústria moveleira; inovação.

1 Introdução

Muitas empresas hoje costumam marcar o seu posicionamento afirmando-se como empresas inovadoras ao lançarem seus produtos no mercado, ainda que não seja uniforme o entendimento de inovação (KOK; BIEMANS, 2009; BORJA DE MOZOTA *et al.*, 2011; WOLFF; AMARAL, 2008). Um dos caminhos para inovar, destacado na academia e implementado por empresas, é através do *design*. Quando implementado de forma estratégica pelas organizações, o *design* auxilia por meio de um processo criativo, que modifica a estrutura tradicional de gerenciamento de processos, abarcando fatores importantes como vantagem competitiva (PORTER, 1997), foco no usuário e aproveitamento de recursos humanos e tecnológicos (BORJA DE MOZOTA *et al.*, 2011).

Nesse contexto, um dos setores que tem buscado se desenvolver através de *design* e inovação é a indústria moveleira. Em países como Itália, Alemanha, Estados Unidos e Canadá, o segmento já é consolidado, com um grande volume de produção, em que suas indústrias servem de referência para empresas moveleiras de todo o mundo (HANSEN, 2004; HAN *et al.*, 2009). Além destes países, a China, por sua vez, tem se destacado pelo rápido crescimento de exportações, tendo se tornado o maior país exportador em 2004, todavia, ainda apresenta um distanciamento dos móveis europeus no que tange à qualidade. Além disso, sua vantagem competitiva em obter matéria-prima e mão-de-obra a baixo custo tende a diminuir com a entrada de outros países competidores (PORTER, 1997) como Polônia e Vietnã. Somam-se ainda as imposições externas em sustentabilidade e diferenciais de projeto, que influenciam o setor como um todo, e que exigem que as empresas comecem a ver o *design* agregado não apenas ao produto final, mas a toda a cadeia moveleira – incluindo a prestação de serviços, os processos de logística e o descarte do produto final, por exemplo (BESCH, 2004; HAN *et al.*, 2009).

No cenário internacional o *design* tem importância enquanto ferramenta de gestão, capaz de criar diferenciação nas capacidades internas da empresa. Sendo assim, o *design* passa a ser entendido como um processo criativo de gestão, integrado aos demais processos da empresa, tais como gestão de ideias, de inovação e de pesquisa e desenvolvimento. Na visão ampliada sobre inovação, destaca-se a oportunidade em criar vantagem competitiva através do trabalho contínuo e coletivo. Para que isso ocorra, contudo, é necessário que exista o gerenciamento dos processos, valorizando não apenas o

produto final, mas também seu desempenho, sua relação no contexto de mercado e a qualidade das equipes internas da organização (BORJA DE MOZOTA *et al.*, 2011).

No Brasil, ainda são incipientes estudos que destaquem a gestão de *design* associada à inovação, assim como também ainda não é claro para as empresas como gerir o *design*, seus agentes participantes e seu envolvimento em processos que perpassem o desenvolvimento de produto (WOLFF, 2010; LIBÂNIO, 2011). Nota-se que existem no País mercados regionais em ascensão, principalmente no Sul (RS¹, SC e PR) e Sudeste (SP, RJ e ES) (HANSEN, 2004). Sua posição, porém, não os faz lançar tendências no mesmo patamar internacional de países europeus e também não tem o baixo custo da mão-de-obra chinesa (HAN *et al.*, 2009). A situação das empresas nacionais de móveis parece estar muito mais centrada no papel de observadoras do que de inovadoras em produtos e processos. A sistemática de aplicação de gestão de *design* com foco em inovação ainda precisa ser fortalecida para uniformizar conceitos, o que valoriza que se façam mais estudos na área para aproximar a academia do ambiente corporativo (WOLFF, 2010). O papel do profissional de *design* (LIBÂNIO, 2011) também precisa ser melhor concebido para que se aproxime da multidisciplinaridade extensiva para além das fronteiras da empresa, conforme proposto por Dell’Era e Verganti (2010).

Nesse sentido, torna-se um desafio descobrir o que é inovação no mercado nacional da indústria moveleira, com foco em um de seus polos regionais de desenvolvimento, e quais as empresas que inovam através da gestão de *design* em toda a sua malha processual de desenvolvimento de produto. Assim, este artigo tem como objetivo analisar a implementação da inovação através da gestão de *design* em empresas moveleiras da Serra Gaúcha, considerando fatores contextuais de desenvolvimento e organizacionais. Para isso, foi desenvolvido um estudo de caso de uma empresa referência em seu segmento para entender, de forma aprofundada, quais as perspectivas regionais da indústria moveleira em relação ao cenário moveleiro internacional de inovação com orientação da gestão de *design*.

