

UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**O *DESIGN* DOS MÓVEIS DE ESCRITÓRIO NAS
MÉDIAS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR
MOVELEIRO DA SERRA GAÚCHA
– UM ESTUDO EXPLORATÓRIO**

Dissertação de Mestrado, apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Ana Cristina Quadros

Prof. Dr. Walter Meucci Nique

PORTO ALEGRE
2002

Sumário

INTRODUÇÃO	10
1. DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	13
2. PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
3. IMPORTÂNCIA DO TEMA	16
4. OBJETIVOS	22
4.1. Objetivo geral.....	22
4.2. Objetivos específicos.....	22
5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	23
5.1. Contextualização do mercado.....	23
5.2. Principais países produtores e consumidores de móveis	27
5.2.1. EUA	27
5.2.2. Canadá	28
5.2.3. Itália	29
5.2.4. Alemanha.....	30
5.2.5. França.....	30
5.2.6. Dinamarca.....	31
5.2.7. Japão	31
5.2.8. Taiwan.....	32
5.2.9. China	33
5.3. A indústria moveleira brasileira	33
5.4. Formação da cultura industrial moveleira	35
5.5. Características dos pólos moveleiros	36
5.5.1. Pólo moveleiro de Bento Gonçalves (RS).....	37
5.5.2. Pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC).....	38
5.5.3. Pólo moveleiro de Arapongas	38
5.5.4. Pólo moveleiro de Ubá	39
5.5.5. Pólo moveleiro de Mirassol.....	40
5.5.6. Pólo moveleiro de Votuporanga	40
5.6. Retrospecto da indústria moveleira gaúcha	42
5.7. Definição de design.....	43
5.7.1. O <i>eco-design</i> e ergonomia	46
5.8. Design, inovação tecnológica e construção da vantagem competitiva	47

5.9. O design e a busca da competitividade.....	49
6. MÉTODO.....	53
6.1. Forma de condução das entrevistas	54
6.1.1. Sobre o uso do roteiro como instrumento de pesquisa.....	56
6.1.2. População e amostra.....	57
6.2. Análise dos dados	58
7. RESULTADOS	61
7.1. Processo produtivo e tecnologia.....	61
7.1.1. Investimentos.....	61
7.1.2. Novos materiais.....	62
7.1.3. Canais de comercialização.....	63
7.1.4. Exportação	63
7.1.5. Origem do <i>design</i> nos móveis de escritório	64
7.1.6. Recursos humanos e materiais para o desenvolvimento do <i>design</i>	65
7.1.7. Investimentos em <i>design</i>	67
7.1.8. Iniciativas para promoção do <i>design</i>	69
7.1.9. Ergonomia e meio ambiente.....	71
CONCLUSÕES	72
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	74
ANEXOS.....	77
Anexo A: Roteiro para Entrevista Exploratória.....	78
Anexo B: Lista de Siglas.....	79
Anexo C: Entrevistas Realizadas.....	80

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Gráfico da variação das exportações da Indústria Moveleira Nacional (%) 2001/2002	18
Gráfico 2: Variação das Exportações Gaúchas (%) 2001/2002	19
Gráfico 3: Variação da Exportação Brasileira de Móveis (%) 2001/2002	20
Gráfico 4: Participação dos Estados na Exportação de Móveis 2001	21

Lista de Quadros

Quadro 1: Abrangência do design.....	43
--------------------------------------	----

Lista de Tabelas

Tabela 1: Indicadores do trabalho e produção de 1995 a 1999.....	16
Tabela 2: Destino das exportações brasileiras de móveis - principais países - US\$....	17
Tabela 3: Destino das exportações gaúchas de móveis - principais países - US\$	18
Tabela 4: Exportação brasileira de móveis - por Estado - US\$	19
Tabela 5: Participação percentual dos Estados na exportação brasileira de móveis (%)......	20
Tabela 6: Faturamento de acordo com os dados MOVERGS em milhões de R\$	21
Tabela 7: Principais países importadores de móveis, em porcentagem sobre o mercado mundial - 1985 a 1995	25
Tabela 8: Principais países exportadores de móveis, em porcentagem sobre o mercado mundial - 1985 a 1995.....	26
Tabela 9: Saldo comercial de móveis em diversos países - 1993 a 1995 (em US\$ milhões).....	27
Tabela 10: Distribuição dos Pólos Moveleiros Brasileiros.....	37

Para minha mãe, também minha melhor amiga,
pela sua dedicação e incentivo incondicional,
sempre acreditando e me apoiando.

Agradecimentos

Este trabalho é fruto dos esforços empreendidos pelas instituições e por um conjunto de pessoas cujo auxílio, apoio e amor foram imprescindíveis para a sua conclusão. Gostaria de prestar agradecimentos a todos que estiveram envolvidos neste processo, mas especialmente:

À Deus por ter tornado este sonho realidade;

Aos meus pais, pelo carinho incondicional ao longo destes anos;

Aos meus irmãos César Heleno e Márcio Lafaiete, pelo que representam para mim, pelo apoio e paciência;

Ao Cícero, meu namorado, por todo carinho, amor e compreensão;

Ao professor e orientador Dr. Walter Meucci Nique, nosso trabalho conjunto muito contribuiu para tornar meu pensamento claro;

À professora Dra. Edi Madalena Fracasso, pelo apoio resolutivo que sempre ofereceu, pois seu empenho, carinho e amizade foram decisivos ao longo desta jornada;

Às instituições de ensino superior UCS e UFRGS, pela forma como conduziram o processo de aprendizagem e a disseminação do conhecimento;

Às empresas Metalfox e Renna Alumínio, sua direção e funcionários, agradeço a ajuda recebida;

Às instituições Movergs, Senai/CETEMO, CIC Caxias do Sul, pela agilidade e presteza nas informações solicitadas;

Às empresas pesquisadas, pela gentileza de fornecer informações e dispor do tempo necessário às entrevistas;

Aos colegas de curso pela troca de experiências e o cultivo de novas amizades.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo verificar como as PMEs (pequenas e médias empresas) do pólo moveleiro da serra gaúcha utilizam o *design* para a produção de móveis de escritório. Este objetivo inclui a identificação do que os empresários entendem por *design*, como vislumbram os resultados de sua utilização, como funciona o relacionamento entre empresas moveleiras e produtoras de *design*, assim como os pontos fortes e fracos do *design* utilizado no setor. A motivação para abordar este tema é o fato de há bastante tempo trabalhar para indústria moveleira, de forma que algumas das afirmações são oriundas de experiências próprias com as empresas do setor. A pesquisa de campo foi realizada através de dez entrevistas em profundidade realizadas em empresas diferentes, escolhidas por conveniência. As entrevistas foram transcritas e os dados obtidos analisados. Nota-se, entre várias informações, que há pouco interesse pelo *design*, apesar dos profissionais admitirem a sua importância. No objetivo sobre o entendimento do conceito de *design*, percebe-se a preocupação por produtos de impacto. Com relação aos serviços de *design*, percebe-se que são vistos como elevadores de custos das empresas. Sugere-se que as associações do ramo se esforcem para aumentar a parceria das empresas do ramo e escritórios de *design*; às universidades, que criem cursos específicos; e, numa esfera maior, pressionem pela criação de uma legislação clara sobre direito autoral e direito de criação, a fim de incentivar investimentos.

INTRODUÇÃO

Com o atual ambiente competitivo, caracterizado por imensas mudanças tecnológicas, comunicação rápida, abertura econômica, competição global, e os altos índices de inadimplência estão obrigando as empresas a rever seus modelos de competição.

A velocidade de mudança no ambiente está aumentando, provocando uma complexidade maior e uma “turbulência” ou descontinuidade. Os desenvolvimentos tecnológicos estão se combinando para diminuir os ciclos de vida dos produtos e acelerar os períodos de comercialização. O conceito de trabalho não está só ligado à produção. Elaborar produtos significa criar um *design* atrativo para o consumidor.

A indústria de móveis possui uma dinâmica produtiva e um desenvolvimento tecnológico que são determinados pelas máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, introdução de novos materiais e aprimoramento do *design*. No que concerne a máquinas e equipamentos a flexibilidade na produção e melhor qualidade nos produtos tornou a produção não mais seriada, mas descontinuada, revelando um novo traço cultural no setor.

O *design* tem peso fundamental para a boa aceitação de um produto no mercado. Daí a necessidade de se conhecer os hábitos, a cultura e as necessidades de qualquer espécie de uma pessoa ou grupo e transferir estas informações para o produto. Esta é a função do *design* e é isso que agrega valor ao produto.

Em relação à origem do *design* de produtos na indústria brasileira de móveis, verificam-se três importantes fontes, explicitadas a seguir: A principal fonte do *design*, adotada pela grande maioria das pequenas e médias empresas (doravante, PMEs) e também por algumas grandes empresas, é o que se pode chamar de projeto híbrido, que consiste na unificação de diversos modelos em um único novo modelo, tendo como fontes de informação e “inspiração” os modelos observados em revistas,

catálogos de empresas concorrentes, feiras nacionais e internacionais. Em suma, as empresas procuram observar as principais tendências de mercado e elaborar um novo modelo que, na verdade, é a cópia de diversos modelos em um único produto. Outra fonte de *design*, em particular para as grandes empresas, é o desenvolvimento de projetos próprios. Algumas empresas adotam esta estratégia de forma ainda bastante rudimentar, por meio do processo tentativa e erro. E, uma terceira fonte do *design* na indústria de móveis é a compra e adaptação de projetos estrangeiros.

Há a formação de uma cultura industrial na qual os processos produtivos e a maquinaria passaram a determinar a forma do produto final, a matéria prima utilizada e a qualificação da mão-de-obra envolvida na fabricação dos produtos. Toda essa estratégia produtiva conduziu a padronizações que restringiram as alternativas de um design diferenciado, de “identidade nacional”, tornando a aparência dos móveis cada vez mais similares entre si. A indústria moveleira gaúcha possui na região de Bento Gonçalves mais de 160 empresas, gerando 6 mil empregos. Em nível nacional a atividade também é importante, conforme pode ser comprovado pela sua parcela na indústria nacional em termos de faturamento.

A importância das atividades também pode ser visto pelo seu peso na atividade manufatureira do país pelo seu volume de produção.

Segundo a ABIMÓVEL (Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário, 2000), para conquistar os consumidores, os empresários brasileiros da indústria do mobiliário precisam alertar-se para uma questão importante: um produto só tem chance de penetração num grande mercado se for atrativo. Por isso é preciso investir em design, acrescentando detalhes e valorizando o móvel através de sua aparência, o que pode ser feito de diversas formas.

Com relação a novos materiais verifica-se grandes mudanças decorrentes das inovações ocorridas nas indústrias químicas e petroquímicas que permitem a introdução de um expressivo número de inovações no setor moveleiro. Estes e outros desenvolvimentos, assim como máquinas e equipamentos, estão disponíveis para

todas as indústrias, visto que a maioria tem acesso a estas novas tecnologias. É possível que o design se torne um fator relevante para esta indústria.

Observa-se que, com o incremento do design, esta indústria poderá contribuir para promover o móvel nacional no exterior, trazendo dessa forma maior competitividade ao setor, que se traduziria em maior qualidade, alta tecnologia, aumento da criatividade e aumentaria a dinâmica da mesma, preparando-a para enfrentar as diferentes forças do mercado, conseqüentemente trazendo maior lucratividade para investimentos maiores.

Inicialmente, está explicado o que se pretende deste trabalho, com a delimitação (até onde se vai), a importância (porque o esforço do trabalho é válido); e os objetivos (o que se pretende atingir).

A parte seguinte será a fundamentação teórica, onde serão discutidos os conceitos de *design* e do mercado de móveis, objetos de estudo desta dissertação. Estes conceitos partirão de seu nível mais básico, de forma que mesmo o leitor que não conhece este tipo de indústria tenha condições de entender o material apresentado.

No método é apresentada a forma como foi conduzida a pesquisa do trabalho, utilizada para cumprir com os objetivos específicos desejados. Neste tópico serão contemplados itens como a população em estudo, a amostra utilizada, as motivações das entrevistas e sua forma de realização, etc. Este capítulo visa, em outras palavras, mostrar a validade e confiabilidade do trabalho.

Finalmente, os dados são analisados e as conclusões apresentadas, com as contribuições que a academia pode propiciar aos praticantes no mercado.

1. DELIMITAÇÃO DO TEMA

Segundo Philip Kotler (1995), o marketing de mercados-alvo consiste na decisão de identificar os diferentes grupos que constituem um mercado e criar produtos e compostos de marketing para os mercados-alvo selecionados. Este é o método mais utilizado na localização de oportunidades do mercado e no desenvolvimento de produtos.

A pesquisa de mercado não é considerada fator estratégico pelo setor moveleiro, sendo raras as empresas que atuam com consultorias de marketing. De modo geral, as empresas consideram a opinião do vendedor, varejista ou representante comercial como elemento suficiente para tomada de decisões de mudança formal em suas linhas de produtos. Não há por isso, um conhecimento mais profundo e estruturado a respeito das razões que explicam o sucesso (ou o insucesso) dos produtos, nem se conhece de forma nítida o perfil dos consumidores e os fatores que influem nas respectivas decisões de compra.

É evidente o efeito deste procedimento, uma vez que os modelos de sucesso tendem a ser perpetuados nos catálogos e a influenciar a criação de outros modelos similares. Os modelos de sucesso comercial passam a se constituir, assim, em referências para novos lançamentos. Em um contexto onde predominam as cópias, bem se pode avaliar o modelo “conservador” entre modelos de uma mesma empresa como também entre os lançamentos das várias empresas do setor.

Em decorrência disso, uma deficiência observada é o pequeno número de empresas que investem no treinamento do design ou na sua utilização. Deve-se ressaltar que este treinamento da mão-de-obra é fundamental para que as empresas se capacitem no desenvolvimento de projetos próprios ou mesmo na adaptação de projetos comprados de terceiros.

Quanto à delimitação geográfica, a pesquisa foi realizada no pólo moveleiro da serra gaúcha, que inclui os municípios de Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Flores da Cunha, Garibaldi, Antônio Prado, e outras cidades próximas no Estado do Rio Grande do Sul.

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Cada empresa deve diferenciar sua oferta criando uma oferta única de vantagens competitivas que apelem para um grupo substancial dentro do segmento.

Segundo Kotler (1998), Os consumidores costumam escolher produtos e serviços com os quais obtém maior valor. Continua o autor, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra e prover-lhes o maior valor. Conseqüentemente, na medida em que pode posicionar-se como provedor de valor superior para mercados-alvo selecionados, uma empresa ganha vantagem competitiva. O posicionamento começa com os esforços de realmente diferenciar a oferta (Al Ries, 1996).

O presente estudo procura verificar o que as PMEs do setor moveleiro do pólo da serra gaúcha, produtoras de móveis para escritório, entendem por design e o que os empresários deste mesmo setor vislumbram como resultado da sua utilização. Desta forma cabe a questão: como as PMEs moveleiras da serra gaúcha estão utilizando o design para a produção de móveis de escritório?

3. IMPORTÂNCIA DO TEMA

Nos últimos dez anos, a economia brasileira vem passando por profundas alterações, com objetivo de garantir seu espaço no mercado internacional. A partir da abertura das importações ocorrida no governo Collor, os produtos brasileiros vêm percorrendo um rigoroso e crescente processo de qualificação. Um item que tem despertado interesse é o design, componente importante no momento de agregar valor aos produtos de uma maneira geral nos mercados nacional e internacional.

Tabela 1: Indicadores do trabalho e produção de 1995 a 1999

Discriminação	1995	1996	1997	1998	1999
(%) Participação no PIB (Valor Adicionado)	0,89	0,80	0,76	0,70	0,71
Número de Pessoal Ocupado	843.100	856.100	834.800	780.500	781.823
Participação Sobre Ocupação Total	1,37	1,43	1,39	1,32	1,34
Participação Sobre Ocupação da Indústria	6,88	7,14	6,97	6,65	6,98
Coefficiente de Comércio					
Exportação (Valor Exp./Valor Prod.) (%)	10,85	10,52	11,80	12,09	20,19
Importação (Valor Imp./Valor Prod.) (%)	1,34	1,74	2,46	2,43	2,23
Varição Anual da Produção (%)	1,51	3,74	1,02	-3,85	-0,19
(%) Varição Anual da Produtividade	-0,12	2,17	3,60	2,84	-0,35

Fonte: IBGE - MDIC

(1) Valor adicionado (PIB) equivale ao valor bruto da produção deduzida do consumo intermediário, ou seja, a parcela produzida e não utilizada do próprio processo produtivo.

(2) A produtividade do trabalho foi estimada como a razão entre a variação do valor adicionado, a preços do ano anterior e considerando-se sua variação.

O faturamento do setor durante todo o ano de 1999 foi de R\$ 6 bilhões, segundo apurou a ABIMÓVEL. As vendas reais caíram 8,4% entre janeiro e novembro e o nível de emprego ficou em menos 5%, segundo a mesma fonte. A situação vivida em 1999 ajudou a evidenciar que chegou o momento da indústria aprender a lidar com as mudanças de mercado e as oscilações da economia.

A indústria moveleira nacional contribui com uma parcela significativa das atividades manufatureiras do país, tanto pelo seu volume de produção (vide na página 164, a Tabela 1: Indicadores do trabalho e produção de 1995 a 1999) e expressiva participação na pauta de exportações (vide Tabela 2, na página 175; Tabela 3, na página 187; Tabela 4, na página 1819 e Tabela 5, na página 18, além dos Gráfico 1, na página 186; do Gráfico 2, na página 17; do Gráfico 3, na página 18 e Gráfico 4, na página 19), como pela sua grande capacidade de geração de empregos. O Rio Grande do Sul ocupa uma posição de destaque no setor moveleiro nacional, especialmente o pólo de Bento Gonçalves.

Tabela 2: Destino das exportações brasileiras de móveis - principais países - US\$

PAÍS	2000	2001	Var. (%) 2001/2002
Estados Unidos	115.294.756	155.312.828	34,71
Argentina	85.084.658	69.921.594	-17,82
França	70.022.828	63.250.170	-9,67
Reino Unido	38.343.350	39.743.676	3,65
Alemanha	40.444.613	23.121.691	-42,83
Uruguai	30.071.512	23.215.972	-22,80
Países Baixos	33.047.076	22.536.477	-31,80
Irlanda	10.023.692	7.636.185	-23,82
Outros	91.870.103	104.225.262	13,45
TOTAL	514.202.588	508.963.855	-1,02

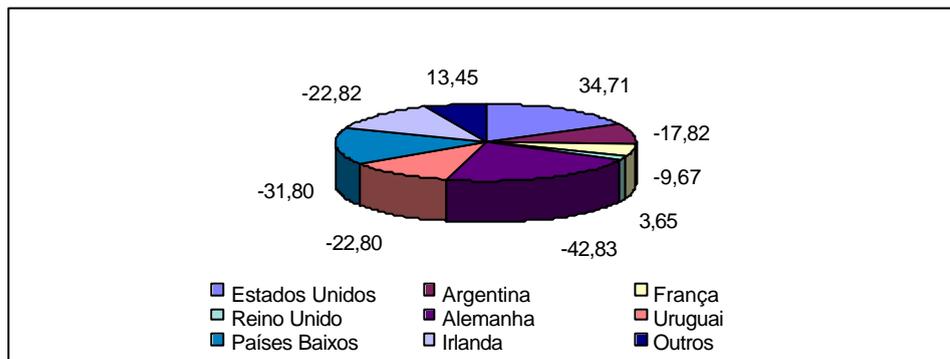
Fonte: SECEX - Cap. 94 da NCM

A indústria brasileira de móveis é formada por 13.500 micro, pequenas e médias empresas, de capital nacional na sua maioria. Essas empresas localizam-se, em sua maior parte, na região centro-sul do país, constituindo em alguns Estados, pólos moveleiros - a exemplo de Bento Gonçalves, no Rio Grande do Sul; São Bento do Sul, em Santa Catarina; Arapongas no Paraná; Mirassol, Votuporanga e São Paulo capital, no Estado de São Paulo; Ubá em Minas Gerais; Linhares no Espírito Santo.

No Estado do Rio Grande do Sul, encontra-se o pólo moveleiro de Bento Gonçalves. Este pólo localiza-se na região serrana do Estado, incluindo outros

municípios como Flores da Cunha e Antônio Prado. Esta indústria é constituída por cerca de 160 empresas, empregando mais de seis mil funcionários e com faturamento de mais de um bilhão em 1999, segundo dados da MOVERGS. A produção de móveis em série iniciou-se na década de 50, neste pólo moveleiro, e, desde então, tem apresentado elevadas taxas de crescimento. Atualmente as empresas concentram-se na produção de móveis retilíneos de madeira, seguidos dos móveis de pinus e dos móveis metálicos (tubulares).

Gráfico 1: Gráfico da variação das exportações da Indústria Moveleira Nacional (%) 2001/2002



Fonte: SECEX - Cap. 94 da NCM

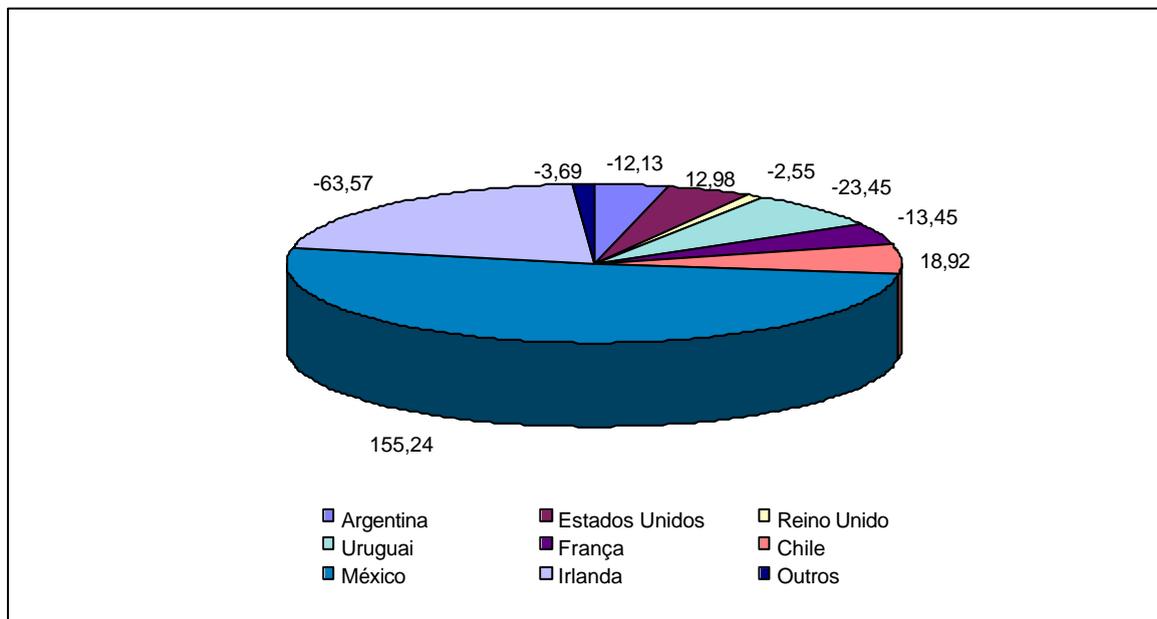
A introdução do *design* próprio é importante para que as empresas possam ampliar suas exportações com linhas próprias de produto, atendendo às preferências e aos padrões (técnicos, ambientais e de *design*) desejados pelos mercados desenvolvidos, aumentando a competitividade e angariando recursos para futuros investimentos. Esta estratégia permite agregar maior valor ao produto, valor este que passaria a ser apropriado pela empresa nacional e não pelo importador estrangeiro, como ocorre atualmente. Além disso, essa estratégia é de grande valia para que as empresas nacionais tenham uma atuação autônoma no mercado internacional, viabilizando assim a conquista de novos mercados.

Tabela 3: Destino das exportações gaúchas de móveis - principais países - US\$

PAÍS	2000	2001	Var. (%) 2001/2002
Argentina	43.439.556	38.171.935	-12,13
Estados Unidos	26.922.830	30.418.628	12,98
Reino Unido	16.368.136	15.950.795	-2,55
Uruguai	18.618.198	14.251.880	-23,45
França	14.504.551	12.553.951	-13,45
Chile	4.228.766	5.028.787	18,92
México	1.524.281	3.890.622	155,24
Irlanda	1.009.077	367.600	-63,57
Outros	33.329.301	32.100.402	-3,69
TOTAL	159.944.696	152.734.600	-4,51

Fonte: SECEX/SDP - Cap. 94 da NCM

Gráfico 2: Variação das Exportações Gaúchas (%) 2001/2002



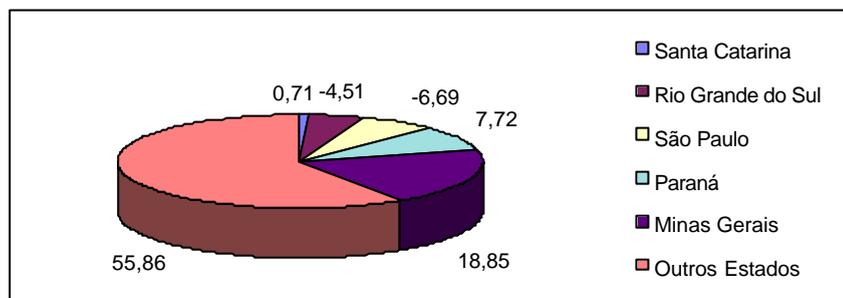
Fonte: SECEX/SDP - Cap. 94 da NCM

Tabela 4: Exportação brasileira de móveis - por Estado - US\$

ESTADO	UF	2000	2001	Var. (%) 2001/2002
Santa Catarina	SC	232.082.850	233.720.311	0,71
Rio Grande do Sul	RS	159.944.696	152.734.600	-4,51
São Paulo	SP	55.350.646	51.646.932	-6,69
Paraná	PR	46.829.351	43.216.219	-7,72
Minas Gerais	MG	9.506.437	11.298.481	18,85
Outros Estados	-	10.488.608	16.347.312	55,86
TOTAL	-	514.202.588	508.963.855	-1,02

Fonte: SECEX/SDP - Cap. 94 da NCM

Gráfico 3: Variação da Exportação Brasileira de Móveis (%) 2001/2002

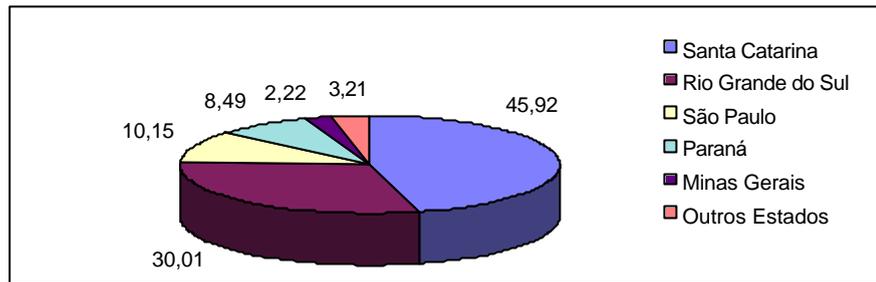


Fonte: SECEX/SDP - Cap. 94 da NCM

Tabela 5: Participação percentual dos Estados na exportação brasileira de móveis (%)

ESTADO	2000	2001
Santa Catarina	45,13	45,92
Rio Grande do Sul	31,11	30,01
São Paulo	10,76	10,15
Paraná	9,11	8,49
Minas Gerais	1,85	2,22
Outros Estados	2,04	3,21
TOTAL	100,00	100,00

Fonte: SECEX/SDP

Gráfico 4: Participação dos Estados na Exportação de Móveis 2001

Fonte: SECEX/SDP

Tabela 6: Faturamento de acordo com os dados MOVERGS em milhões de R\$

	Mês/2001	Mês/2000	Variação (%)	Acum/2001	Acum/2000	Variação (%)
Janeiro	100,889	83,344	21,05	100,889	83,344	21,05
Fevereiro	99,772	95,457	4,52	200,661	178,801	12,23
Março	118,104	98,788	19,55	318,765	277,589	14,83
Abril	114,194	98,990	15,36	432,959	376,579	14,97
Mai	127,990	112,996	13,27	560,949	489,575	14,58
Junho	118,231	106,390	11,13	679,180	595,965	13,96
Julho	128,339	106,716	20,26	807,519	702,681	14,92
Agosto	141,213	118,907	18,76	948,735	821,592	15,48
Setembro	125,027	111,193	12,44	1.073,762	932,785	15,11
Outubro	160,089	117,362	36,41	1.233,851	1.050,147	17,49
Novembro	160,168	137,666	16,35	1.394,020	1.187,813	17,36
Dezembro	132,371	118,974	11,26	1.526,390	1.306,788	16,80

Fonte: MOVERGS/2001

4. OBJETIVOS

4.1. *Objetivo geral*

Como as PMEs do pólo moveleiro da serra gaúcha utilizam o *design* para a produção de móveis de escritório?

4.2. *Objetivos específicos*

- a) Identificar o que os empresários entendem por *design* e o que vislumbram como resultado de sua utilização;
- b) examinar o relacionamento entre as empresas moveleiras e produtoras de *design*;
- c) identificar, do ponto de vista dos empresários, os pontos fortes e fracos do *design* utilizado no setor.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A base teórica visa servir como fundamento para a compreensão do trabalho, sendo a referência central para o melhor entendimento do estudo. Para atingir este objetivo, procurou-se dividir esta parte de forma bastante didática, saindo do conhecimento mais geral para o mais específico.

A fundamentação teórica encontra-se assim dividida:

- Inicialmente, explica-se o mercado mundial de móveis e o papel da indústria brasileira e gaúcha neste contexto.
- Mostra-se um retrospecto da Indústria Moveleira Gaúcha, o qual tem por finalidade apresentar o setor aos leitores que por ventura ainda não o conheçam;
- Explica-se então o que é *design*, e seu papel para a indústria de móveis. Neste capítulo é dada especial atenção para o *eco-design*, um caminho bastante interessante para obtenção da vantagem competitiva;
- Segue com o *design* e seu papel enquanto construtor da vantagem competitiva para as empresas do setor, um dos pressupostos para a importância deste trabalho.

5.1. Contextualização do mercado

A indústria mundial de móveis é uma indústria tradicional, constituída predominantemente por pequenas empresas, que até os anos 50, visavam atender quase exclusivamente ao mercado interno dos seus respectivos países. A partir dos

anos 50, a indústria dinamarquesa de móveis passou a se voltar para o mercado externo, sendo a pioneira neste comércio. Entretanto, o comércio internacional de móveis somente se ampliou de forma significativa a partir dos anos 70, sob a liderança da Itália, que tem apresentado desde então uma taxa média de crescimento anual acima de 15%. (Abimóvel, 1999)

Em 1995, o comércio mundial de móveis atingiu cerca de US\$ 40 bilhões. O mercado consumidor de móveis concentra-se, basicamente, nos países desenvolvidos. Os países europeus somados com EUA, Canadá e Japão foram responsáveis por aproximadamente 85% das importações mundiais de móveis. O principal país importador de móveis é os EUA (21%), respondendo por 1/5 das importações mundiais, entretanto a principal região importadora é a Europa, que representa mais da metade das importações mundiais (52%). Os principais importadores europeus são: Alemanha (15%), França (7%), Reino Unido (4%), Holanda (4%) e Bélgica (4%). Além dos EUA e dos países europeus, destacam-se também o Japão e o Canadá, que tiveram uma participação de 7% e 5%, respectivamente. Desta forma, apenas os oito países acima citados respondem por quase 70% das importações mundiais (Tabela 7).

Os países menos desenvolvidos também possuem grandes mercados internos, pois os móveis estão entre os bens de consumo de massa. Entretanto, o mercado destes países são atendidos basicamente pela produção local, sendo a importação de móveis muito restrita. A única região de países em desenvolvimento que apresentou crescimento significativo nas importações de móveis foi a América Latina, que, na última década, multiplicou por dez suas importações desses produtos, mas estas correspondem a valores absolutos ainda muito baixos, representando apenas 2% das importações mundiais, ou metade das importações da pequena Suíça.

Tabela 7: Principais países importadores de móveis, em porcentagem sobre o mercado mundial - 1985 a 1995

País	1985	1987	1989	1991	1993	1995
EUA	30%	24%	20%	17%	21%	21%
Alemanha	10%	11%	12%	17%	15%	15%
França	9%	11%	10%	10%	8%	7%
Japão	3%	3%	5%	5%	6%	7%
Canadá	2%	2%	4%	4%	5%	5%
Reino Unido	7%	7%	7%	6%	5%	4%
Suíça	4%	5%	5%	5%	4%	4%
Bélgica	3%	4%	4%	5%	4%	4%
Holanda	5%	6%	5%	6%	4%	4%
Áustria	2%	3%	3%	3%	3%	3%
Demais países	25%	24%	25%	22%	25%	26%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados do CSIL - *Centre for Industrial Studies* - Milano.

Um ponto a ser destacado é a tendência de crescimento do comércio internacional de móveis, não apenas para produtos acabados, mas também para partes, peças e produtos semi-acabados.

Tabela 8: Principais países exportadores de móveis, em porcentagem sobre o mercado mundial - 1985 a 1995

País	1985	1987	1989	1991	1993	1995
Itália	21%	17%	20%	19%	17%	18%
Alemanha	18%	16%	17%	16%	12%	10%
EUA	7%	4%	6%	8%	10%	8%
Canadá	5%	3%	4%	4%	5%	6%
Dinamarca	6%	4%	5%	5%	5%	5%
França	6%	5%	6%	6%	5%	4%
China	0%	0%	1%	2%	3%	4%
Taiwan	0%	0%	0%	0%	5%	4%
Bélgica	5%	5%	5%	5%	4%	3%
Demais países	32%	46%	36%	35%	34%	38%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Dados do CSIL - *Centre for Industrial Studies* - Milano.

Assim como as importações, as exportações também estão concentradas nos países desenvolvidos. A Europa participa com mais de 60% das exportações mundiais de móveis. Apenas a Índia, que exerce a liderança neste mercado, responde por 18%, sendo seguida por Alemanha (10%) e Dinamarca (5%). Na América do Norte, EUA e Canadá respondem por 14% das exportações mundiais. Apenas estes cinco países controlam quase metade das exportações mundiais de móveis (Tabela 8).

Apesar da predominância dos países desenvolvidos, é importante destacar que a última década registrou uma crescente participação dos países em desenvolvimento no total das exportações mundiais de móveis. Entre estes países, destacam-se Taiwan, China¹, Polônia, Malásia, Indonésia e México, que em 1996 exportaram mais de US\$ 6 bilhões.

¹ Dentro das exportações da China, não estão incluídas as exportações de Hong Kong.