2 Inovação aliada à gestão de *design*

A concepção do *design* relacionado à estratégia e à inovação começou a ser formalizada como disciplina a partir de 1975, em Boston, com o surgimento do *Design Management Institute* (DMI) (WOLFF, 2010). Além do DMI, ao longo das últimas décadas, a gestão de *design* vem sendo discutida mundialmente como um fator-chave para o sucesso corporativo. Merecem destaque os trabalhos elaborados por institutos de pesquisa, como: o *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID), no Canadá; o Centro Português de *Design* (CPD), em Portugal; o Centro de *Design* da Dinamarca (DCC); e o Instituto Europeu de *Design* (IED), na Itália (WOLFF, 2010; LIBÂNIO, 2011). Aproximando a academia ao ambiente corporativo, a gestão de *design* enxerga o *design* como ferramenta de gestão no planejamento, produção e comercialização de bens, possibilitando que os objetivos estratégicos da empresa sejam traduzidos em produtos e processos diferenciais, com valor agregado e capacidade de melhorar o desempenho organizacional (WOLFF, 2010).

O aumento da concorrência, associado ao encurtamento do ciclo de vida de produto, introduziu na agenda das organizações a necessidade de se orientar através da inovação (KOK, BIEMANS, 2009; LIBÂNIO *et al.*, 2010), usando para isso ferramentas de *design*. Nesse aspecto, a inovação surge como oportunidade em criar vantagem competitiva, ao mesmo tempo em que a gestão de *design* facilita que a criatividade seja complementada por processos de aprendizado eficientes, a fim de encontrar novas soluções. Na perspectiva do *design*, organizar o desenvolvimento do trabalho em projetos, além de ser uma forma de lidar com o incerto e o inconstante, significa também ter um ponto de partida para a criação de conhecimento, o que torna possível às empresas inovar. Sob essa ótica, surge a necessidade de contextualizar o projeto no âmbito da empresa, a fim de haver unidade entre os objetivos e metas corporativos e aquilo que será produzido e ofertado ao mercado. Torna-se um desafio fazer escolhas

¹ No RS, Bento Gonçalves é a cidade de maior destaque na indústria moveleira, conforme HANSEN, 2004; Movergs/ IEMI Brasil Móveis (2010).

estratégicas que permitam que os projetos se desenvolvam de forma eficiente, ao mesmo tempo, em que haja espaço para a criação de novos conhecimentos (SUNDSTRÖM; ZIKA-VIKTORSSON, 2009; BORJA DE MOZOTA *et al.*, 2011).

Em um sentido amplo, a inovação pode ser descrita como um processo de busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos de produção e arranjos organizacionais (DOSI, 1988; 1991). Este conceito, segundo Muller (2005), foi introduzido no início do século XX por Schumpeter como fundamental para a explicação do desenvolvimento econômico. Uma inovação pode ser, então, um novo produto, bem ou serviço, uma nova tecnologia de processo de produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo ou um novo plano ou programa relativo aos membros da organização (MULLER, 2005). De acordo com a definição dada por Damanpour (1991), a inovação pode ser a adoção de um dispositivo, sistema, política, programa, processo, produto ou serviço gerado internamente ou adquirido pela organização e que é, portanto, novo para a organização que a adota. É também um meio de criar mudanças em uma organização, em consequência de seu ambiente interno ou externo ou como uma ação pró-ativa para influenciar um ambiente. Desta forma, as organizações continuamente inovam, embora possam adotar inovações em diferentes níveis de intensidade (DAMANPOUR, 1991).

Embora seja vasta a literatura a respeito de como implementar a inovação nas organizações, faltam pesquisas que abordem o tema orientado ao mercado, considerando *fatores de contexto de desenvolvimento* – cenário tecnológico e competitividade do setor; *fatores de inovação* – complexidade de produtos e processos, ciclo de vida do produto; *fatores organizacionais* – estrutura organizacional, estratégia, crescimento e influência da gestão. Para muitas empresas, esses fatores se traduzem em uma produção puxada pela demanda dos consumidores, redução de custos e melhor resposta em *time-to-market* (KOK; BIEMANS, 2009). Para essa pesquisa, é importante entender a inovação sob a perspectiva da gestão de *design*, a partir da qual fatores internos e externos à empresa podem ser coordenados de maneira eficaz, gerando valor para os consumidores e vantagem competitiva para a empresa.

A implementação da inovação gerida pelo *design* exige, contudo, que existam profissionais capacitados, trabalhando em equipes multifuncionais. Cada profissional toma parte no trabalho como responsável pela melhoria contínua e pela aprendizagem da organização como um todo (SUNDSTRÖM; ZIKA-VIKTORSSON, 2009). Dell’Era e Verganti (2010) discutem a inovação sob a ótica do profissional de *design* em colaboração com empresas. Segundo eles, produtos possuem significados, que se relacionam com valores simbólicos e emocionais. Tais valores devem ser traduzidos a partir de uma linguagem, a qual *designers* habilitados dominam. A heterogeneidade da equipe recombina as linguagens utilizadas na empresa em novas concepções de produto mais articuladas com os significados do produto e o negócio da empresa. A inovação pode, então, surgir a partir da recombinação do conhecimento existente, trabalhado por diferentes profissionais de *design* em projetos colaborativos (DELL’ERA; VERGANTI, 2010).

Em muitas empresas, as equipes de *design* atuam em setores separados, com pouca troca de informação entre si, o que impossibilita que o *design* se desenvolva de forma estratégica na empresa. (LIBÂNIO *et al.*, 2010). Isto, por suas capacidades de investigar necessidades de mercado e evoluções socioculturais atreladas ao seu conhecimento em tecnologia e processos. Assim, o envolvimento de *designers* no desenvolvimento de novos produtos torna-se um diferencial em empresas que buscam inovar. Como forma de ampliar a inovação inclui-se a diversidade. Ao entenderem que a linguagem de produtos pode ser aprimorada através do *design*, empresas moveleiras de nível global têm investido em *designers* que também trabalham em projetos globais. Apesar de a equipe interna continuar existindo, entende-se que *designers* externos podem contribuir com uma visão diferenciada, inclusive agregando significados diversos na construção de um novo produto. A interação entre profissionais com diferentes experiências possibilita a aquisição de novas capacidades de modelos interpretativos (DELL’ERA; VERGANTI, 2010; LIBÂNIO, 2011).

3 A Indústria Moveleira na Serra Gaúcha

O panorama mundial mostra que, nas últimas duas décadas, o mercado global de móveis cresceu muito devido a inovações logísticas e de produto (embalagem, móveis modulados). A indústria moveleira tem buscado se automatizar com a utilização de equipamentos baseados em recursos microeletrônicos, além da otimização de processos produtivos, o que contribui para um aumento de escala e, conseqüentemente, distanciamento do seu caráter artesanal (BNDES, 1998 *apud* VENZKE, 2002). A indústria de móveis caracteriza-se por ser bastante tradicional, por ter uma tecnologia de produção consolidada e bastante difundida (HANSEN, 2004). Entre os competidores, países como Itália e Alemanha continuam merecendo destaque, ainda que agora precisem enfrentar a concorrência das exportações chinesas (HAN *et al.*, 2009).

No cenário brasileiro, a indústria moveleira se destaca por sua importância enquanto indústria de transformação e também por toda a cadeia produtiva que engloba, gerando empregos e riqueza para o País (HANSEN, 2004). Dados da Movergs²/ IEMI Brasil Móveis (2010), apresentado na Figura 1, mostram que, em 2010, o número de indústrias no setor chegou a mais de 15 mil, com uma produção anual de 422,5 milhões de peças/ ano e exportações em torno de US\$ 789,3 milhões. Destas, 22% se concentram na Grande São Paulo e 20% em Bento Gonçalves – sendo que o maior número de empresas encontra-se em SP, ao passo que a Região Sul possui o maior polo produtor/ exportador, com 30% do total em Bento Gonçalves – RS.



Figura 1. Dimensões do Setor (Brasil e RS)
Fonte: Movergs/ IEMI Brasil Móveis (2010)

Conforme afirma Hansen (2004, p. 122), “a dinâmica das inovações tecnológicas na indústria de móveis origina-se, basicamente, das inovações de produto pelo aprimoramento do *Design* e pela utilização de novos materiais”. Sendo assim, entende-se que o desenvolvimento de produto através do *design* pode facilitar o processo de inovação para as empresas do ramo, gerando diferencial competitivo para as empresas moveleiras gaúchas. Eventos como a FIMMA, a Casa Brasil e o MovelSul, que ocorrem periodicamente em Bento Gonçalves – RS, confirmam as iniciativas em desenvolvimento e inovação na região. Ainda assim, existem dificuldades significativas em relação a questões logísticas, produtivas e no fator geográfico de deslocamento em relação ao Sudeste, economicamente a região mais forte do País (MOVERGS, 2010; HANSEN, 2004). Cada vez mais, o que se percebe é que os mercados regionais têm se fortalecido, o que também tem como fator positivo o momento de crescimento econômico do País. Os dados apresentados na Figura 2 apontam a relevância da indústria moveleira nacional e também desta indústria no Sul, o que torna relevante um estudo aprofundado na região, destacando no perfil do setor o tipo de produto fabricado e a política de produção.