Tabela 9: Saldo comercial de móveis em diversos países - 1993 a 1995 (em US\$ milhões)

PAÍSES	1993	1994	1995
EUA	-3.596	-4.561	-5322
Alemanha	-917	-1359	-1702
França	-825	-930	-1126
Suíça	-711	-900	-998
Holanda	-509	-666	-898
Áustria	-449	-530	-638
México	213	238	448
Espanha	117	220	481
Suécia	233	250	541
Canadá	-47	268	635
Dinamarca	1305	1427	1717
Itália	5260	6153	7667
Brasil	241	253	250

Fonte: Dados do CSIL - Centre for Industrial Studies - Milano e ABIMÓVEL.

Os principais segmentos do comércio internacional de móveis são: móveis de madeira, com 40% do total exportado, cadeiras e assentos², com 30%, móveis de metal, 8%, e móveis plásticos, 1% (Gorini, 1998).

5.2. Principais países produtores e consumidores de móveis

5.2.1. EUA

“Os EUA são o maior mercado consumidor do mundo, respondendo por

² Estão incluídos assentos para automóveis e veículos aéreos.

cerca de 1/5 das importações mundiais. Apesar disto, estas importações representam menos de 20% do mercado norte-americano, evidenciando o baixo grau de dependência dos EUA em relação aos produtos importados” (ECIB, 1993, p. 27). Metade das importações norte-americanas são originárias dos países asiáticos, onde Taiwan e China respondem, respectivamente, por 30% e 8% das importações de móveis dos EUA. Destacam-se também o Canadá, a Itália e o México (U.S. Industrial Outlook, 1994).

“A indústria moveleira norte-americana possui aproximadamente 4 mil empresas, faturando em torno de US\$ 24 bilhões no segmento de móveis residenciais e US\$ 10 bilhões no segmento de móveis para escritório. Entretanto, quase metade desse faturamento foi produzido pelos 25 maiores fabricantes de móveis residenciais e pelos 10 maiores fabricantes de móveis de escritório” (Gorini, 1998, p. 10-12).

Apesar de estar voltado para o mercado interno, tendo apenas uma pequena parcela da sua produção destinada ao mercado externo, os EUA ocupam posição de destaque entre os países exportadores de móveis, sendo superados apenas pela Itália e Alemanha. Entretanto, quase 60% das exportações norte-americanas destinam-se aos países do NAFTA (*North American Free Trade Agreement*), o que pode ser explicado pela proximidade geográfica e as reduzidas tarifas de importação que vigoram neste bloco econômico.

Apesar de os móveis de madeira responderem por metade das vendas externas da indústria moveleira norte-americana, a grande vantagem competitiva se encontra nos móveis de metal, segmento em que os EUA se destacam como o maior país exportador.

5.2.2. Canadá

Com relação ao mercado de móveis, o Canadá apresenta grande vínculo com os EUA, respondendo por quase metade do destino das exportações norte-

americanas. Por outro lado, os EUA consomem mais de 40% dos móveis canadenses vendidos no exterior.

A indústria moveleira canadense apresenta suas maiores vantagens competitivas na produção de móveis de madeira, principalmente no segmento de dormitórios³. Cabe destacar que o Canadá importa grande quantidade de partes e peças dos países asiáticos, para produção de móveis. Desta forma, sua estrutura produtiva está voltada, prioritariamente, para as atividades de *design* e montagem dos móveis, etapas que apresentam maior valor adicionado.

5.2.3. Itália

“Desde os anos 70, a Itália lidera a indústria mundial de móveis. Atualmente, a Itália responde por quase 20% das exportações mundiais, sendo líder nos segmentos de móveis de madeira e estofados e vice-líder em móveis de metal⁴, além de apresentar significativas exportações de móveis de plástico. Isto demonstra que a indústria moveleira italiana detém forte posição competitiva em todos os segmentos em que atua, possibilitando a geração de um superávit superior a US\$ 7 bilhões, neste setor industrial. Como resultado, a Itália é o país desenvolvido que apresenta a menor dependência em relação às importações de móveis que atendem a menos de 8% do seu mercado interno” (ECIB, 1993, p. 27).

A elevada competitividade da indústria moveleira italiana pode ser atribuída, em grande medida, à sua estrutura industrial, que conta com aproximadamente 33 mil empresas altamente especializadas e desverticalizadas. As maiores empresas, em geral com mais de 500 empregados, dedicam-se basicamente ao *design* e a montagem dos móveis, estão voltadas para o mercado externo e atuam com estratégias bastante agressivas. Por sua vez, as pequenas empresas, em geral com menos de 10 empregados, estão voltadas para fornecimento de peças e componentes, trabalhando em regime de subcontratação.

³ Incluindo a indústria de colchões (U.S. Industrial Outlook, 1994).

⁴ A Itália ocupa, ao lado da Alemanha, a segunda posição nas exportações de móveis de metal, cuja liderança é dos EUA (U.S. Industrial Outlook, 1994).

Outro ponto que explica a competitividade da Itália é que este país possui a mais avançada indústria de máquinas e equipamentos para produção de móveis, possibilitando, assim, que a sua indústria moveleira esteja em constante processo de atualização tecnológica. A elevada integração que existe entre estas duas indústrias faz com que os equipamentos, além de serem mais baratos, também estejam adaptados às necessidades da indústria moveleira local. Desta forma, mesmo as pequenas empresas têm acesso a máquinas de última geração.

Finalmente, cabe destacar o fato de a indústria moveleira italiana desenvolver um *design* próprio e inovador. Isto propiciou uma renda adicional advinda da exportação de móveis exclusivos. Além disso, o mais importante é que o *design* italiano conseguiu determinar o padrão de consumo em outros países, em particular na Europa e nos EUA.

5.2.4. Alemanha

A Alemanha é o segundo maior exportador de móveis do mundo, sendo o vice líder desta indústria. Entretanto, a Alemanha também é o segundo maior importador de móveis, apresentando um déficit comercial neste setor superior a US\$ 1,7 bilhão (vide Tabela 8).

A indústria de móveis alemã possui cerca de 1.200 empresas que trabalham com mais 2.000 pequenas oficinas especializadas. Desta maneira, ao contrário da Itália, a indústria alemã é altamente concentrada e verticalizada. Apesar disto, esta indústria apresenta grande competitividade em vários segmentos, em particular naqueles baseados em economias de escala, como o segmento de móveis de cozinha. Esta vantagem competitiva na indústria moveleira alemã decorre, em grande parte, da sua avançada indústria de máquinas e equipamentos, que permite um contínuo processo de atualização da sua base técnica.

5.2.5. França

A França possui a terceira maior indústria de móveis da Europa, sendo a sexta maior exportadora do mundo. Com cerca de 1.200 fábricas, o padrão de organização da indústria francesa, assim como na Alemanha, não é tão pulverizado e desverticalizado. Os segmentos que apresentam maiores vantagens competitivas são os de móveis de cozinha e estofados.

“Apesar de sua desenvolvida indústria de móveis, 1/3 do mercado interno francês é atendido por importações” (ECIB, 1993, p. 27). A França apresenta um déficit comercial neste setor superior a US\$ 1 bilhão, sendo o país desenvolvido com maior dependência da produção externa.

5.2.6. Dinamarca

A Dinamarca foi a pioneira na exportação de móveis, sendo a líder deste mercado nas décadas de 50 e 60. A partir dos anos 70 perdeu a liderança mundial para a Itália, mas ainda hoje mantém uma forte posição competitiva no mercado internacional.

Atualmente, a Dinamarca é o quinto maior país exportador de móveis, apresentando ao mesmo tempo uma baixa dependência das importações (vide Tabela). A indústria de móveis dinamarquesa concentra suas vantagens competitivas nos produtos mais sofisticados, destinados às classes com maior nível de renda.

5.2.7. Japão

O Japão é o quarto maior importador de móveis, sendo um mercado consumidor objeto de acirrada disputa, sobretudo pela proximidade geográfica de grandes países fornecedores como Taiwan, China, Malásia, Indonésia e Filipinas.

Existe uma tendência de aumento das importações japonesas, pois, no Japão, o coeficiente de importação é ainda muito reduzido, existindo grande esforço para crescimento. Além disso, a ocidentalização dos costumes está forçando uma maior abertura aos produtos estrangeiros. Finalmente, deve-se destacar que a indústria

japonesa de móveis apresenta um nível de competitividade internacional muito baixo, sendo que suas exportações não estão sequer entre as vinte maiores do mundo.

5.2.8. Taiwan

Taiwan foi o primeiro país em desenvolvimento a ocupar um lugar de destaque entre os grandes exportadores de móveis. Entretanto, nos anos 90, verifica-se uma perda de dinamismo das exportações de Taiwan, causada pela elevação do custo da madeira e da mão-de-obra, além da falta de trabalhadores especializados. Devido a estes fatores, muitas empresas de Taiwan se mudaram para outros países do sudeste asiático, em particular para a China.

Atualmente, Taiwan disputa com a China a liderança entre os países emergentes. Além disso, tem-se destacado como o maior exportador de móveis para os EUA, respondendo por quase 30% das importações norte-americanas, nos anos 90 (*U.S. Industrial Outlook*, 1994).

O padrão de organização da indústria de móveis de Taiwan é marcado pela predominância de PMEs altamente especializadas, com reduzida verticalização e uma grande rede de subcontratação. A produção industrial é bastante diversificada, apresentando vantagens competitivas nos segmentos de móveis de metal, madeira e plástico.

“A indústria moveleira de Taiwan não possui design próprio, sendo este determinado pelos importadores ou diretamente por acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, por exemplo, com a empresa sueca Ikea. Entretanto, mais recentemente, alguns fabricantes de móveis passaram a investir no desenvolvimento de design próprio, em particular no segmento de móveis de metal, criando desta forma uma grande variedade de estilos, possibilitada pela flexibilidade produtiva” (Gorini, 1998, p. 21).

5.2.9. China

Atualmente, a China⁵ é o sétimo exportador de móveis, disputando com Taiwan o primeiro lugar entre os países em desenvolvimento. A China também se destaca como o maior exportador mundial de móveis de vime. Este segmento da indústria moveleira é o que apresenta menor conteúdo tecnológico e maior intensidade de mão-de-obra, advindo destes fatores a competitividade chinesa.

Entretanto, nos últimos anos a China tem avançado em outros segmentos desta indústria, mais que dobrando suas exportações de móveis de madeira e de metal (*U.S. Industrial Outlook*, 1994), ocupando assim parte do mercado anteriormente atendido por Taiwan.

5.3. A indústria moveleira brasileira

O presente capítulo mostra como é composta a indústria moveleira brasileira, a formação da cultura industrial moveleira, as características dos pólos e o destino das exportações brasileiras.

A indústria brasileira de móveis apresenta produção geograficamente dispersa por todo território nacional, localizando-se, principalmente, na região Centro-Sul do país, que responde por 90% da produção nacional e 70% da mão-de-obra do setor (GORINI, 2000).

No Brasil, assim como em outros países, a indústria moveleira caracteriza-se pela organização em pólos regionais, sendo os principais: Grande São Paulo (SP),

⁵ Em razão da sua condição de colônia britânica até junho de 1997, os dados de Hong Kong não estão incluídos nos da China. Entretanto, deve-se destacar que, em 1995, Hong Kong era o 12º importador e o 20º exportador mundial de móveis. Este grande dinamismo de Hong Kong deve-se ao fato de esta antiga colônia ser um grande entreposto no comércio mundial de móveis, reexportando cerca de 70% das suas importações (MICT, 1997).

Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Votuporanga e Mirassol (SP) (BNDES, 2000).

Com uma estrutura bastante fragmentada, segundo a Abimóvel, esta indústria conta com aproximadamente 13.500 empresas: cerca de 10.000 microempresas (até 15 funcionários), 3.000 pequenas empresas (de 15 até 150 funcionários) e apenas 500 empresas de porte médio (acima de 150 funcionários). São mais de 250 mil empregos diretos e 1,5 milhão de indiretos, respondendo por 18% da produção nacional e um faturamento anual de um bilhão de dólares. Na sua quase totalidade, são empresas familiares, de capital inteiramente nacional. Entretanto, nos últimos anos tem-se verificado a entrada de empresas estrangeiras no segmento de móveis de escritório, em geral, via aquisição de fabricantes locais (BNDES, 2000).

“(...) da mesma forma que em outros segmentos da indústria brasileira, há um reduzido número de empresas mais modernas em meio a um universo muito grande de empresas desatualizadas tecnologicamente e pouco competitivas, muitas delas atuando e sobrevivendo no setor informal da economia” (Sebrae, 1998, p.77).

Trata-se da chamada dualidade da economia brasileira, setor moderno versus setor arcaico que, em relação ao setor moveleiro, segundo o Sebrae (1998, p.77) *“é muito marcante”*.

A indústria brasileira é segmentada em duas categorias: móveis de madeira para residências e móveis para escritórios. O setor de móveis de madeira para residências constitui-se no principal segmento da indústria de móveis, reunindo 77,5% do número total de estabelecimentos e 73,5% da mão-de-obra empregada.

Este, pode ser dividido em dois segmentos básicos, de acordo com a matéria-prima utilizada: móveis retilíneos de madeira maciça ou de madeira maciça conjugada com madeira aglomerada. Nesses dois segmentos, encontram-se as empresas mais modernas, principalmente em móveis retilíneos.

Há, também, uma multiplicidade de pequenas empresas, em geral marcenarias, que produzem sob encomenda e cuja matéria-prima básica é a madeira compensada conjugada com a madeira maciça. Essas pequenas empresas preenchem certos nichos de mercado, principalmente, em relação aos móveis torneados (SEBRAE, 1998).

Os móveis de metal, os quais representam 3,2% do número de estabelecimentos e 4,1% do pessoal ocupado, segundo o Sebrae (1998), são basicamente móveis de aço tubular conjugados com outras matérias-primas: madeira, vidro. Nesse segmento, a maior complexidade dos processos produtivos – metalurgia – inibe a presença de pequenas empresas.

Os móveis para escritórios constituem-se na segunda categoria mais importante: 11,9% do número de estabelecimentos e 14,9% do pessoal ocupado. Podem ser divididos em dois tipos: móveis para escritório sob encomenda e móveis seriados avulsos. A maior complexidade dos processos produtivos deste segmento, segundo o Sebrae (1998), marcenaria, metalurgia e tapeçaria, exclui a presença de micro e pequenas empresas. A diversificação de produtos é muito menor e os processos produtivos são bem mais complexos envolvendo, basicamente, o trabalho de marcenaria, metalurgia, tapeçaria, injeção de poliuretano, acabamento, montagem e embalagem.

Existe grande diversidade no grau de atualização tecnológica entre as empresas moveleiras. Como se trata de manufatura, em que o produto final é a reunião puramente mecânica de partes, a modernização das plantas pode ser feita em determinada etapa do processo produtivo, revelando diferentes graus de atualização tecnológica em que equipamentos mais antigos convivem ao lado de equipamentos mais modernos e sofisticados.

5.4. Formação da cultura industrial moveleira

No começo do século passado, a cidade de São Paulo e seus municípios limítrofes – Santo André, São Caetano e São Bernardo – assistiram ao surgimento de

pequenas marcenarias de artesãos italianos, gerado pelo grande aumento do fluxo imigratório. A indústria de São Paulo tem a maior parte da sua produção voltada para o mercado popular em formação. Os pólos localizados nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina podem ser igualmente caracterizados como pólos pioneiros, de modo que, também nesses estados, a atividade moveleira foi contemporânea de um contexto industrial embrionário de formação do mercado interno baseado no trabalho assalariado e do incremento do movimento imigratório que se delineava.

Os outros pólos moveleiros – Mirassol, Votuporanga, Ubá e Arapongas – foram implantados mais recentemente, no ciclo de substituição de importações pós-guerra, a partir de iniciativas empresariais, juntamente com estímulos e linhas de financiamento governamentais, sobretudo aquelas datadas do fim dos anos 60 até o início da década de 80.

5.5. *Características dos pólos moveleiros*

Embora espalhados por todo território nacional, os fabricantes de móveis localizam-se principalmente na região Centro-Sul do país, mais precisamente em torno de sete pólos regionais: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Mirassol (SP), Votuporanga (SP) e Grande São Paulo (SP), com estruturas produtivas e linhas de produtos bastante diferenciadas. A Tabela 10 apresenta a origem dos principais pólos moveleiros e as respectivas décadas de sua consolidação.

Tabela 10: Distribuição dos pólos moveleiros brasileiros

Pólos	Origem	Consolidação
Grande São Paulo (SP)	Marcenarias familiares (imigração italiana).	Década de 50
Noroeste Paulista (SP) (Votuporanga e Mirassol)	Iniciativa dos empresários locais.	Década de 80
Ubá (MG)	Empresas atraídas pela instalação da Móveis Itatiaia na década de 60.	Década de 80
Arapongas (PR)	Iniciativa dos empresários locais, com apoio governamental (em particular do município)	Década de 80
São Bento do Sul (SC)	Instalação nos anos 60/início dos 70, com apoio governamental.	Década de 70
Bento Gonçalves (RS)	Manufaturas de móveis de madeira e metal, originados da fabricação de instrumentos musicais e telas metálicas.	Década de 60

Fonte: Banco de Dados Abimóvel, 2001

Segundo o Banco de Dados da Abimóvel (2001), a seguir, é realizada a descrição dos pólos moveleiros, mencionados na Tabela 10.

5.5.1. Pólo moveleiro de Bento Gonçalves (RS)

No Estado do Rio Grande do Sul, encontra-se o pólo moveleiro de Bento Gonçalves, considerado o mais importante do país, mas destaca-se, também, a região turística de Gramado, pela indústria mais artesanal (Caminhos do III Milênio, 2000).