² Movergs – Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul.

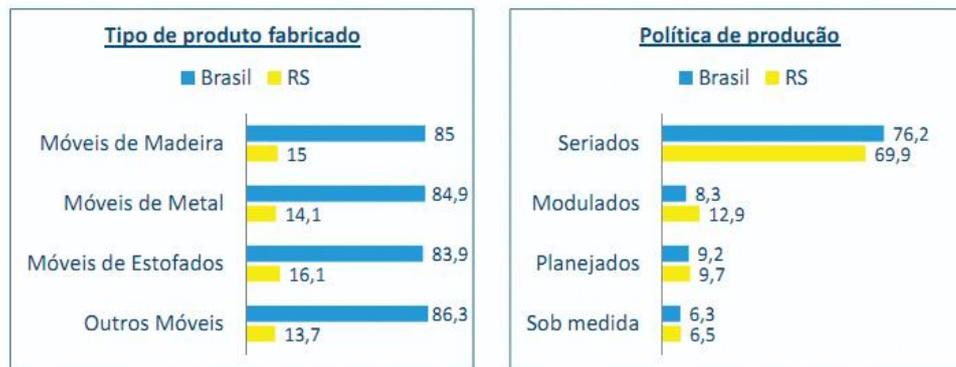


Figura 2. Perfil da indústria moveleira (Brasil e RS)
Fonte: Movergs/ IEMI Brasil Móveis (2010)

De acordo com os números setoriais apontados, todavia, a presença de *design* não se revela e, tampouco, os dados fornecem instrumentos que meçam o grau de desenvolvimento nesse aspecto. Sabe-se, empiricamente, que o investimento em capacitação, maquinário e o próprio enriquecimento regional são favoráveis ao investimento em *design*, aproximando-o da estratégia das grandes empresas e possibilitando-lhes ter espaço para a inovação. A falta de métricas substanciais mostra, porém, que a preocupação com fatores de inovação atrelados à gestão de *design* ainda estão em fase inicial e que necessitam de mais pesquisas na área.

4 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso em uma empresa de grande porte³ representativa no setor moveleiro da Serra Gaúcha, a fim de verificar na prática os conceitos revisados em trabalhos sobre o tema (YIN, 2005). As informações foram coletadas através de uma entrevista em profundidade (MALHOTRA, 2001) com uma profissional da equipe de *design*, indicada pela própria empresa, com formação na área e conhecimento sobre os processos de desenvolvimento de produto e gestão de *design* na empresa.

Para poder entender melhor a organização da empresa, sua estrutura e seus processos, a entrevista foi feita com base em 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 ao entendimento de responsáveis pela inovação em produtos e processos; *quanto à gestão de design* – questões sobre o entendimento de gestão de *design* sua presença na estratégia da empresa, a integração de processos de *design* aos processos da organização e a percepção do *design* no desenvolvimento de produtos; *quanto ao profissional de design na empresa* – questões relacionadas ao profissional de *design* na empresa (sua formação, responsabilidades), ao organograma e ao desenvolvimento de carreira. No caso do estudo realizado, o viés do profissional/equipe de *design* é analisado como fator organizacional importante para vislumbrar de que forma essa equipe participa e influencia em processos, a fim de descobrir qual a sua independência em criar, inovar e qual o aprofundamento da gestão de *design* na empresa.

³ Classificação do porte de empresas no Brasil, segundo BNDES (2011). Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/Grande_Empresa/. Acesso em: maio 2011.

As informações coletadas na entrevista foram tratadas através da análise de conteúdo, viabilizada conforme seus fatores externos de contexto de desenvolvimento, inovação e organizacional (KOK, BIEMANS, 2009). Deste modo, se pode verificar o que já é feito em uma empresa de móveis regional e o que ainda se distancia do que autores da área propõem em relação à implementação da inovação através da gestão de *design* em âmbito internacional.

5 Resultados

Localizada na cidade de Bento Gonçalves, a empresa alvo deste estudo de caso faz parte de um importante grupo moveleiro, muito representativo para a Serra Gaúcha. Com cinquenta anos de atuação no mercado, a empresa, atualmente, tem investido mais em projetos com participação nacional, embora já tenha tido bastante foco em exportação. Isso se deve ao fato de o mercado brasileiro estar aquecido, ao mesmo tempo em que os móveis produzidos na região ganharam importância por sua qualidade. Em relação a esse ponto, destaca-se ainda o fato de a empresa ter a maioria dos seus concorrentes diretos também na Serra Gaúcha, o que fortalece e incentiva o mercado local a buscar sempre o aprimoramento com base no que já está sendo feito regionalmente. A empresa estudada sente-se bastante visada, sendo alvo de observações por parte de outras empresas que também estão crescendo no setor moveleiro da região.

Seus produtos são voltados para o público de classe B⁴, que, na visão empresa, caracteriza-se por buscar produtos com diferencial e qualidade a um preço acessível, ainda que um pouco superior aos móveis de padrão comum. Sua principal matéria-prima é o aglomerado MDP, com produção seriada e possibilidade de modulações para adequação do móvel ao ambiente desejado. O MDP é a sigla comumente usada por indústrias moveleiras para definir o painel de partículas de média densidade – *Medium Density Particleboard*. A madeira, proveniente de florestas plantadas (não-nativas), é transformada em partículas, que são depois entrelaçadas em resinas especiais, garantindo estabilidade dimensional e resistência. Deste aglomerado de madeira, bastante utilizado em escala mundial, são feitos móveis comerciais e residenciais para ambientes internos, afastados da umidade (MOVELAR, 2006)⁵. O principal canal de comercialização são as lojas exclusivas, projetadas por equipes da empresa. A sua administração, porém, é realizada por terceiros, com orientação e acompanhamento da empresa pesquisada, o que possibilita maior controle de vendas, mantendo uma imagem uniforme e valorizada da marca.

Nota-se, em relação ao desenvolvimento de produtos, que a empresa mantém os processos organizados e documentados, com preocupação em acompanhar o mercado e em manter o padrão de qualidade com o qual busca se diferenciar. A demanda por novos produtos ocorre a cada seis meses. Regionalmente, são ouvidas as sugestões de lojistas e da área comercial. É formado, então, um Comitê de Desenvolvimento de Produto, do qual participam a equipe de *design* e demais responsáveis por Compras, Financeiro, Comercial, Produção e, eventualmente, algum Diretor. Após a fase inicial de prototipagem, o projeto passa para a área de Engenharia, que homologa e cadastra peças, materiais e outros detalhes. Os produtos lançados ao mercado são sempre acompanhados através de um *ranking*, no qual são avaliadas as vendas em loja. Dependendo da posição no *ranking*, é tomada a decisão de descontinuar ou não a produção do produto. Nesse ponto, destaca-se o fato de que mesmo produtos retirados de linha permanecem no sistema, em uma biblioteca de produtos que pode servir para referência interna em projetos futuros.

⁴ Classificação de acordo com o Critério de Classificação Econômica Brasil. Disponível em: <<http://www.abep.org/novo/Content.aspx?ContentID=139>>. Acesso em: maio 2011.

⁵ Disponível em: <http://www.movelar.com.br/_pt/index.php?target=produto_tecnologia>. Acesso em: junho 2011.

Por trabalhar sempre com uma equipe de desenvolvimento de produto e por criar projetos em um comitê multidisciplinar, a empresa entende haver integração entre equipes, além de troca de conhecimento. Os processos de *design* são acompanhados de perto pela diretoria e inserem-se no planejamento estratégico, ainda que se note certo distanciamento com áreas como a Engenharia, à qual cabe um papel mais técnico e de homologação de novos produtos e materiais. Ainda assim, a empresa não enfatiza a inovação internamente e tampouco foca seus projetos com esse viés. Segundo colocado pela entrevistada, a empresa preocupa-se fundamentalmente em realizar projetos bem acabados, que façam transparecer a qualidade de materiais e que tragam bons resultados de venda. Apesar de destacar muito o *design* a qualidade, a empresa percebe que a inovação está mais relacionada ao mercado internacional – no qual busca tendências adaptáveis às necessidades identificadas para criação de linhas de produtos.