São aproximadamente 2.800 empresas espalhadas por quase todos os municípios do Rio Grande do Sul, que geram cerca de 33 mil empregos diretos. O Estado é responsável por cerca de 26% das exportações brasileiras de móveis (Caminhos do III Milênio 2000).

No Rio Grande do Sul, fazem parte deste sistema Bento Gonçalves, Flores da Cunha, Farroupilha, Caxias, Gramado e outras cidades da Serra. A tecnologia de produção não está defasada em relação a países como a Itália e Alemanha, considerados exemplos do setor. A grande maioria das empresas do setor têm acesso à tecnologia que, por estar disponível para todos, não apresenta competição por ela (Roese, 1999).

5.5.2. Pólo moveleiro de São Bento do Sul (SC)

A indústria moveleira de Santa Catarina está concentrada no Vale do Rio Negro, mais especificamente nos municípios de São Bento do Sul, Rio Negrinho e Campo Alegre.

Este pólo moveleiro surgiu nos anos 50, da atividade dos imigrantes alemães, estando voltado, inicialmente, para a produção de móveis coloniais de alto padrão. Nos anos 70, destacou-se na produção de móveis escolares e cadeiras de cinema. Atualmente, São Bento do Sul, segundo a Abimóvel, é o principal pólo exportador do país, respondendo por metade das vendas de móveis brasileiros no exterior.

O pólo moveleiro de São Bento do Sul possui, aproximadamente, 170 empresas com elevada participação de médias e grandes empresas que destinam cerca de 80% da produção para o mercado externo, composta quase exclusivamente por móveis residenciais de madeira pinus. Entre as principais empresas da região, destacam-se Rudnick, Artefama, Neumann, Leopoldo, Zipperer, Weiherman, Serraltense e Três Irmãos.

5.5.3. Pólo moveleiro de Arapongas

Surgiu nos anos 60 e, atualmente, é o principal pólo moveleiro do Estado do Paraná, contando com cerca de 140 empresas e 5 mil trabalhadores, além de gerar mais de 60% das receitas do município. Está voltado para produção de móveis populares, destacando-se o segmento de estofados, que conta com mais de 40

empresas, entre elas a Simbal, a maior produtora de estofados do país, fundada em 1962.

A indústria moveleira de Arapongas concentra-se na produção de móveis residenciais populares destinados ao mercado interno. Entretanto, possui, também, algumas médias e grandes empresas de alta tecnologia que exportam parte da sua produção, sendo responsáveis por aproximadamente 7% das vendas externas de móveis do país. Cabe, ainda, destacar a existência de um certo grau de associativismo entre as empresas da região, o que permitiu a construção, em 1997, de um grande centro de eventos, com mais de 20 mil metros quadrados, onde se realizou a primeira Movelpar – Feira de Móveis do Paraná.

5.5.4. Pólo moveleiro de Ubá

Localiza-se no Estado de Minas Gerais, na “zona da mata mineira”, a cerca de 300 km de Belo Horizonte. As primeiras empresas surgiram nos anos 50 e, hoje, este pólo moveleiro se destaca por possuir a maior fábrica de móveis do país, a Itatiaia, criada em 1964, que, atualmente, se concentra na produção de armários de aço para cozinha. O pólo reúne, ainda, um conjunto de aproximadamente 300 empresas, na sua maioria de pequeno e médio portes, voltadas quase exclusivamente para a produção de móveis residenciais de madeira, destinados, em sua totalidade, ao mercado interno.

No Estado de São Paulo, a indústria de móveis apresenta produção geograficamente dispersa, espalhando-se pela capital e pelo interior do Estado, mas é possível identificar a existência de duas aglomerações regionais bem definidas: a da Grande São Paulo e a do Noroeste Paulista. Deve-se ressaltar que Itatiba se apresenta como um pólo moveleiro secundário e, no interior do Estado, os municípios de Araçatuba, Fernandópolis, Osvaldo Cruz, Piracicaba e Porto Ferreira possuem grandes e médias empresas de móveis que não se constituem pólos moveleiros.

A indústria de móveis do Noroeste do Estado de São Paulo pode ser subdividida, por sua vez, em dois centros regionais, representados pelas cidades de

Votuporanga e Mirassol. Apesar da proximidade geográfica e de alguns projetos realizados em conjunto, é importante salientar que estes pólos apresentam estruturas diferenciais.

5.5.5. Pólo moveleiro de Mirassol

A indústria moveleira de Mirassol congrega cerca de 80 empresas, responde por cerca de três mil empregos diretos e por mais de 50% das atividades industriais do município, sendo responsável por aproximadamente 1/3 da arrecadação municipal.

Esse pólo, com origem nos anos 40, apresenta estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. É marcado pela atuação de três empresas líderes: Fafá, 3D e Casa Verde. Fundadas em meados dos anos 70, estas empresas são as maiores e tecnologicamente mais avançadas de todo noroeste paulista. Ao lado destes grandes produtores, coexiste um conjunto de PMEs que, na maior parte dos casos, foram criadas por ex-empregados das três empresas pioneiras. São cerca de dez empresas de médio porte e mais de 60 de pequeno porte. Destas, mais de 1/3 são pequenas marcenarias produtoras de móveis sob encomenda.

As empresas deste pólo estão concentradas na produção de móveis residenciais de madeira. As grandes e médias empresas atuam no segmento de móveis retilíneos seriados, enquanto as pequenas atuam quase exclusivamente na produção de móveis torneados de madeira maciça.

5.5.6. Pólo moveleiro de Votuporanga

A região de Votuporanga abriga aproximadamente 350 empresas moveleiras, das quais 170 apenas no município de Votuporanga. Criada recentemente, esta indústria já tem peso significativo na região, empregando mais de seis mil pessoas e representando cerca de 50% das atividades econômicas dos municípios. A empresa

mais antiga tem apenas 35 anos de existência e a média de idade do conjunto das empresas é inferior a dez anos.

Para se entender o recente desenvolvimento da indústria moveleira de Votuporanga, é fundamental destacar a associação de duas dezenas de empresas moveleiras no chamado projeto Pólo IPD – Interior Paulista Design, um trabalho conjunto, criado a menos de quatro anos que tem por objetivo explícito a construção de vantagens competitivas.

A maioria das empresas do pólo de Votuporanga está voltada para a produção de móveis residenciais de madeira. Nesse segmento, atuam dois grupos de empresas: duas grandes/médias empresas (com destaque para a Davanço), que produzem móveis retilíneos com painéis de madeira, e um grupo expressivo de PMEs, que produzem móveis torneados a partir de madeira maciça. Verifica-se, também, a importante participação das empresas produtoras de móveis estofados. Além dessas, nos últimos anos, observa-se uma crescente participação dos fabricantes de móveis metálicos (tubulares).

A indústria moveleira da Grande São Paulo, o mais diversificado “pólo” do país, depois de sofrer significativa retração nas últimas décadas, reúne, aproximadamente, 3,8 mil empresas e emprega 5,8 mil trabalhadores. Esta indústria apresenta características bastante particulares, ao se comparar com os demais pólos moveleiros do país. De certa forma, é errôneo referir-se à indústria moveleira da Grande São Paulo como um pólo homogêneo produtor de móveis, devido à sua elevada heterogeneidade. Apesar da heterogeneidade, pode-se dividi-la em dois grandes segmentos, para sua melhor caracterização: o de móveis residenciais e o de móveis para escritório.

A quase totalidade do segmento de móveis residenciais é composto de PMEs, que fabricam móveis de madeira maciça sob encomenda. Por sua vez, as grandes empresas, como a Bérghamo e a Pastore, produzem móveis retilíneos seriados com painéis de madeira, em geral para as classes populares. Entretanto, é no segmento de móveis para escritórios que a indústria moveleira da Grande São

Paulo se destaca. De fato, suas empresas são as líderes nacionais, atendendo a aproximadamente 80% deste mercado. Dentre estas, destacam-se Giroflex, Fiel, Escriba, Securit, Italma, L'Atelier e Teperman.

5.6. Retrospecto da indústria moveleira gaúcha

No começo do século passado, os pólos industriais localizados nos Estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul assistiram ao surgimento de pequenas marcenarias de artesãos italianos, gerado pelo grande aumento do fluxo imigratório.

A história do desenvolvimento da indústria moveleira pode ser dividida em três décadas: - 1980 com a compra de máquinas e equipamentos sem similar nacional, beneficiadas pelo ex tarifário que permitia a importação com alíquota 0%; - 1990 foi uma década caracterizada pela produção em série, cópias de modelos e produção continuada; e a próxima década deverá ser caracterizada pela presença do *design*, nesta indústria, quando os grandes investimentos se darão a partir da criação e elaboração própria de móveis e utensílios, e formação de recursos humanos para esta tarefa, segundo afirma a ABIMÓVEL (2000).

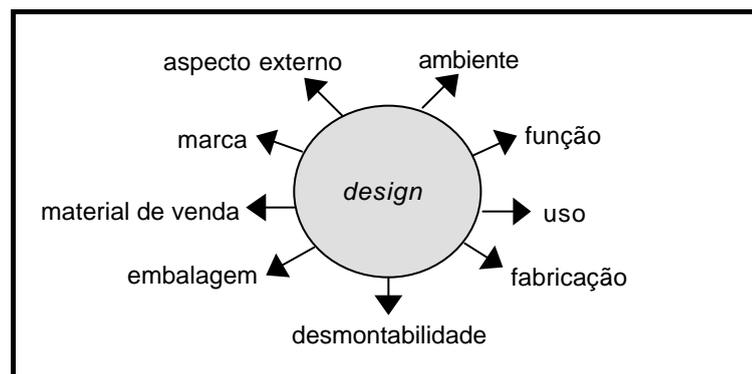
O desenvolvimento da indústria moveleira de Bento Gonçalves deve-se, em grande parte, ao notável associativismo existente entre os empresários locais. Em geral, as grandes empresas ressaltam a marca de seus produtos, enquanto as pequenas e médias destacam o preço como fator competitivo mais importante. As empresas menores apresentam processos de produção intensivos em mão-de-obra, combinados com a surpreendente capacidade de introduzir mudanças nos modelos produzidos (com rápida capacidade de absorção, por meio da cópia dos novos modelos das empresas maiores). Em suma, a “estratégia” adotada pelas empresas menores consiste na rápida atualização tecnológica de produtos, fomentada pela cópia de modelos lançados pelas empresas maiores. Desta forma, o sistema generalizado de cópias introduz uma dinâmica própria no processo de capacitação produtiva e tecnológica que não deve ser ignorada.

5.7. Definição de design

Um móvel não é apenas aparência física. Um móvel é também funcionalidade, ergonomia, economia de espaço, conforto. A questão do *design* vai muito além do próprio desenho. Neste capítulo serão discutidas diferentes formas para se interpretar o conceito, assim como sua dimensão. Segue-se com o conceito de *eco-design*, devido a sua importância para as empresas, por poder se tornar uma fonte interessante de vantagem competitiva.

A abrangência do *design* vai desde a concepção, passando pelas diversas fases do processo, até a entrega para o cliente.

Quadro 1: Abrangência do design



Fonte: MOVERGS/2001

A primeira impressão que se tem de um produto é a sua aparência física: formas, cores, texturas. Isso certamente tem a ver com *design*, mas esta noção refere-se simplesmente à ponta mais visível de um processo bem mais amplo, que envolve desde a concepção de um produto em função da facilidade de produção nas condições específicas de uma empresa, até a sua aparência final, passando pela concepção de um produto de fácil manutenção, pela preocupação com a economia, pelo apelo mercadológico do produto, pela sua funcionalidade, pela sua competitividade, pela facilidade de uso pelo consumidor, custo de produção e venda, pela embalagem, facilidade de eliminação após uso, etc. Sendo assim, o *designer* não

é simplesmente um projetista ou um desenhista. Ele não pode simplesmente ter noções de estética, mas deve entender e trabalhar integrado com os setores de engenharia, marketing e produção da empresa. Por outro lado, o *design* deve adaptar-se constantemente às condições de mercado vigentes, a partir dos anos 70, caracterizadas pela grande variação de tipos de produtos e modelos fabricados, pelas rápidas mudanças no produto e pelo ciclo de vida cada vez menor. Um produto que há alguns anos era projetado para durar pelo menos dez anos, hoje dura cinco, ou menos. (Dagóí, 1989).

Design é diferente de estilo. Enquanto o estilo manifesta-se apenas na aparência do produto, podendo este ser maravilhoso, mas sem traduzir-se em melhoria de desempenho, o *design* afeta também a utilidade do produto. De um ponto de vista de marketing, o *design* do produto é a forma de diferenciar o produto de uma empresa, atraindo a atenção do consumidor, melhorando o desempenho do produto ou reduzindo os custos de fabricação”. (Kotler, 1995).

O *design* funciona, em outra obra do autor, juntamente com Armstrong (1993) como um mix entre qualidade, estilo, função, forma e engenharia, sendo fundamental que o profissional de marketing esteja atento em direcionar os esforços da empresa na criação de *designs* eficientes.

Segundo o *International Council of Societies of Industrial Design – ICSID*, de acordo com a página da ABIMÓVEL (www.abimovel.org.br), “*design* industrial é uma atividade criativa cujo objetivo é determinar as propriedades formais dos objetos produzidos industrialmente.” Por propriedades formais não se deve entender apenas as características exteriores, mas, sobretudo, as relações estruturais e funcionais que fazem de um objeto (ou de um sistema de objetos) uma unidade coerente, tanto do ponto de vista dos produtos como do consumidor.

Partindo desta definição, pode-se vislumbrar o alcance que pode ter uma estratégia empresarial que defina corretamente e invista boa quantidade de recursos em *design* e formação de recursos humanos na área.

Segundo Bonsiepe (1989), o *design* é uma atividade marginal na América Latina. Em geral, no Brasil ele tem um razoável desenvolvimento em nível acadêmico, mas sua utilização em âmbito industrial ainda é incipiente. Isso ocorre, segundo o autor citado, em parte em função da ignorância por parte das empresas do significado mais amplo do *design* e de suas possibilidades, e da sua importância como elemento fundamental na estratégia empresarial. A falta de profissionais com formação específica nesta área também contribui para agravar o problema. Mas, por outro lado, a própria dinâmica do desenvolvimento industrial no Brasil, com pouca agressividade ao investir em inovações e pouco acostumado aos investimentos a longo prazo, explica também a pouca tradição em *design*. Investir em *design* não traz somente retornos diretos e quantificáveis, pois os efeitos desses investimentos não se resumem ao produto, mas aos efeitos nos níveis de exigência do consumidor para o futuro e a fixação da imagem do produto, associada à sua marca e qualidade.

A conscientização do que é realmente *design* e suas potencialidades é um passo fundamental para modificar a forma de relacionamento das empresas com seus consumidores, fator que dia a dia cresce na definição das estratégias empresariais. O *design* será, no século que se inicia, um fator determinante na economia, além de ser também um fator dinâmico na concorrência dos mercados internacionais. Empresas que não valorizarem o *design* terão dificuldades de sobrevivência (Bonsiepe, 1989).

O *design*, embora envolva uma série de elementos e etapas de elaboração, materializa-se na aparência final do produto, que oculta todo esse processo. Essa “aparência” é a primeira impressão que o cliente tem ao tomar contato com o produto. Daí a importância do *design* como um elemento que pode causar um impacto extremamente favorável não só do produto, como também da imagem da empresa.

É importante a observação destes aspectos visto que o resultado do *design* não deve ser analisado apenas pelo produto físico mas, também pelos benefícios e serviços agregados a ele, tanto para a empresa quanto para o mercado, e nesta parte inclui-se o *eco-design*, *design* preocupado com o meio ambiente.

5.7.1. O *eco-design* e ergonomia

Hoje, o pensamento ecológico está presente na maior parte das atividades industriais, e futuramente deverá estar presente em todas. Isto porque os conceitos desta área tornam-se cada dia mais importantes, o que deverá forçar a sociedade a migrar de muitas ações paliativas dos dias atuais para ações ecológicas de grande envergadura no futuro. Os móveis, devido ao seu elevado consumo de materiais e embalagens, não podem ficar de fora deste processo. À medida que os consumidores se tornarem mais conscientes, a sua pressão se tornará cada vez mais forte na busca por produtos, incluindo móveis, ecologicamente corretos.

O uso de madeiras de ciclo curto (reflorestáveis) também se traduz em uma boa prática, como exemplo pode-se citar o *pinus eliottis*, o *eucalipto grandis* (eucalipto) e o *MDF (Medium Density Fiberboard)* - que é um material alternativo de fibras de madeira de *pinus eliottis* que já vem sendo usado há bastante tempo em vários países do mundo.

O cuidado com a preservação do meio ambiente deve estar presente em todas as etapas do desenvolvimento do produto. Este pensamento direcionado à preservação do meio ambiente vem crescendo nos últimos anos, visto às exigências do mercado externo que restringe drasticamente o comércio de móveis construídos com madeiras não reflorestáveis.

Na embalagem, uma preocupação que deveria estar sempre presente no desenvolvimento do produto é o destino da embalagem após o término da sua finalidade e a verificação dos danos que poderiam causar ao meio ambiente. A escolha do material de embalagem pode minimizar este impacto ambiental.

Na construção de móveis, há também de se pensar na ergonomia. Segundo a *Ergonomics Research Society*, da Inglaterra, “*ergonomia é o estudo do relacionamento do homem com seu trabalho, equipamento e ambiente, e particularmente a aplicação de conhecimentos de anatomia, fisiologia e psicologia na solução de problemas surgidos deste relacionamento*” (Lida, 1990, p. 27).