Conforme abordado na entrevista, muitas das tendências são encontradas em mercados já reconhecidos por inovação como, por exemplo, a indústria italiana de móveis. A inovação vista fora do País demora a se traduzir em projetos nacionais, com um distanciamento de até dois anos devido a dificuldades técnicas e também devido à forma como o mercado está preparado para absorver tais inovações. Mesmo a equipe de *design* fazendo esforços para implementar as tendências vistas no mercado internacional, isso nem sempre é possível por esbarrar em entraves produtivos. Apesar de a empresa estar em expansão, entende que a inovação em projeto é dificultada, ficando restrita a inovações em materiais e acessórios, que são mais rápidos e permitem parceria com a cadeia de fornecedores. Suas tentativas em inovar não são referências no padrão mundial e tampouco tem esse foco, visto que a empresa não costuma expor em feiras fora do Brasil, consolidando-se apenas regionalmente, e servindo de base para estímulo de outras empresas moveleiras gaúchas. A relação com empresas moveleiras de outros polos brasileiros, por sua vez, não chegou a ser comentada.

Nesse sentido, mais do que trabalhar em inovação, na empresa pesquisada o trabalho do profissional de *design* foca-se em aprimorar-se nos processos, especializar-se em materiais e em manter o padrão de qualidade, com aperfeiçoamento constante dos produtos projetados. A entrevistada comentou que hoje existem no sistema mais de dez mil itens. As atualizações acontecem a cada vinte e cinco dias em *software* próprio, gerido pela entrevistada, que é responsável por solicitar as frequentes modificações, o que mostra a procura por ajustar e consolidar padrões lançados. Além disso, as responsabilidades são bastante delimitadas e os projetos costumam ser acompanhados de perto por gerentes nacionais e diretoria, que agregam sua visão de negócio aos novos produtos. A entrevistada destacou ainda o fato de as lojas próprias também estarem sob responsabilidade da equipe de *design*, o que o mostra uma extrapolação da empresa para além do produto em si, dividindo o foco da equipe de *design* e complexificando responsabilidades e processos.

6 Discussão

A análise da empresa, em comparação aos pontos principais de desenvolvimento do setor moveleiro extraídos de artigos, indica que mesmo empresas localizadas em mercados de expansão global, como é o caso do setor moveleiro chinês, ainda se espelham em mercados consolidados em inovação – Alemanha e Itália (HAN *et al.*, 2009). Isso revela ser esse um problema em países que cresceram nas últimas décadas e passaram a competir em mercados fortes em países desenvolvidos. Os entraves para a inovação surgem não apenas por parte da organização, mas também por parte do mercado consumidor que precisa se adaptar aos novos produtos oferecidos.

No Brasil, o mercado ainda é tradicional, com um tempo grande de implementação de pesquisas em produtos seriados. Há resistência por parte de algumas empresas em absorver o *design* de modo total, empregando-o, por vezes, apenas como contribuição ao desenvolvimento de produto. É fundamental perceber a importância do *design* não apenas em relação ao produto final, mas entender que isso é um processo que começa muito antes da concretização da forma (LIBÂNIO *et al.*, 2010).

A empresa analisada possui uma equipe de *design* interna, com raros projetos realizados em parceria com *designers* externos. Tal qual mencionado, eventualmente é feita parceria com um escritório de

design. Na visão de Dell’Era (2010), isso restringe o potencial da empresa para a inovação, embora seja uma prática favorável à gestão de *design* (WOLFF, 2010) por permitir que a empresa se estruture e alinhe seus processos às suas estratégias. Diferentemente do que autores apontam ocorrer em empresas italianas e alemãs, referenciais no setor moveleiro internacional, o que se observou na empresa estudada foi uma visão voltada para o desenvolvimento interno de produtos. São raras as parcerias com escritórios/ *designers* externos à empresa por receio em relação às estratégias de desenvolvimento de produto. Mesmo sendo a empresa destaque na região, ainda procura se restringir aos seus próprios profissionais com pouca preocupação colaborativa com um viés global. A sua participação em feiras e premiações internacionais também se mostra restrita, com foco em entender as tendências do que em propor-se a também lançá-las. Esses dois pontos somados – a falta de projetos colaborativos com *designers* externos e o baixo destaque internacional – sugerem que o *design* na indústria moveleira gaúcha ainda é tímido e que a proposta colaborativa, com possibilidade de projetos globais e *designers* externos à empresa, tal qual mencionada por Dell’Era e Vergani (2010), ainda é distante da empresa analisada.

Apesar de ser visto pela empresa como ponto estratégico, a gestão de *design* ainda não é encarada de maneira completa, restringindo-se mais ao bom desenvolvimento de questões técnicas do projeto como o uso adequado de materiais e a funcionalidade do que ao propósito de alinhar estratégias e utilizar adequadamente processos, competências e estratégias como diferencial de *design* no mercado (WOLFF, 2010). Coloca-se, neste ponto, um equilíbrio importante para empresas interessadas em inovar e gerenciar adequadamente *design*: ter uma boa e eficiente equipe interna que não barre a inovação e não se feche para o mundo. Ao mesmo tempo, torna-se interessante para a empresa olhar para fora a fim de poder identificar outros potenciais profissionais de *design* capacitados a também participarem de projetos em colaboração com a equipe interna, buscando aprimorar os novos projetos (DELL’ERA, VERGANTI, 2010; LIBÂNIO, 2011).