“Ao contrário de outras ciências cujas origens se perdem no tempo e no espaço, a ergonomia tem uma data oficial de nascimento: 12 de julho de 1949. Neste dia reuniram-se pela primeira vez, na Inglaterra, um grupo de cientistas e pesquisadores interessados em discutir e formalizar a existência desse novo ramo de aplicação interdisciplinar da ciência. Na segunda reunião do mesmo grupo, ocorrida em 16 de fevereiro de 1950, foi proposto o neologismo ergonomia, formado dos termos gregos ergo, que significa trabalho, e nomos, que significa regras, leis naturais” (Lida, 1990, p. 27).

Constitui-se em fator de responsabilidade para os *designers*, principalmente da indústria do mobiliário, o estudo e a aplicação da ergonomia, considerando-se que há uma série de doenças provenientes da relação do ser humano com os móveis que utiliza, principalmente em seu ambiente de trabalho. Enfim, para o desenvolvimento de um produto inovador, entende-se que todas as áreas da empresa devem estar envolvidas e trabalhar em conjunto.

5.8. Design, inovação tecnológica e construção da vantagem competitiva

A indústria moveleira é extremamente fragmentada, tanto no número de países produtores, como nos diferentes tipos de produtos. Dentro deste ambiente, vantagens competitivas são rapidamente copiadas, forçando as empresas a estarem sempre buscando novas formas para sua diferenciação. A busca do menor preço é uma estratégia muito perigosa devido às vantagens relativas de custo de certos países (como a China). Alguns países, com estilos próprios (como a Suécia), têm conseguido resultados bastante interessantes, mostrando ser esta uma opção bastante interessante para as empresas, motivo pelo qual será agora discutida.

A vantagem principal de uma estratégia de diferenciação, em contraposição à estratégia de liderança de custo, é que ela cria ou enfatiza um motivo pelo qual o consumidor deve comprar o produto da empresa e não dos concorrentes. Os produtos

ou serviços que são diferenciados de uma maneira valorizada obtêm preços e margens mais altos, e, conseqüentemente, evitam a concorrência baseada simplesmente no preço. Para Stanton (1995), produto é um complexo de atributos palpáveis e impalpáveis, incluindo embalagem, preço, prestígio desfrutado pelo fabricante, prestígio do vendedor e atendimento e assistência prestados pelo fabricante e revendedor, os quais o comprador pode interpretar como satisfação de seus anseios e necessidades.

Como ressalta Kotler (1995), cerca de 90% de todos os cientistas que já existiram ainda estão vivos e trabalhando atualmente, contribuindo com este aumento de taxa de mudança das tecnologias e dos processos à nossa disposição, levando a uma redução no período de comercialização das novas invenções. (Ansoff e McDonnel, 1990). A fotografia, por exemplo, levou mais de 100 anos entre a invenção original e a viabilidade comercial. O telefone gastou 56 anos, o rádio 35 anos, a televisão 12 anos e o transístor apenas três anos. Esta redução do prazo de comercialização levou, por sua vez, a uma redução dos ciclos de vida dos produtos, tornando-os obsoletos e ultrapassados de maneira muito mais rápida.

Um mundo em mudança exige uma constante coleta de informações por parte da organização para assegurar que esta seja capaz de se manter em condições de atender as necessidades de seus clientes. Manter-se atualizado com os desenvolvimentos tecnológicos pode ser tremendamente importante em muitos mercados.

A utilização correta do *design* está intimamente ligada a engenharia e ao marketing e utiliza conhecimentos de ergonomia, materiais e outras habilidades multifacetadas para gerar novos produtos, segundo Peruzzi (1998).

Observa-se que as empresas, na sua maioria, concentram-se na evolução tecnológica, aprimoramento de seu parque fabril e processos produtivos, delegando a um segundo plano a estratégia de desenvolvimento de produtos com *design*. "*Alguns aspectos incorporados pelo design são a inovação, confiabilidade, racionalização, evolução tecnológica, padrão estético, adequação às características sócio-*

econômicas e culturais do usuário” (Peruzzi, 1998, p. 7).

5.9. O design e a busca da competitividade

O *design*, conforme visto, pode ser uma forma bastante interessante das empresas conseguirem vantagem competitiva. Este capítulo se destina a discutir como transformar este potencial em vantagens competitivas concretas.

De posse desses elementos, pode-se formular algumas considerações sobre as relações entre as estratégias de marketing e *design* numa empresa que busca competitividade. O *design* busca fundamentalmente maximizar a capacidade de um produto, atender às necessidades do usuário, sejam necessidades estéticas, funcionais, econômicas, etc. Assim, um *design* mal concebido deixa de aproveitar uma série de potencialidades do produto, potencialidades que muitas vezes podem ser decisivas na competição no mercado.

A estratégia de marketing que envolve o *design* consiste em aproveitar a boa imagem de um produto bem concebido para firmar o nome da empresa junto ao mercado. É importante ter um bom gerenciamento de *design*, visando com isso integrá-lo na estratégia mercadológica da empresa e otimizar a utilização desta ferramenta.

Além de ser um instrumento importante na estratégia que visa a firmar o nome e a imagem da empresa no mercado, ele serve também para criar nichos de mercado com veiculação de produtos diferenciados (o *design* é a principal arma para a entrada do móvel italiano nos EUA), pode identificar o produto com uma região produtora de boa imagem (como os móveis de “Gramado”), pode facilitar o alcance de produtos personalizados com poucas mudanças no processo, etc.

Finalmente, o *design* pode servir como instrumento na formação de novos hábitos do consumidor, tornando o mercado mais exigente e forçando o aumento da qualificação das empresas que competem no mercado. Um produto bem concebido força a retirada de maus produtos e qualifica os competidores.

Infelizmente, o Brasil dispõe de poucos *designers*, não existe “Estilo Brasileiro” de móvel, pois se copia de fora a maioria dos móveis do país. Com isso, pode-se estar caindo num círculo vicioso. Por não se ter tradição, não se investe em *design*; assim o brasileiro não tem opções de consumo e não pode aumentar sua exigência. Com isso volta-se sempre ao mesmo ponto. É possível afirmar que, se a Europa (em particular a Itália) tem tradição e mercado para *design*, é porque lá as empresas direcionaram suas estratégias, investiram e geraram as condições para a formação de *designers* e de um mercado cada vez mais exigente e competitivo.

O conceito de estratégia mostra que esta depende fundamentalmente do processo de tomada de decisões no interior da empresa, levando-se em consideração o ambiente externo de competição onde a mesma está inserida. Disso pode-se inferir que a estratégia depende de fatores, entre os quais se inclui a estrutura de poder e da cultura de uma organização. Assim, quanto mais ágil e profissional é a estrutura da empresa, mais rapidamente ela se adapta às novas exigências do mercado.

A estratégia empresarial de um significativo número de empresas do setor está muito concentrada em investimentos de retorno a curto prazo, o que pode denotar também a instabilidade que caracteriza a economia brasileira. Neste contexto, o investimento em desenvolvimento próprio de produtos – com base em uma estratégia de *design* bem estruturada, sendo um investimento de longo prazo e de retorno dificilmente quantificável – tem sido relegado a segundo plano.

Uma primeira conclusão sobre a questão do *design* na estratégia das empresas pode ser a constatação do conservadorismo das empresas moveleiras gaúchas neste aspecto. Uma primeira hipótese explicativa pode ser o fato de que uma estratégia que englobe o *design* implique numa profissionalização no processo das decisões sobre o que produzir.

Algumas empresas procuram copiar a desenvolver *design* próprio. A cópia traz implícita, e nem sempre isso está na consciência dos copiadores, a homogeneidade dos mercados, o que certamente é falso. Copiar um produto concebido na Europa, destinado a um consumidor com condições econômicas e

culturais peculiares, para um clima bem distinto do brasileiro, é negligenciar essas diferenças que são fundamentais. Então, quando se copia um produto nessas condições, perde-se a oportunidade de se trabalhar com todas estas variáveis (clima, cultura, condições sócio-econômicas) que podem ser uma ferramenta poderosa em uma estratégia de marketing bem definida. É possível utilizar influências estéticas, “estilos” e modismos de outros países, mas sempre é fundamental o trabalho crítico do *designer* no desenvolvimento do produto final.

Finalmente, é importante frisar que o *design* é um elemento em empresas que têm como objetivo maior, atingir o mercado externo. O pagamento de baixos salários está deixando de ser a vantagem competitiva dos países de terceiro mundo na concorrência internacional. Hoje em dia qualquer um que queira exportar deve se apoiar no tripé; alta produtividade, baixo custo e alta qualidade. O *design* não é o único argumento que garante isso, mas é um elemento fundamental para atingir alto nível de competitividade.

O campo de *design* está representado na possibilidade da utilização do mesmo como ferramenta gerencial, no sentido de melhorar a atuação da empresa no mercado. O *design* é uma forma de aumentar as possibilidades de atendimento das demandas do consumidor. Em outras palavras, quem deixa de atender estas demandas perde mercado para quem adota uma estratégia mais agressiva. Nesse sentido, o *design* funciona como forma de incorporar ao produto as demandas do mercado, antecipadas pela estratégia de marketing da empresa. Todos os produtos estão condenados à obsolescência. É importante que a empresa seja capaz de produzir seu sucessor para não ser sua vítima.

O dinamismo nos lançamentos é questão de sobrevivência e pode-se, a partir disso, criar uma vantagem diferencial, isto é, a criação de algo que pareça ser único no mercado. Segundo essa estratégia, os pontos fortes e as aptidões da empresa são usados para diferenciar seus produtos e/ou serviços dos produtos e/ou serviços dos seus concorrentes, segundo alguns critérios valorizados pelos consumidores. Pode-se conseguir essa diferenciação a partir de várias bases como, por exemplo, pelo *design*,

estilo, características do produto ou serviço, preço e imagem.

6. MÉTODO

O presente estudo foi realizado através de uma natureza exploratória, utilizando a ferramenta qualitativa da entrevista em profundidade, na qual se buscou analisar como as PMEs do pólo moveleiro da serra gaúcha utilizam o *design* para a produção de móveis de escritório. As informações foram coletadas por meio de entrevistas realizadas no pólo em questão, junto a empresas relacionadas (PMEs do setor). É adequada a utilização deste método, pois segundo Malhotra (2001), nem sempre é possível, ou conveniente, utilizar métodos plenamente formais ou estruturados para obter informações dos respondentes. Talvez as pessoas não queiram responder a certas perguntas ou mesmo sejam incapazes disso.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema. Segundo Malhotra (2001), na pesquisa exploratória o processo adotado é flexível e não estruturado. Os dados serão de caráter qualitativo e como tal analisados. Optou-se por este tipo de pesquisa porque não foram encontrados dados secundários a respeito do tema. Por exemplo, não foi possível localizar nenhuma pesquisa sobre atributos na indústria moveleira. Logo, é um escopo deste trabalho servir de referência para trabalhos futuros.

Através deste método se buscou lidar com uma ampla variedade de evidências (como revistas e propagandas de empresas do ramo), documentos e entrevistas, afim de que todas as evidências sejam expostas de forma justa.

A pesquisa exploratória, segundo Mattar (1994, p. 84), “*visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva*”. Seu objetivo principal é a descoberta de novas idéias e *insights*, de forma flexível e versátil, que permitam ao pesquisador um melhor entendimento sobre os objetivos da pesquisa.

Como se trata de um estudo exploratório, os objetivos são de obter e

aprofundar conhecimentos sobre os fatos e/ou fenômenos que interferem no estudo proposto. Malhotra (2001) sinaliza alguns “propósitos” pelos quais seria conveniente conduzir-se uma pesquisa exploratória:

- Formular ou definir melhor um problema de pesquisa;
- Identificar cursos alternativos de ação;
- Formular hipóteses;
- Identificar variáveis e relacionamentos para investigação futura;
- Obter *insights* para desenvolver uma abordagem para o problema;
- Estabelecer prioridades para pesquisas futuras.

Além destes já citados, Mattar (1994) apresenta mais alguns objetivos que justificam o uso da pesquisa exploratória:

- Proporcionar informações relacionadas a um problema de pesquisa conclusiva;
- Clarificar conceitos;
- Auxiliar na definição do projeto final da pesquisa;
- Verificar se existem pesquisas semelhantes já realizadas, qual a metodologia empregada e quais os resultados obtidos.

6.1. Forma de condução das entrevistas

“A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal direta e não-estruturada, na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a respeito de um determinado assunto” (Malhotra, 2001).

A investigação exaustiva é crucial para que se obtenham as informações necessárias ao objeto de pesquisa, podendo a entrevista durar de 30 minutos a mais de uma hora.

Uma das vantagens da entrevista em profundidade é a possibilidade de troca

direta de informações com o respondente, proporcionando, como o nome já diz, *insights* mais *profundos* em relação ao tópico investigado. Entretanto, algumas desvantagens surgem, tais como a dificuldade de dispor-se de um entrevistador capacitado, ou mesmo a possibilidade de influência deste entrevistador nas respostas, em função deste tipo de entrevista não obedecer a uma estrutura rígida.

Foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando-se as técnicas para entrevistas não estruturadas, a fim de obter respostas significativas que contribuam de maneira valiosa para o desenvolvimento da presente dissertação. Estas entrevistas foram realizadas uma a uma, de forma direta e pessoal, a fim de obter do respondente motivações, estratégias, pensamentos, atitudes e sentimentos referentes à importância do *design* para sua empresa. No momento da entrevista, o pesquisador seguiu um roteiro ou esboço predeterminado, porém o rumo da entrevista foi dado após a resposta inicial do entrevistado, pelas sondagens iniciais e observações do entrevistador. Procura-se, desta forma, realizar uma análise pessoal e entendimento do problema.

O objetivo da pesquisa foi revelado aos respondentes no momento do primeiro contato com a empresa. A abordagem foi direta, isto é, não disfarçada. Nesta fase foram executadas pelo menos dez entrevistas em profundidade, sendo que o número máximo foi determinado em função das informações obtidas nas entrevistas esgotarem ou não a necessidade de investigação adicional. A coleta de dados terminou quando as respostas se tornaram repetitivas, não acrescentando mais à pesquisa.

Tem-se como um dos objetivos das entrevistas obter uma interpretação a mais completa possível e acurada dos fatos que originam o problema proposto, estabelecendo, desta forma, uma discussão e reflexão sobre o tema em questão.

Esta fase compreendeu entrevistas individuais com empresários e funcionários na área de estudo. Visando a rapidez e economia neste processo, torna-se necessária uma escolha cuidadosa das empresas e pessoas a serem entrevistadas, ou seja, determinar quem compõe a amostra. Dentro desta amostra, a

escolha foi por conveniência.

Foram observados aspectos como tempo, condições de aplicação, estrutura, prazos e demais controles após um conhecimento mais profundo das empresas/executivos que compõem o setor de interesse desta pesquisa.

6.1.1. Sobre o uso do roteiro como instrumento de pesquisa

A coleta de dados realizada para esta pesquisa de tipo exploratório foi realizada com o apoio de um roteiro de perguntas abertas, de forma a proporcionar aos entrevistados, espaço para a exposição ampla de seus posicionamentos e da empresa frente ao atual mercado em que atua, ao mesmo tempo em que nenhum aspecto foi esquecido. O roteiro pode ser visto no Anexo A: Roteiro para Entrevista Exploratória, na página 78.

As entrevistas foram aplicadas através de gravações de depoimentos individuais e dirigidas ao executivo responsável pela área de projetos de produtos das empresas elencadas.

Com a aproximação das respostas em torno do consenso, encerra-se o processo. Os pontos a serem considerados na construção do roteiro são:

- Dados cadastrais;
- Móveis produzidos e produto de maior volume de vendas;
- Verificar os fatores que fazem o sucesso do produto;
- Definição de *design* de produtos;
- Se houveram investimentos em novas tecnologias ou mudanças no desenho dos produtos, com que frequência;
- Introdução de novos materiais na fabricação dos produtos;
- O nível de especialização dos profissionais que atuam na empresa, na área de *design* de produtos;
- Se a empresa se utiliza de serviços de consultorias de *design* de produtos, e como é a relação com estes profissionais;

- Os pontos de distribuição dos produtos ao consumidor final;
- Quem mais exige da empresa melhorias em *design*;
- Se a empresa acompanha o nível de aceitação dos seus produtos junto aos usuários;
- Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado;
- Iniciativas regionais relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos;
- O posicionamento da empresa quanto a Gestão Ambiental;
- Os pontos fortes e fracos do *design* nas linhas atuais de produtos.

6.1.2. População e amostra

Conforme dados do SEBRAE, cujos dados serviram de base para a escolha da amostra, para a indústria moveleira as médias empresas são as que possuem entre 100 a 499 funcionários e as pequenas empresas são as que possuem de 15 a 99 funcionários. Utilizou-se o critério de número de funcionários para a classificação destas empresas, uma vez que a classificação por faturamento poderia não revelar de forma verdadeira das PMEs, segmento desta indústria pesquisado.

A indústria moveleira da serra gaúcha é constituída por cerca de 160 empresas, empregando mais de seis mil funcionários e faturando acima de R\$ 1 bilhão. As empresas foram escolhidas por conveniência dentro do universo de PMEs do pólo moveleiro da serra gaúcha, fabricantes de móveis para escritório.

Há, conforme listagens obtidas através do SEBRAE/RS, SENAI/CETEMO e MOVERGS, uma população de 54 empresas fabricantes de móveis para escritório, de um total de 160 empresas do polo moveleiro. Com relação à amostra, foram entrevistadas 10 empresas médias e pequenas do setor, localizadas neste pólo, até que se obtenha a redundância, por meio de entrevistas em profundidade com os dirigentes das mesmas.