Estudos anteriores (BRAND; GERHARDT, 2003; BRAND; GERHARDT; KLIEMANN NETO, 2003) que analisaram estrategicamente a cadeia moveleira, em especial no estado do Rio Grande do Sul, indicam que as vantagens conquistadas com base em preço e custos não mais sustentam o diferencial competitivo da cadeia. Orientação para o mercado, foco no cliente através de pesquisa e investimentos em *design*, entre outros, são apontadas como ações que poderão fortalecer o setor, incrementando a sua competitividade e desempenho. Em relação ao *design*, percebe-se que sua falta caracteriza-se como uma lacuna importante, uma vez que seus processos estão fortemente ligados tanto à satisfação de clientes quanto a melhorias na produção e no próprio processo gerencial de desenvolvimento de novos produtos. A empresa foco deste estudo supre a lacuna de existência de *design*, embora não fique claro o quanto seu desempenho realmente melhorou derivado da implantação de processos de gestão de *design*. A própria empresa mostrou não ter ferramentas efetivas de avaliação do sucesso dos projetos, exceto por seu *ranking* periódico de vendas. Ainda que, sem dúvida, o reconhecimento pelo uso do *design* e a importância dada a este pela empresa sejam claros e proveitosos para a mesma.

Além disso, a implementação da inovação parece centrada apenas em inovação de materiais e em aperfeiçoamento de qualidade, sem englobar toda a cadeia produtiva. Ficou evidenciado que as empresas da região acabam vivendo um mesmo universo de materiais, fornecedores, referências (em relação às tendências internacionais) e até mesmo de mão-de-obra. Isso, conforme estudado nos artigos, pode ser um fator de entrave para a inovação, visto que os padrões se assemelham de uma para outra empresa, o que também, diminui a vantagem competitiva em empresas que competem por qualidade e não por preço (PORTER, 1997). Por fim, o papel interdisciplinar do Comitê de Desenvolvimento de Produto reforça o entendimento de que a gestão de *design* acontece através da empresa e de seus setores em um esforço conjunto para o alinhamento do desejo do mercado, da possibilidade de produção e da estratégia da empresa.

7 Conclusão

Com o objetivo de analisar a implementação da inovação através da gestão de *design* em empresas moveleiras da Serra Gaúcha procedeu-se um estudo de caso com uma empresa moveleira de grande porte, situada na Serra Gaúcha. Como ferramenta principal de avaliação, optou-se por uma entrevista em profundidade com uma profissional da equipe de desenvolvimento de produto, seguida da análise da organização em relação a fatores externos do mercado nacional e internacional de móveis encontrados em artigo da área (KOK; BIEMANS, 2009) e pertinentes a esta pesquisa.

A conceituação de autores a respeito de inovação e de gestão de *design* mostra que ainda existe um distanciamento entre a empresa regional e os patamares referenciais do setor no âmbito internacional. Em comparação a mercados internacionais, o que se percebe é que a indústria brasileira de móveis ainda é tradicional ao separar processo e produto, concentrando o foco de inovação em desenvolvimento de materiais e aprimoramento do produto final. Existe investimento em melhorias do processo produtivo, assim como cada vez mais as empresas têm buscado qualificar-se através de certificações oficiais, isso, todavia, ainda aparece distante da gestão de *design* estratégica, explicitada por Borja de Mozota *et al.* (2011) de modo a conciliar processos e produtos dentro e fora da empresa.

A entrevista deixou claro que a inovação ainda pode trazer muito mais vantagem competitiva (PORTER, 1997), assim como pode passar a fazer parte não só do uso de novos materiais em produtos, mas também na otimização de processos. A gestão de *design* pode também ser aprimorada para colaborar mais na implementação da inovação, ao mesmo tempo em que o profissional de *design* pode ser valorizado e visto além da empresa. Enxerga-se, pois, um desafio para as empresas a capacidade de conciliar as equipes internas, que estão melhor familiarizadas com os processos da empresa, com a inovação que extrapole a organização e busque também parcerias estratégicas externas.

Por fim, cabe ressaltar que o presente estudo de caso tem limitações típicas dos métodos de pesquisa qualitativos (MALHOTRA, 2001; YIN, 2005), não sendo possível generalizar dados e resultados. Deste modo, sugerem-se futuras pesquisas com aprofundamento do tema em empresas diversas da cadeia moveleira, de modo a criar um padrão que explique suas práticas. Desenvolver ferramentas para medir inovação nas empresas ou aplicar sistemáticas de avaliação da gestão de *design* (WOLFF, 2010) junto com ferramentas de inovação poderia ajudar a consolidar os conceitos de inovação para o setor moveleiro regional e nacional.

Referências

- Abimóvel – Associação Brasileira de Indústria de Mobiliário. Disponível em: <<http://www.abimovel.com>> Acesso em: maio 2011.
- Besch, K. Product-service systems for office furniture: barriers and opportunities on the European market. *Journal of Cleaner Production*, v. 13, n. 10-11, p. 1083-1094, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652604002574>>. Acesso em: maio 2011.
- Borja de Mozota, B; Klöpsch, C.; Costa, F. C. X. da. *Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- Brand, Fabiane C.; Gerhardt, Melissa P. *Análise da Cadeia Moveleira de Bento Gonçalves. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Working Paper, 2003.
- _____; _____. Kliemann Neto, F. J. Análise comparativa da cadeia moveleira de Bento Gonçalves. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., Ouro Preto, 2003. *Anais...* Ouro Preto: Abepro, 2003.
- CGImoveis – Centro Gestor de Inovação Moveleiro. Disponível em: <<http://www.cgimoveis.com.br>> Acesso em: maio 2011.

- 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.
- DMI – Design Management Institute. Disponível em: < www.dmi.org > Acesso em: maio 2011.
- Dosi, G. Sources, procedures and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*: v. 26, n. 3, p. 1120-1171, 1988.
- _____, G. Perspectives on evolutionary theory. *Science and Public Policy*: v. 18, n. 6, p. 353-361, 1991.
- Han, X.; Wen, Y.; Kant, S. The global competitiveness of the chinese wooden furniture industry. *Journal of Forest Policy and Economics*, v. 11, p. 561-569, 2009.
- Hansen, R. *Proposta de estruturação das fases iniciais do processo de desenvolvimento de produto para o setor moveleiro de Bento Gonçalves*. 2004. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia de Produção). Escola De Engenharia. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em:
<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/renato_hansen.pdf>. Acesso em: maio 2011.
- Kliemann Neto, F. J.; Souza, S. O. Desenho, Análise e Avaliação de Cadeias Produtivas. In: *Redes Produtivas para o Desenvolvimento Regional*. Ouro Preto: Abepro, 2004.
- Kok, R. A. W., Biemans, W. G. Creating a market-oriented product innovation process: a contingency approach. *Technovation*: v. 29, n. 8, p. 517-526, 2009. Disponível em:
< <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497208001557> > Acesso em: maio 2011.
- Libânio, C. S. *O papel do profissional de design e suas interfaces na gestão de design: um estudo de caso*. 2011. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 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. No prelo.
- _____; 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 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*. São Paulo: [S. n.], 2010, p.1 – 11.
- Malhotra, N. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- Movelar. *Produtos e tecnologia*. Disponível em:
<http://www.movelar.com.br/_pt/index.php?target=produto_tecnologia> Acesso em: junho 2011.
- Movergs. *Setor moveleiro: panorama Brasil e RS*. Disponível em:
<http://www.movergs.com.br/arquivos/Apresentacao_site_MOVERGS_Maio_2011.pdf>. Acesso em: maio 2011.
- _____. *Dados do setor moveleiro: perfil do setor moveleiro gaúcho*. Disponível em:
<<http://www.movergs.com.br/numeros-setor>>. Acesso em: maio 2011.
- Muller, H. F. *Inovação orientada para mercado: um estudo das relações entre orientação para mercado, inovação e performance*. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.
- Porter, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

Rozenfeld, H.; *et al.* *Gestão do Desenvolvimento de Produtos: uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo: Saraiva, 2006.

Sundström, P.; Zika-Viktorsson A. Organizing for innovation in a product development project Combining innovative and result oriented ways of working – A case study. *International Journal of Project Management*: v. 27, n. 8, p. 745-753, 2009.

Trivelato, L. F., Freitas, L. S. Utilização de equipes multifuncionais no desenvolvimento de produto: um estudo de caso de uma pequena empresa do setor moveleiro. In: CONGRESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO, 5., Curitiba, 2005. *Anais...* Curitiba: v. CD-ROM.

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.portalsa.ufrgs.br/acervo/ecod_dis_01.PDF> Acesso em: maio 2011.

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.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.