Ainda conforme Malhotra (2001), a amostra é um subgrupo de uma população,

selecionado para participação no estudo. A amostra utilizada numa pesquisa exploratória poderá ser intencional, probabilística ou mesmo uma conjunção de ambas. Compor-se-á pelo número de empresas que se puder obter. Através de contatos pessoais serão realizadas as entrevistas em profundidade.

A amostra da pesquisa foi não probabilística, por conveniência, composta de empresas identificadas pelo método descrito na fase qualitativa (pergunta filtro). Caracteriza-se como uma amostra por conveniência porque os respondentes estavam disponíveis no momento da coleta, sendo recomendável para pesquisas exploratórias, mas não para causais ou descritivas (Churchill, 1995). Ela não pode ser considerada probabilística porque a população não é conhecida, não sendo possível dar a todos os seus componentes a mesma chance de serem selecionados.

6.2. Análise dos dados

De acordo com ROESCH (1996) os dados obtidos pelo pesquisador em sua coleta de dados, apresentam uma variedade de informações constituídas de notas, depoimentos e gravações que precisam ser organizadas e interpretadas.

A pesquisa de caráter quantitativo permite ao pesquisador mensurar os fenômenos e as relações entre eles através de modelos conceituais definidos previamente. Já a pesquisa de caráter qualitativo exige uma análise mais profunda no tratamento dos dados coletados, de forma a relatar as informações agrupadas, mantendo as suas especificidades e consistência.

A fase seguinte deste trabalho se constitui da apresentação da Análise e Resultados obtidos da pesquisa, levando-se em conta cada uma das variáveis de estudo.

Com a pesquisa notou-se que, na maior parte das indústrias de móveis para escritório, são empresas de médio à bastante atualizadas tecnologicamente, com *design* dos seus produtos sendo obtidos da simples cópia. Percebe-se neste sentido

uma mentalidade orientada à produção.

A maioria das empresas fabricam uma linha completa de produtos, que pode ser chamada de *full line*, abrangendo cadeiras, mesas, armários e racks para informática.

Pelo fato destas empresas atuarem com base em uma linha completa, o projeto de todos os produtos tem de ser elaborado de forma integrada. E, observou-se também que, a periodicidade de lançamento de uma nova linha é de pelo menos um ano.

Entre os fatores que explicam o sucesso na comercialização dos produtos, os fabricantes de móveis para escritório ressaltam a importância do estilo e da marca, além de destacar secundariamente os serviços pós-venda e a propaganda. As empresas deste segmento ressaltaram a importância da imagem do produto no mercado. Assim, pode-se concluir que, no segmento de móveis para escritório, o padrão de concorrência baseia-se principalmente em fatores que levam à diferenciação do produto, e não na concorrência via preço.

7. RESULTADOS

Após a coleta de dados, as 10 entrevistas foram transcritas, na íntegra e seu conjunto resultou em um arquivo de mais de quarenta páginas de material digitado, conforme o Anexo C: Entrevistas Realizadas, na página 80. Os nomes das empresas serão mantidos em sigilo, de modo a preservar os fornecedores das informações.

A análise foi realizada após o agrupamento dos dados em torno das três variáveis de estudo:

- o que os empresários entendem por *design* e o que vislumbram como resultado de sua utilização;
- como é o relacionamento entre as empresas moveleiras e as produtoras de *design*;
- do ponto de vista dos empresários, quais os pontos fortes e fracos do *design* utilizado no setor.

7.1. Processo produtivo e tecnologia

7.1.1. Investimentos

As empresas do segmento de móveis para escritório apresentam uma estrutura produtiva bastante complexa, pois conjugam diferentes processos tecnológicos em uma mesma planta industrial. É prática do setor moveleiro realizar investimentos até por que muitas empresas estão defasadas. A sua maioria em máquinas (CNC), empregadas nas etapas de trabalho em marcenaria.

- A. “a cada ano fazemos inovações, inclusive de maquinário. Nossas máquinas de produção são todas italianas”;

- B. *“foram adquiridos novos equipamentos e maquinários no último ano, o que propiciou a introdução da linha de mesas, armários, gaveteiros e racks para informática”;*
- J. *“foi realizada a aquisição de máquinas de produção com tecnologia avançada e introdução de novas cores nas linhas de produtos, no último ano”.*

Os investimentos, de uma forma geral, visaram a melhora na qualidade do produto. Como exemplo, entre outros, pode-se citar a colocação de acessórios que melhoram a funcionalidade do mesmo, tais como hastes metálicas que facilitam a montagem e peças plásticas para evitar o desgaste das roscas.

7.1.2. Novos materiais

No segmento de móveis de escritório, destaca-se a tendência de se reduzir a participação da madeira e a crescente utilização de materiais como metal, plástico, vidro, entre outros. Estes materiais passam a ser utilizados de forma integrada na elaboração dos novos projetos.

O MDF (*medium density fiberboard*) foi ressaltado por todas as empresas entrevistadas como a grande inovação recentemente introduzida em seus processos produtivos. Outras inovações em matérias-primas foram apontadas, como compostos plásticos que formam acabamentos e acessórios, tais como pés, puxadores, apoiadores, colunas, separadores de vidro etc., que podem ser feitos de PVC, *nylon* e novas ligas de metal.

- D. *“substituímos os perfis plásticos de acabamento dos tampos dos móveis por lâminas do mesmo material dos tampos (MDF), no último ano”;*
- H. *“mudamos o sistema de cromagem, eliminamos peças plásticas e incluímos nova linha de tecidos”.*

7.1.3. Canais de comercialização

No segmento de móveis para escritório existe uma relação muito próxima com os distribuidores, em geral empresas varejistas de grande porte.

Este estreito contato com o distribuidor também aproxima a empresa do usuário final. A quase totalidade dos produtores de móveis de escritório entrevistados possui *showrooms* para demonstração de seus produtos a eventuais clientes. Perguntados sobre “*em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?*”, destacamos algumas respostas como:

- A. “*em grandes e pequenos varejistas*”;
- F. “*em lojas próprias e grandes varejistas*”;
- G. “*em grandes e pequenos varejistas e em show room da fábrica*”.

Algumas empresas tentaram iniciativas para se aproximar diretamente do consumidor final. Por exemplo, pela página na Internet.

No que concerne aos fornecedores de matérias primas serem indutores da inovação, há que se questionar o interesse dos mesmos no cliente e não na venda de seu produto. Seria, de qualquer modo, conveniente ao produtor de móveis possuir pessoal treinado para avaliar as ofertas dos fornecedores.

7.1.4. Exportação

As empresas do segmento de móveis de escritório estão voltadas para o mercado interno. Desta forma, as exportações são de pequena monta e de ocorrência apenas esporádica. Entre as empresas entrevistadas, houve uma resposta positiva sobre exportações realizadas.

- A. “*exportamos cerca de 30% da nossa produção, para países da América Latina e Europa*”.

Ressalte-se que dadas as limitações, esperar uma grande quantidade de

exportações, com exceção da base no preço, seria uma utopia. O preço mais baixo é obtido na China, retirando do país as condições para um verdadeiro diferencial. Um bom campo para buscar diferenciais seriam os serviços, mas atividades com pós-vendas são pouco realizadas aqui, onde o mercado é mais próximo. Imaginar algo semelhante no exterior é quase impossível. Ressalte-se que uma página na web no idioma do país no exterior, e o endereço da mesma na etiqueta dos móveis não seria tão caro, sendo uma ferramenta de comunicação mundial e barata. Mas, infelizmente, é uma mentalidade diferente a dos empresários da indústria moveleira da dos industriais que produzem os móveis.

7.1.5. Origem do *design* nos móveis de escritório

Em relação à origem do *design* no segmento de móveis para escritório, a principal fonte é a cópia, apesar de haver muita “*compra e adaptação de projetos estrangeiros*”. Verifica-se também um grande esforço no “*desenvolvimento interno do design*” visando conseguir condições de competitividade para enfrentar as empresas concorrentes.

Os fabricantes de móveis de escritório destacaram a importância da ergonomia (conforto/funcionalidade) como a característica fundamental de seus produtos. Segundo eles, é necessário adaptar as condições de trabalho, no caso os móveis de escritório, às condições humanas. A facilidade de composição com outros móveis também foi destacada por algumas empresas deste segmento, como sendo um importante aspecto a ser considerado na elaboração dos projetos de novos produtos. Na pergunta, “*quais os fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?*” destacamos:

- B. “*durabilidade, funcionalidade e atendimento a especificações técnicas*”;
- G. “*atender à moda, funcionalidade e facilidade de composição com outros móveis*”.

7.1.6. Recursos humanos e materiais para o desenvolvimento do *design*

No segmento de móveis para escritório, a quase totalidade das empresas entrevistadas não possui pessoas especializadas em *design*, seja para o desenvolvimento próprio, ou então para coordenar a aquisição de projetos e adaptá-los às necessidades locais. Na maioria dos casos, o setor de *design* de produtos está composto de equipe de profissionais de várias outras áreas de atividades da empresa. Esta estrutura é até interessante, uma vez que devido a alta velocidade do ciclo de vida de um produto neste setor, a sinergia entre os diferentes setores da empresa (particularmente marketing e produção) é indispensável.

Quanto a alguns casos de existência na empresa de especialistas em *design*, verificou-se que o são através de cursos, não com curso superior nesta área, são profissionais técnicos e não *designers*. Ressalte-se aqui o que os empresários entendem por *design*. Não é apenas decoração, embelezamentos, coisas de moda. Para os empresários, este tipo de trabalho significa uma reconstrução do bem, envolvendo um maior número de atributos, como funcionalidade. No linguajar das empresas, foi possível encontrar, de uma forma geral, os seguintes significados:

1. **Desenhista:** Quem faz o desenho propriamente dito, que o coloca no papel. Em outras palavras, é uma atividade de suporte para as seguintes;
2. **Estilista:** quem confere um senso estético ao produto
3. **Decorador:** se preocupa com a beleza do móvel e sua posição no conjunto do ambiente, utilizando-se do trabalho do estilista;
4. **Designer:** utiliza-se de um conjunto de conhecimentos na busca de um produto melhor tecnicamente, utilizando-se dos conhecimentos de outros profissionais, mas não os excluindo, particularmente o do estilista;
5. **Ergonomista:** quem se preocupa com esta área do móvel;
6. **Arquiteto:** é um planejador, da peça ao imóvel completo, utilizando-se não só dos conhecimentos aqui apresentados, mas de outros tantos – engenharias civil,

elétrica e hidráulica, etc.

Quanto aos recursos materiais, quase todas as empresas de móveis de escritório da amostra possuem sistemas CAD para a elaboração de seus projetos. Cabe registro especial o fato de uma das empresas do segmento fornecer gratuitamente para seus clientes o projeto dos móveis planejados, para o espaço disponível, especificado pelo cliente. Deve-se, porém, ressaltar que esta empresa é uma exceção.

- a) Empresas médias e pequenas não investem em *design* próprio. Os motivos alegados quase sempre se resumem ao custo desse investimento e ao seu retorno imediato, baixo ou negativo.
- b) O sistema de cópias e adaptações é generalizado para todo esse setor industrial, com ênfase nas empresas menores. Isto desestimula quem teria condições, por medo da pirataria.
- c) O *design* próprio ainda é atributo de uma minoria de empresas, as quais possuem um setor de *design* próprio ou contratam serviços de consultorias ou profissionais especializados para realizar essa tarefa.

A diretriz mais ampla para uma política de desenvolvimento do *design* refere-se à melhoria de recursos humanos, já que a maior deficiência enfrentada pelas empresas é a inexistência de pessoas qualificadas nesta área. Um dos problemas, senão o maior problema, para o desenvolvimento de recursos humanos reside na falta de cursos adequados nas universidades do estado, particularmente na UCS – Universidade de Caxias do Sul, por estar mais próxima das empresas. Já se tentou produzir cursos, mas o interesse foi pequeno, pelo fato destes cursos serem feitos com pessoas daqui ou do local. Sugere-se aqui a falta de ousadia das instituições de ensino, que nunca buscaram um curso na área completamente novo, com profissionais de alto gabarito (se possível, italianos), mesmo que o custo fosse elevado.

O lançamento de novos produtos procura, em geral, incorporar “novidades” estrangeiras de manipulação e acabamento, para as quais nem sempre a ação de um

designer faz-se necessária. Ressalte-se que um empresário disse não se incomodar com *design* pelo fato de seu produto ser voltado para classes mais populares. A questão é se lançamentos e novidades não são vistas por este público, mesmo que sejam de baixa renda. Esta lógica do empresário B pode ser bastante questionada.

As empresas visitam as feiras mundiais à procura de atualizações em acabamento e de ferragens de melhor desempenho, mas, no que se refere ao *design* propriamente dito, os modelos guardam ainda considerável atraso em relação ao contexto europeu, o que não parece ser apenas uma condição do mercado interno brasileiro, mas de todo o mercado americano, latino-americano, árabe e de certas regiões mais conservadoras da Europa (interior da França, Inglaterra e Holanda), conforme a página da ABIMÓVEL na Internet.

O *design* é visto pelo empresário como uma atividade de criação formal, e dele se espera uma imediata compatibilização com os quesitos de atualização tecnológica e os ganhos com a introdução de detalhes importados. Encontra-se aí a permanente desconfiança entre empresariado e *designers*, pois: do lado empresarial, espera-se do *designer* a mágica do sucesso imediato nas vendas (alguns empresários chegam a afirmar que: “o *designer* não consegue atingir o gosto de mercado”); do lado do *designer*, espera-se do empresariado o espírito empreendedor e ousado que contemple suas propostas de mudança.

Sendo assim, as proposições na área de recursos humanos também devem visar uma integração entre os *designers* e as empresas, de modo que os primeiros estejam preparados para enfrentar a realidade empresarial, e que, por outro lado, se derrubem as barreiras e os preconceitos que existam em relação aos *designers*.

7.1.7. Investimentos em *design*

Todas as empresas selecionadas investem em *design* ou no desenvolvimento de novos produtos com *design*, que podem ter sua origem na cópia ou não. Mas investem pouco. De uma forma geral, contratam consultorias, que são consideradas bastante caras. A preocupação é tamanha que um dos entrevistados sugeriu incentivo

governamental para este setor dos serviços. É interessante este ponto de vista, uma vez que os empresários tendem a considerar o *design* muito importante – trata-se de uma posição incoerente.

Verifica-se, assim, que há investimentos em *design* no segmento de móveis de escritório, seja propriamente para a criação de novos produtos, seja para garantir a adequada adaptação dos projetos importados.

Em geral, as empresas moveleiras lançam seus novos produtos cumprindo as seguintes etapas:

- Fazem o “*briefing*” (perfil) do novo produto, depois de viajar para pontos de vendas e avaliar as tendências de gosto de seus consumidores;
- Estudam e selecionam alternativas de mudança (lembrando que tais mudanças, na maioria dos casos, se resume à troca de detalhes de acabamento e revestimento), quase sempre “inspiradas” em modelos de sucesso já lançados, evitando soluções anteriormente rejeitadas pelos consumidores;
- Encaminham os modelos a serem lançados para o setor de protótipo, que deflagra análise pormenorizada da sua adequação ao processo de produção da fábrica em questão;
- Lançam os novos modelos nas feiras nacionais de móveis, procurando detectar nesses eventos o seu grau de aceitação e potencialidade de sucesso nas vendas. Se aceito, o modelo lançado passa a integrar o catálogo de produtos da empresa.

Os investimentos em *design* refletem a conscientização dos empresários locais sobre a importância destes investimentos como fator de competitividade. Porém muitos destes investimentos se destinam à adaptação dos móveis estrangeiros a região. Eles de fato não criam algo novo. Nesta adaptação também levam em consideração o processo produtivo dos mesmos, que deve ser contemplado. Deve-se ter nota de que, apesar de muitos empresários se orgulharem de terem comprado

alguma máquina italiana, isto não significa em hipótese alguma muito da tecnologia disponível na Itália. Às vezes, é apenas uma máquina, outras vezes nem tão modernas.

A maioria das empresas que investiram em *design* concentrou seus gastos em visitas a feiras no país e montagem de protótipos. Perguntados sobre “os critérios utilizados para introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio da empresa”, destacam-se respostas como:

- A. *“a empresa busca inspiração no mercado externo, principalmente na Itália e no feedback do cliente final, através do site da empresa. A partir da idéia, desenvolvemos internamente o desenho do produto no computador, com o CAD, produzimos o protótipo do produto e o colocamos em teste e para análise de outros setores da empresa e também dos representantes. Se preciso, fazemos as alterações sugeridas e então, colocamos a disposição do mercado”.*
- C. *“a busca de tendências de mercado, avaliação da aceitação pelos produtos atuais, viagens a feiras no país e no exterior, criação interna com ferramentas informatizadas e contratação de serviços de especialistas em design”.*

7.1.8. Iniciativas para promoção do *design*

A formação de mão-de-obra especializada é apontada como uma iniciativa relevante para a promoção do *design* em todas as empresas. Neste sentido, a criação de novas escolas técnicas e o melhor aproveitamento das já existentes constituem a principal iniciativa apontada pelos empresários. Além das escolas técnicas, a concessão de bolsas de estudo se destaca como maneira de permitir a formação de pessoal especializado. É de nota que um certo número de empresários sugere subsídios estatais com esta finalidade. Depois de tudo que ocorreu na última década, em nível econômico-político em nossa nação, é interessante notar como a classe empresarial ainda se interessa pela intervenção do Estado.

Uma crítica que pode ser feita neste ponto refere-se ao conflito histórico que existe em nosso país entre acadêmicos e empresários. Estes, vistos como pessoas desqualificadas, vêem os outros como arrogantes em “torres de marfim”, expressão que significa o isolamento confortável de um grupo que se considera superior. Trata-se de um conflito que foi muito trabalhado na década passada, mas ainda há um longo caminho a percorrer. Talvez quem seja de áreas voltadas a empresas, como administração e engenharias, já há um bom avanço. Em outras, como farmácia, a distensão é bastante grande.

A melhoria da assistência técnica do SENAI/CETEMO é apresentada como a iniciativa mais importante no sentido de promover e desenvolver o *design*. O SENAI/CETEMO promove cursos de desenho, torno, fresa etc... Também possuem uma biblioteca com livros sobre móveis.

Na opinião dos empresários, outra importante iniciativa para promoção do *design* é o fornecimento de informações sobre as preferências de mercado. A importância desta iniciativa reside no fato de a interação entre cliente e produtor ser fundamental para o sucesso do *design*. Segundo estes empresários, não basta ter capacidade de inovar. É importante prever qual a trajetória de inovações que levará ao ganho de competitividade. Isso fica claro em respostas obtidas para a pergunta que trata de “iniciativas regionais, consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos”

- D. *“incentivo à formação de pessoal especializado, como por exemplo pelo Senai e a divulgação de informações sobre preferências de mercado”;*
- G. *“maior apoio às escolas técnicas, visitas e palestras de designers estrangeiros e pesquisas de informações sobre as preferências do mercado”.*

Merece especial registro um último ponto relacionado às questões específicas sobre *design* incluídas nesta pesquisa. Trata-se do nível de entendimento dos empresários com relação ao conceito de *design*. Perguntado sobre “o que o

entrevistado entende por *design de produto?*”, o empresário moveleiro demonstrou, de modo geral, um razoável conhecimento acerca das atividades inerentes ao *design*. Algumas respostas demonstram mais que um nível conceitual adequado, uma visão criativa sobre o *design*:

- C. *“é a criatividade transformada em produto tangível, capaz de atrair a atenção do consumidor”*;
- E. *“é a identificação de um produto ou de uma marca que traduz preocupações com o consumidor como: diversidade de formas de viver, biótipos de consumidores e responsabilidade social como o respeito às normas de ergonomia”*;
- F. *“é a diversidade de forma que se pode desenvolver para um mesmo produto, criando uma identificação própria e um diferencial competitivo no mercado”*;
- H. *“é o projeto, o plano de criação de um produto que atenda eficazmente as necessidades e desejos do mercado alvo”*.

7.1.9. Ergonomia e meio ambiente

De uma forma geral, todas as empresas consultadas possuem um adequado manejo dos resíduos. Pelas suas respostas, todas os enviam para locais específicos ou reciclagem. Não foi, porém, verificado este processo *in loco*. As empresas devem seguir um projeto ambiental, obrigatório por lei, segundo um dos entrevistados.

Dentro do conceito de meio ambiente é interessante notar que as empresas colocam também o de ergonomia, como um campo relacionado com gestão ambiental. Um dos empresários se orgulha de, devido a boas condições de trabalho e não fazer muito ruído, pode manter a sua empresa em uma área residencial.

CONCLUSÕES

Neste capítulo, após a análise do conteúdo da pesquisa, apresenta-se algumas conclusões finais do trabalho realizado.

As conclusões desta dissertação, servirão de subsídio para que as empresas do setor moveleiro, da serra gaúcha, fabricantes de móveis para escritório, possam se adequar estrategicamente às necessidades do mercado, tanto no que se refere ao público alvo, quanto no que se refere à concorrência.

No que se refere a “*o que os empresários entendem por design e o que vislumbram como resultado de sua utilização*” percebe-se que existe uma grande preocupação do empresário em atender as expectativas do mercado alvo com produtos que sejam capazes de impactar pela criatividade, diversidade de formas e estilos e preocupação com ergonomia. Percebe-se também uma consciência de que o *design* representa um importante fator para a sobrevivência e competitividade da empresa. Ressalte-se, porém, que apesar dito, o *design* é pouco utilizado.

Sobre “*como é o relacionamento entre as empresas moveleiras e as produtoras de design*” verificou-se que a prestação de serviços dos profissionais de *design* é tida como geradora de alto custo para as empresas. A grande maioria dos entrevistados atesta que se utiliza ou já se utilizou dos serviços destes profissionais e que a relação com os mesmos deve ser de completa interação tanto no que se refere aos recursos técnicos disponibilizados pela empresa, quanto aos aspectos relativos a cultura, filosofia e processos de decisões dos gestores.

Percebe-se que há a necessidade de conscientização dos empresários locais sobre a importância do investimento em *design* como fator de competitividade. Sendo assim, esse parece ser o fator central para a reestruturação da indústria moveleira permitindo que, por um lado, esta desenvolva vantagens competitivas e, por outro, agregue maior valor ao produto. Embora as empresas estejam operando em

mercados competitivos, inclusive com concorrência externa, persistem certos conceitos já ultrapassados. Cabe destacar aqui o fato de que as PMEs não investem em *design* próprio. A tradição em cópias de modelos é generalizada para todo esse setor industrial, com ênfase nas empresas menores que chegam a desenvolver aptidões surpreendentes em realizar cópias e adaptações. O *design* próprio é ainda desenvolvido por uma minoria de empresas, as quais possuem um setor de *design* próprio ou contratam escritórios ou profissionais especializados para realizar a tarefa.

Um tema interessante seria entender por que os especialistas da área de *design* não são mais valorizados pelos empresários, dada a importância dos mesmos para o bom desenvolvimento da indústria moveleira.

Outro ponto interessante seria a busca de formas de incentivo para os produtores utilizarem-se de pesquisas de opinião com mais frequência, uma vez que os que as utilizam estão satisfeitos com os resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIMÓVEL. Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário São Paulo. Disponível em <<http://www.abimovel.org.br>>. Acesso em: 23/07/2001.
- ACKOFF, Russel Lincoln. **Planejamento de pesquisa social**. São Paulo, 1975.
- ANSOFF, H. Igor; McDONNEL, E. J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BLAICH, Robert. A estratégia da Pillips. In: **Design & Interiores**. out/89, p. 134-138.
- BNDS. **Relatório: Panorama internacional do setor moveleiro brasileiro**. Dados de 1997 a 2000, Rio de Janeiro, 2000.
- BNDS. **Relatório: Principais pólos moveleiros do Brasil**. Dados de 1997 a 2000, Rio de Janeiro, 2000.
- BONSIEPE, Gui. O futuro do *design* na América Latina. In: **Design & Interiores**. out/89, p. 139-141.
- CAMINHOS DO III MILÊNIO. Curitiba: Editora alternativa, Fascículos n. 8, 9, 10, 2000.
- CHURCHILL, Jr., Gilbert A. **Marketing Research: Methodological Foundations**, 6^a ed., The Dryden Press, 1995.
- CLARK, Kim B. e FUJIMOTO, Takahiro. A força da integridade do produto. **Harvard Business Review**, nov/dez, 1990.
- DAGOI, Evietam. Comunicação e *design*, a tendência é segmentar. **Indústria Moveleira**, ano II, número 9, 1989, p. 28.
- DAY, George S. **Estratégia voltada para o mercado: processos para a criação de valor ao cliente**. Rio de Janeiro : Record, 1990.
- DESCHAMPS, Jean-Philippe e NAYAK, P. Ranganath. **Produtos irresistíveis**. São Paulo: Makron, 1996.
- DESENVOLVIMENTO do Produto/Desenho Industrial na Indústria do Mobiliário do RS**: Diagnóstico sobre necessidades e perspectivas atuais. CIENTEC/MIT. Porto Alegre, ago/1985.
- DIAGNÓSTICO da Indústria do Mobiliário do Rio Grande do Sul**. BRDE/IDERGS, set/1977.

- DRUCKER, Peter. Conheça quem não é seu cliente e descubra os novos mercados. Folha Management número 1, **Folha de São Paulo**, 14/08/95, p.14.
- ECIB. Competitividade da indústria de móveis de madeira. Campinas, 1993.
- FÓRUM de Competitividade – Perfil da cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis – 2001. Relatório. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> Acesso em: 2001.
- GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor e da propaganda**. São Paulo : EPU, 1998.
- GIL, Antônio Carlos, 1946. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa apartir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. São Paulo: Moderna, 1998.
- GURGEL, Floriano C. A. **Administração do produto**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HOOLEY, J. Eraham. **Posicionamento competitivo**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LIDA, Itiro. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1990.
- MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINS, José. **Arquétipos de marketing**. STS.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- McKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- McKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MDIC Fórum de Competitividade. Relatório: Perfil da cadeia produtiva da indústria de madeira e móveis, 2001.

- MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E TURISMO. Site Internet <http://www.mdic.gov.br/>, dados de 1997, Página capturada dia 13/06/2001.
- PANORAMA da Indústria Brasileira de Móveis. São Paulo: ABIMÓVEL, jul. 1996.
- PERUZZI, Jaime Torezan. **Manual sobre a importância do *design* no desenvolvimento de produtos**. Bento Gonçalves, SENAI/CETEMO/SEBRAE, 1998.
- RIES, Al. **Foco: uma questão de vida ou morte para sua empresa**. São Paulo: Makron, 1996.
- RIES, Al e TROUT, Jack. **As 22 consagradas leis do marketing**. São Paulo: Makron, 1993.
- ROBERT, Michel. **A estratégia pura e simples da inovação do produto**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1996.
- ROESCH, Silvia M. A. **Projetos de Estágio do curso de administração, Guia para pesquisa, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas 1996.
- SOUZA, Marcos Gouvêa de e NEMER, Artur. **Marca e distribuição**. São Paulo: Makron, 1993.
- STALK, JR., George, PECAUT, David K. e BURNETT, Benjamin. Eliminando imposições e abrindo caminho para o crescimento. **Harvard Business Review**, set/out, 1996.
- STANTON, W. J.; ETZEL, M. J. & WALKER, B. J. **Fundamentals of marketing**. New York: McGraw-Hill, 1995.
- STANTON, Willian J. Buskirk & RICHARD H. **Administração de vendas**. Guanabara: Dois, 1978.
- ZEITHAML, Valarie A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**. vol. 52, jul 1988, pp. 2-22.

ANEXOS

Anexo A: Roteiro para Entrevista Exploratória

(Primeiro, houve o levantamento dos Dados Cadastrais)

1. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?
2. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?
3. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?
4. que você entende por *design* de produtos?
5. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?
6. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?
7. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?
8. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?
9. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?
10. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?
11. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?
12. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?
13. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?
14. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?
15. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?
16. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

Anexo B: Lista de Siglas

ABIMÓVEL – Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BRDE/IDERGS – Banco Regional de Desenvolvimento Econômico/Instituto de Desenvolvimento Econômico do Estado do Rio Grande do Sul

CETEMO – Centro Tecnológico da Indústria Moveleira

Cientec - Fundação de Ciência e Tecnologia

CSIL - *Centre for Industrial Studies*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICSID - International Council of Societies of Industrial Design

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior

MOVERGS - Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul

NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa

SECEX – Secretaria de Comércio Exterior

SENAI – Serviço Nacional da Indústria

Anexo C: Entrevistas Realizadas

Empresa A

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários, estantes e móveis para informática, todos em aglomerado FF.

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. Mesas para computador.

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. A funcionalidade, sofisticação e durabilidade.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. O design do produto não é um sinônimo de decoração e estilo é um fator primordial para a sobrevivência e competitividade da empresa.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. A cada ano fazemos inovações, inclusive de maquinário. Nossas máquinas de produção são todas italianas. Desenvolvemos também, no último ano, nova embalagem com proteção especial das peças, o que garante a qualidade do produto até a chegada ao consumidor final. Foram feitas aquisições de projetos de produtos no exterior e no país, viagens e visitas a feiras, aquisição de equipamentos de informática próprios para design e desenvolvimento interno de produtos.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Foi introduzido um sistema inovador de encaixe das peças dos móveis, com hastes metálicas que facilitam a montagem e elimina o problema de vencimento da rosca após desmontagem do móvel.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. A empresa busca inspiração no mercado externo, principalmente na Itália e no feed back do cliente final, através do site da empresa. A partir da idéia desenvolvemos internamente o desenho do produto no computador, com o CAD, produzimos o protótipo do produto e o colocamos em teste e para análise de outros setores da empresa e até dos representantes. Se preciso, fazemos as alterações sugeridas e colocamos a disposição do mercado.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. Temos um profissional especialista em Marketing. Há também envolvimento dos profissionais de vendas e da diretoria da empresa.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Já utilizamos trabalhos de profissionais da região. São desenhistas de produtos que atuam prestando assessoria e interagindo com a empresa, com os gestores, nas decisões. Eles tanto apresentam sugestões de alterações de linhas existentes como também apresentam projetos de novas linhas de produtos.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Grandes e pequenos varejistas. E exportamos cerca de 30% da nossa produção para países da América e Europa.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. É o usuário final.

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. Realizamos pesquisa de opinião através do nosso site, já até promovemos mudanças em produtos por sugestão de usuários. E também recebemos informações dos varejistas.

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. Temos um departamento de Marketing bem atuante que se preocupa bastante com os relacionamentos com representantes e distribuidores. Também com o consumidor final. O nosso produto hoje, oferecido a consumidores B, C e D agrega valores equivalentes aos oferecidos ao consumidor A.

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

*R. Acredito que bolsas de estudo para formação de pessoal especializado e apoio a formação de empresas especializadas em *design* de produtos.*

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. A nossa empresa possui um Projeto Ambiental amplo e tem uma preocupação real com o ecossistema. Os resíduos industriais são tratados e destinados para reaproveitamento em outros segmentos industriais, como a confecção de blocos para a construção civil. Outro detalhe, como você vê, nossa empresa está situada em zona residencial. Nossas instalações não causam nenhum problema ecológico, nem mesmo de poluição sonora. A ergonomia também é uma preocupação nossa. Todos nossos produtos atendem às especificações técnicas.

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e

fracos?

R. O design dos nossos produtos impulsiona as vendas, agrega valor ao produto e desenvolve a organização. O design já foi oferecido, por muito tempo, somente para o cliente classe A, em virtude dos custos de investimentos. Hoje se tem consciência da necessidade de oferecer design para todos os clientes, clientes internos e externos. Eu considero nossa empresa um líder de mercado, justamente por trabalhar dando a devida importância às inovações nos produtos.

Empresa B

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. *Armário, estantes, gaveteiros e móveis para informática em aglomerado post forming e cadeiras individuais em metal, plástico e tecido.*

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. *Mesas e cadeiras.*

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. *Durabilidade, funcionalidade e atendimento a especificações técnicas.*

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. *A existência de um setor de design é importante para a empresa a partir do momento que a estrutura da empresa comporte o seu custo.*

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. *Foram adquiridos novos equipamentos e maquinários no último ano o que propiciou a introdução da linha de mesas, armários, gaveteiros e racks para informática. Foram feitas visitas a feiras no mercado doméstico e no mercado internacional. Também houveram iniciativas próprias na criação de novos produtos.*

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. *Não houve introdução de novos materiais, continuamos utilizando os mesmos materiais usados quando do lançamento dos produtos.*

P. Quais os critérios utilizados realizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. *A empresa costuma buscar novidades no mercado global através de viagens a feiras e eventos no exterior. As imitações de projetos estrangeiros normalmente precisam ser adaptadas ao mercado doméstico em função da matéria prima ser de alta tecnologia. Criamos internamente mecanismos para o desenvolvimento de novos produtos.*

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. *A empresa não possui profissional de design. Se envolvem na criação de novos produtos, profissionais das áreas de vendas, compras, custos e gerência industrial.*

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. *Até então, não.*

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?
R. *Pequenos varejistas.*

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?
R. *Os fornecedores porque apresentam materiais alternativos e os varejistas que solicitam inovações.*

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?
R. *Através das informações do varejista, trabalho de pós-vendas e do trabalho de assistência técnica ao usuário.*

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?
R. *A empresa se considera pequena para absorver os custos de uma estrutura de marketing. Lançamos o produto, encaminhamos os catálogos para os representantes e aguardamos os pedidos de compra. Então realizamos o trabalho de pós-vendas. A empresa também utiliza revistas técnicas de produtos e testes de materiais alternativos dos fornecedores.*

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?
R. *Criação de escolas técnicas profissionalizantes, bolsas de estudos e apoio à formação de consultorias de profissionais de design.*

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?
R. *A empresa cumpre com as normas legais exigidas.*

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?
R. *Entendemos como de suma importância a existência de um profissional de design na empresa porque evitaria as falhas técnicas bem como propiciaria maior aproveitamento das idéias internas. Até este momento a empresa não dispõe de um profissional em função de que o produto de nossa fabricação é popular e não comporta os custos de pesquisa e desenvolvimento no preço de venda. Temos expectativa de ampliação da empresa e daí então a estruturação de um departamento de pesquisa e desenvolvimento de produtos será necessária.*

Empresa C

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários, estantes, gaveteiros, móveis para informática e móveis de assento em post forming, MDF, FF, metal e tecido.

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. Estantes e mesas.

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. Funcionalidade, durabilidade e atendimento a especificações técnicas.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. É a criatividade transformada em produto tangível, capaz de atrair a atenção do consumidor.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. No último foram lançadas duas novas linhas de produtos.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Não houveram.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. A busca de tendências de mercado, avaliação da aceitação pelos produtos atuais, viagens a feiras no país e no exterior, criação interna com ferramentas informatizadas e contratação de serviços de especialistas em *design*.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. São duas pessoas envolvidas. Não têm formação técnica ou especializada.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Utilizamos de profissionais com formação e conhecimento atualizado das preferências de mercado, que apresentam idéias e acrescentam detalhes relevantes ao produto.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Pequenos e grandes varejistas.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. Os usuários finais.

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. Realizando trabalho de pós-vendas e de assistência técnica ao cliente.

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. Avaliando as necessidades e preferências dos clientes e analisando o posicionamento da concorrência.

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. Criação de mecanismos de informação sobre preferências de mercado e subsídios para o desenvolvimento de novos produtos.

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. Designamos os resíduos industriais aos locais designados pela legislação.

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. A existência de um design próprio é bem vista pelo cliente e , portanto, importante para a empresa, uma vez que proporciona maior funcionalidade e beleza aos produtos, porém, no Brasil nos deparamos com a falta de matérias primas alternativas a um custo acessível.

Empresa D

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários, estantes, gaveteiros e móveis para informática em MDF e FF

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. Mesas e armários.

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. Funcionalidade, durabilidade e atendimento a especificações técnicas.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. É a formatação de uma idéia, apresentando uma inovação.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. Foram introduzidas linhas de mesas e de racks para informática, no último ano.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Substituímos os perfis plásticos de acabamento dos tampos dos móveis por lâminas do mesmo material dos tampos, ainda no último ano.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. Utilizamos as informações dos representantes de venda dos produtos que mantém contato com os varejistas, bem como as informações de nossos fornecedores. Temos também iniciativas internas de inovações. Realizamos viagens pelo país e exterior. Utilizamos projetos de profissionais de *design*.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. Internamente temos um profissional desenhista em sistema informatizado que trabalha sob a orientação da assessoria em *design*.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Sim. São profissionais da área que auxiliam e orientam a empresa e os gestores a concretizar as idéias mercadologicamente viáveis. Estes profissionais têm visão ampla de mercado porque não estão restritos ao âmbito de atuação dos produtos da empresa.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Pequenos e grandes varejistas.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. *Varejistas e usuários finais.*

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. *Através do posicionamento dos varejistas, do trabalho de pós-vendas e de assistência ao cliente.*

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. *Acompanhando os varejistas com o trabalho de pós-vendas e avaliando o posicionamento da concorrência.*

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. *Incentivo à formação de pessoal especializado, como por exemplo pelo Senai e divulgação de informações sobre preferências de mercado.*

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. *Atendemos a todas as exigências das leis ambientais com maquinário moderno e instalações apropriadas para a atividade. Também procedemos o tratamento e destinação dos resíduos industriais.*

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. *Entendemos que em nossa linha de produtos é necessário inovar a cada ano, atendendo as exigências do cliente, para obter competitividade e diferencial no mercado. Porém o custo dos investimentos é alto e nem sempre atende às expectativas. Não há certeza do retorno do investimento e da lucratividade desejada pela empresa.*

Empresa E

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. *Armários, estantes e móveis para informática.*

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. *Rack para informática.*

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. *Funcionalidade, atender a moda e durabilidade.*

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. *É a identificação de um produto ou de uma marca que traduz preocupações com o consumidor como: diversidade de formas de viver, biotipos de consumidores e responsabilidade social como o respeito às normas de ergonomia.*

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. *O ciclo de vida dos produtos vem se reduzindo. A cada seis meses há renovação nas linhas de produtos, em cores e acessórios que as compõem.*

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. *Não há muitas opções para troca de matéria prima na atual linha de produtos que produzimos.*

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. *Contamos com a nossa intuição devido a curva de experiência de 30 anos de atuação no setor mobiliário, fazemos viagens a feiras no país e no exterior e contratamos serviços de especialistas em design.*

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. *Cinco profissionais de áreas diversas na empresa, sem especialização em design.*

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. *São profissionais de custo alto, mas que podem trazer grandes retornos para as empresas. Eles têm a preocupação de se manter atualizados, no âmbito do mercado global e direcionam-se para determinada área de atuação da indústria, oferecendo seus serviços.*

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. *Pequenos e grandes varejistas.*

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. *Há uma grande influência por parte dos fornecedores em função dos preços da matéria-prima.*

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. *Através de informações dos representantes e dos varejistas.*

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. *Realizando viagens ao exterior e no país visitando feiras e exposições. Procuramos sempre envolver os nossos representantes na avaliação do protótipo do produto em desenvolvimento e assim obter deles as informações que vão complementar as idéias em desenvolvimento.*

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. *Bolsas de estudo para formação de profissionais de design, melhorias da assistência prestada pelo SENAI e visitas de profissionais de design estrangeiros.*

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. *A reciclagem e destinação de resíduos industriais já foi preocupação em outros tempos. Hoje, as leis ambientais exigem de qualquer ramo industrial, a existência de Projeto Ambiental.*

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. *O design do produto representa cerca de 80% do sucesso da empresa. Porém ainda trabalhamos com muita cópia de produtos e isso não remunera a empresa de acordo com o almejado. É necessária a disponibilização de ferramentas que despertem o interesse pela criação de um design com características nacionais. O ponto mais fraco fica por conta da ausência de leis que regulem os direitos sobre a criação. Juridicamente, a empresa não tem segurança na recuperação dos investimentos em novos produtos. Isso só deverá mudar junto com a conscientização da importância e da valorização do design.*

Empresa F

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários e estantes, móveis para informática e gaveteiros de aglomerado post forming e móveis de assento em alumínio, aço, tecidos e injetados plásticos.

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. É a estação de trabalho, composta por mesa, cadeira individual e armário.

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. Durabilidade, funcionalidade e conforto.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. É a diversidade de formas que se pode desenvolver para um mesmo produto, criando uma identificação própria e um diferencial competitivo no mercado.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. No último ano incluímos algumas mudanças na matéria prima dos móveis com a inclusão das lâminas amadeiradas coloridas e alteramos o desenho dos tampos com o novo desenho de bordas arredondadas. Nos móveis de assento foram introduzidas novas linhas de modelos e novos tecidos.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Não houve introdução de novos materiais.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. Não existe na empresa um processo específico de análise de novos projetos. A diretoria da empresa, por percepção, por troca de informações e de idéias decidem pelos projetos ou alterações.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. São dois profissionais, arquitetos.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Sim, utilizamos. São profissionais de *design* que procuram a empresa para serviços de assessoria, tanto para participar da criação de produtos como para apresentar projetos de novas linhas de produtos. Os projetos de designer estrangeiros, na maioria das vezes, são incompatíveis com o potencial de investimentos da empresa. Muito caros. Já os designers brasileiros são mais

acessíveis, até porque estão mais próximos, o custo é menor e a participação do profissional é mais concreta.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?
R. *Em lojas próprias e grandes varejistas.*

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?
R. *Varejistas e o consumidor final.*

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?
R. *Através de pesquisa de opinião e de informações dos varejistas.*

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?
R. *Com viagens pelo país e no exterior, buscando as novidades em feiras e exposições de produtos, maquinários e equipamentos. Existe um grande envolvimento da área comercial da empresa com os varejistas e distribuidores e é dispensada uma atenção especial ao feed back deles. De certa forma, realizamos uma avaliação do mercado para tentar perceber as tendências de curto e médio prazos. A empresa participa de feiras e exposições no país e no exterior.*

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?
R. *As visitas e palestras de designers estrangeiros e apoio à formação de pessoal especializado.*

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?
R. *A empresa possui um projeto ambiental de controle permanente e tecnologia avançada nos processos de produção, estendendo as exigências aos fornecedores, integrando-os ao projeto.*

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?
R. *Toda empresa precisa ter um design próprio de seus produtos, ter um profissional habilitado e proporcionar ao consumidor um produto que atenda seus anseios, desejos e necessidades. O design dos produtos influi diretamente no planejamento estratégico da empresa.*
O ponto frágil na estruturação de um setor de design é a cultura organizacional da empresa em geral na nossa região. A empresa familiar é demasiado restritiva na participação de profissionais que atuam influenciando diretamente nos rumos da empresa. Os gestores também não dão a devida importância ao profissional de design por não haver a devida promoção do profissional no mercado.

Empresa G

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários, estantes e móveis para informática em aglomerado post forming e MDF.

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. Mesas.

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. Atender à moda, funcionalidade e facilidade de composição com outros móveis.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. É a inovação dos ou nos produtos de linha. É a criação de estilos diferenciados dos disponíveis no mercado.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. Todos os anos lançamos novos modelos em nossas linhas de produtos, diversificando cores, medidas, procedendo melhorias na qualidade e até reduzindo os processos de fabricação.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Não houveram alterações de matéria prima e materiais utilizados.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. São idéias próprias de novos projetos que são idealizados de acordo com a experiência de atuação no mercado e das informações obtidas junto aos varejistas, representantes e trabalhos de pós-vendas.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. Um profissional técnico em desenho que trabalha com programas de computador.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Não utilizamos mas já recebemos oferta de trabalhos de assessoria de profissionais que prestam serviço nesta área específica de *design* de produtos.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Grandes e pequenos varejistas e venda direta em show room da fábrica.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. Os varejistas.

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. *Através das informações dos varejistas, trabalhos de pós-vendas e assistência ao cliente.*

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. *Participando de feiras e exposições e com reuniões periódicas com os representantes exclusivos da empresa.*

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. *Maior apoio às escolas técnicas, visitas e palestras de designers estrangeiros e pesquisas de informações sobre as preferências do mercado.*

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. *A empresa tem projeto ambiental, executa os tratamentos dos resíduos industriais e destina a sucata.*

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. *O design do produto é tão importante que pode determinar, inclusive, o ciclo de vida do produto. Porém o custo de serviços profissionais da área de design é alto devido a existência de poucos especialistas no mercado. Um dos motivos que torna o profissional caro é que o mesmo tem que buscar atualização no exterior.*

Empresa H

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. *Móveis de assento (cadeiras e poltronas) em compensado, tecido, espuma e aço.*

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. *Cadeira digitador.*

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. *Funcionalidade, durabilidade e atendimento a especificações técnicas.*

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. *É o projeto, o plano de criação de um produto que atenda eficazmente as necessidades e desejos do mercado alvo.*

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. *Foi lançada uma nova linha de cadeiras no último ano.*

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. *No último ano mudamos o sistema de cromagem, eliminamos as peças plásticas e incluímos nova linha de tecidos.*

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. *A empresa utiliza revistas técnicas nacionais e internacionais, idéias de profissionais das diversas áreas da empresa e do canal de distribuição (representantes e varejistas) e ainda, adquire e analisa produtos da concorrência de marca consolidada no mercado.*

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. *São quatro profissionais desenhistas técnicos.*

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. *Já utilizamos serviços de profissionais de desenho que interagem com a empresa para criar ou desenvolver projetos de produtos que estejam adequados aos recursos, filosofia, cultura e estrutura da empresa. Ainda, apresentam propostas de idéias e projetos inovadores, aceitando relação de parceria de forma que a lucratividade seja interligada (percentual sobre a venda do produto lançado).*

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Grandes e pequenos varejistas e show room de fábrica. A empresa tende a expandir a venda direta ao consumidor final.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. O usuário final.

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. Com os trabalhos de pós-vendas e de assistência ao cliente.

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. Realizando negociações personalizadas, fuga da comoditização, ações para consolidação da marca, diversificação do canal de distribuição e busca do mercado internacional para intensificar a demanda dos seus produtos.

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. Apoio as escolas técnicas e pesquisas de informações sobre a preferência do mercado.

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. Os componentes utilizáveis não causam danos ambientais. A empresa executa o tratamento de efluentes e a destinação dos resíduos reaproveitáveis ou não, conforme a legislação.

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. O design do produto é fator determinante na decisão de compra do consumidor. Um produto que atenda a necessidade do usuário final determina o sucesso da empresa. O design é o mecanismo para atender os desejos e necessidades do consumidor. É o setor de vanguarda porque impulsiona as demais competências da empresa. Permite a empresa desnatar o mercado sistematicamente, explorando o ciclo de vida dos produtos e é a possibilidade de liderar o mercado em termos de inovação de produtos.

No caso específico de cadeiras para escritório, as dificuldades para estruturar o setor de design consiste em alterações significativas no custo do produto relativas a busca de profissionais que agreguem competências as mais diversas como: criatividade, racionalização no uso de materiais, conhecimentos sólidos em ergonomia, otimização de espaços físicos e histórico de estilos arquitetônicos. O mercado atual não tem profissionais de nível acadêmico com formação direcionada a móveis de interiores.

Empresa I

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários, estantes, móveis para informática e gaveteiros em MDF e móveis de assento em couro, tecido e aço.

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. Mesas e cadeiras

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. Qualidade, modernidade e o atendimento.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. É o eixo que faz a ligação entre o consumidor, seus desejos e necessidades e a fábrica que produz o produto.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. Realizamos algumas alterações no *design* dos produtos e introduzimos novas linhas no último ano. Adquirimos um projeto desenvolvido por um concorrente.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Não introduzimos novos materiais nos últimos anos.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. Utilizamos revistas técnicas e vídeos nacionais e estrangeiros. Desenvolvemos também cópias de produtos estrangeiros adaptados para as matérias primas disponíveis no Brasil.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. São duas pessoas da diretoria da empresa, sem formação técnica em *design*. Nossos projetos são criados e desenvolvidos já com a montagem de um protótipo.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? Como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Não utilizamos. Normalmente são profissionais especializados estrangeiros, que só são acessíveis pelas empresas de grande porte. Os profissionais brasileiros seguem desenvolvendo cópias de criações estrangeiras.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Grandes varejistas.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. Os varejistas e os usuários finais.

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. Através de trabalhos de pós-vendas e de assistência ao cliente.

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. Com visitas a feiras no país e no exterior.

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. Visitas de designers estrangeiros com incentivos do Estado, pesquisas com informações sobre a preferência do mercado e bolsas de estudos para formação de pessoal especializado.

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. Nosso projeto ambiental é bem abrangente, vai além das exigências legais.

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. O design é o diferencial que dá característica própria ao nosso produto. O mercado nacional se recente da falta de profissionais especializados, com conhecimento pleno da área de móveis para escritório e do custo alto dos profissionais estrangeiros.

Empresa J

P. Quais os móveis para escritório produzidos pela empresa e os respectivos materiais utilizados na industrialização?

R. Mesas, armários, estantes, móveis para informática e gaveteiros em MDF e móveis de assento em tecidos, courvin, aço e injetados plásticos.

P. Dentre os citados, qual o produto mais vendido pela empresa?

R. Mesas para células de trabalho.

P. Por ordem de importância, quais são os três fatores que proporcionam o sucesso do seu produto?

R. Durabilidade, atender à moda e funcionalidade.

P. O que você entende por *design* de produtos?

R. É um fator fundamental em termos de diferencial e de análise de custos e ainda, de precisão no atendimento das necessidades do consumidor, além de personalizar o produto.

P. Quanto aos mais recentes investimentos em novas tecnologias e/ou *design* de produtos, o que e quando foram realizados?

R. Foi realizada a aquisição de máquinas de produção com tecnologia avançada e introdução de novas cores nas linhas de produtos, no último ano.

P. Quais foram as últimas introduções de novos materiais na fabricação de produtos e quando ocorreram?

R. Não ocorreram mudanças de matéria prima, só de cores.

P. Quais os critérios utilizados na introdução de novos produtos e linhas de produtos no portfólio de produtos da empresa?

R. Todos os novos projetos, sejam de criação própria ou imitação de produtos estrangeiros, passam pelo desenvolvimento de um protótipo e pela avaliação deste pelos profissionais de várias áreas da empresa e de fora dela, como os representantes.

P. Quantas pessoas na empresa, atuam na área de *design*? Qual o nível de especialização destes profissionais?

R. São duas pessoas. Uma é especialista em *design*.

P. A empresa utiliza-se de consultorias de *design* de produtos? como funciona a prestação de serviços desses profissionais?

R. Não utilizamos, mas já tivemos vários contatos. Os profissionais de *design* procuram a empresa oferecendo seus serviços no desenvolvimento de produtos. Basicamente a empresa é que propõe o produto e as características que deseja.

P. Em que pontos de distribuição os seus produtos são ofertados ao consumidor final?

R. Grandes varejistas e lojas próprias.

P. Quem mais exige da empresa melhorias de *design* de produtos?

R. Varejistas e usuários finais.

P. Como a empresa acompanha a aceitação de seus produtos junto ao usuário final?

R. Realizamos pesquisas de opinião e trabalhos de pós-vendas e assistência ao cliente.

P. Como a empresa busca atender as necessidades de inovações desejadas pelo mercado?

R. Realizamos visitas a feiras pelo país e no exterior e utilizamos revistas técnicas estrangeiras, principalmente da Itália.

P. Quais as iniciativas regionais consideradas relevantes para incentivar e promover a utilização do *design* de produtos?

R. Bolsas de estudos para formação de pessoal especializado, pesquisas com informações sobre a preferência do mercado e apoio a formação de empresas de design.

P. Qual o posicionamento da empresa quanto à Gestão Ambiental?

R. Efetuamos a devida destinação dos resíduos industriais para reaproveitamento.

P. Quanto ao *design* das suas linhas atuais de produtos, quais os pontos fortes e fracos?

R. O design de um produto é o que determina as oportunidades de mercado. O design do produto tem que levar em conta a versatilidade de adaptação às necessidades do consumidor. O ponto fraco fica por conta da necessidade de sistemas mais modernizados de informática para o desenvolvimento de projetos de produtos.