



Design estratégico e criação de valor: Um estudo exploratório para a construção de cenários para uma empresa moveleira

Strategic design and value creation: An exploratory study for the construction of scenarios for a furniture company

Hugo Teixeira Guimarães Ribeiro Resende, Mestre, Universidade Federal de Uberlândia

hugoresende95@ufu.br

Viviane dos Guimarães Alvim Nunes, Phd, Universidade Federal de Uberlândia

viviane.nunes@ufu.br

Número da sessão temática da submissão – [2]

Resumo

O grande número de empresas moveleiras de madeiras no Brasil, majoritariamente micro e pequenas empresas (MPEs), enfrentam dificuldades que desfavorecem seu valor e potencial competitivo. Assim, uma oportunidade para se criar condições favoráveis de inovação desses negócios está na inserção do design estratégico como instrumento de investigação e proposição de cenários alternativos orientados a modelos de negócios voltados para condutas de responsabilidade socioambiental empresarial. Este artigo apresenta os resultados parciais de uma pesquisa de mestrado, e nele é apresentado a análise e proposta para um caso real que enfrenta as problemáticas identificadas no setor. Como resultados, são apresentados dois cenários possíveis para a empresa A, desenvolvidos a partir dos processos de design estratégico e utilizando ferramentas como o Mapa do sistema, Escada do Design, Análise SWOT e o Método Design Orientador de Cenários. Uma das propostas apontava melhorias incrementais e outra possui qualidades mais inovadoras e diferenciadas das práticas correntes, assim esse segundo foi considerado mais promissor para atingir um novo estágio de competitividade, sendo estruturado a partir dos níveis de atuação do design estratégico.

Palavras-chave: Design Estratégico; Criação de Valor; Responsabilidade Socioambiental Empresarial; Setor Moveleiro;

Abstract

The large number of wood furniture companies in Brazil, mostly micro and small enterprises (MSEs), face difficulties that undermine their value and competitive potential. Thus, an opportunity to create favorable conditions for innovation in these businesses lies in the insertion of strategic design as an instrument for investigating and proposing alternative scenarios oriented towards business models focused on corporate socio-environmental responsibility. This article presents the partial results of a master's degree research, and it presents the analysis and proposal for a real case that faces the problems identified in the sector. As a result, two possible scenarios are presented for company A, developed based on strategic design processes and using tools such as the System Map, Design Ladder, SWOT Analysis and the Scenario-Guided Design Method. One of the proposals pointed to incremental improvements and the other has more innovative qualities and differentiates from current practices, so the second was considered more promising for reaching a new stage of competitiveness, being structured based on the levels of action of strategic design.

Keywords: Strategic Design; Sustainability; Value Creation; Corporate Social and Environmental Responsibility; Furniture Sector;



1. Introdução

No Brasil há mais de 20 mil unidades fabris de móveis, e cerca de 86% da produção é em madeira com maior ênfase para o mercado residencial, desse total mais de 90% são micro e pequenas empresas (MPEs). Essas empresas enfrentam dificuldades técnicas e sociais, enfrentando um contexto com pouco crescimento da economia interna, mudanças comportamentais dos consumidores para hábitos de compra mais consciente (FIEP, 2017 e BNB, 2019).

Além disso, a partir do histórico de pesquisas desenvolvidas pelo curso de Design da Universidade Federal de Uberlândia/UFU junto ao setor moveleiro da região do Triângulo Mineiro (Nunes, 2019) percebeu-se que as empresas dessa região carecem de modelos organizacionais adequados, tem ausência de autenticidade e desconsideram os impactos ao meio ambiente decorrentes de sua atuação, resultando em diversos fatores que desfavorecem seu valor e que afetam a competitividade e a manutenção econômica do negócio. Assim, avalia-se que uma oportunidade para se criar condições favoráveis de inovação e estruturação desses negócios está na inserção do design estratégico como instrumento de investigação e proposição de cenários alternativos orientados à sustentabilidade e operar como estratégia organizacional com o intuito de contribuir para a criação de valor e diferenciação. Nesse contexto, o designer torna-se peça importante no sentido de prevenir os impactos, buscando soluções efetivas que possibilitem cenários mais sustentáveis (Vezzoli et al., 2018).

Este trabalho tem como objetivo compartilhar resultados parciais de uma pesquisa de mestrado finalizada em 2020, na qual utilizou das referências disponíveis naquele período, e entende-se que uma atualização e revisão bibliográfica podem contribuir para resultados mais condizentes e efetivos para a atualidade. A pesquisa tinha como princípio elaborar um cenário estratégico pautado pelo design a empresa A (empresa de móveis da região do Triângulo Mineiro que enfrentava as problemáticas identificadas no setor) contendo diretrizes e ações, visando a criação de valor e diferencial competitivo pautados em novas práticas organizacionais e visão mais sustentáveis. Desse caso, além de uma coleta e análise de dados da empresa, foi proposto 2 possíveis cenários futuros, com novas propostas organizacionais, um incremental e outro disruptivo, sendo este último detalhado a partir dos níveis de atuação de Design Estratégico, pois avaliou-se sendo aquele com maior potencial para atingir um novo estágio de competitividade junto ao setor moveleiro.

2. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa de natureza exploratória e qualitativa (Gil, 2008), envolveu além do estudo de campo relacionados a empresa A, também pesquisa bibliográfica e documental, referente a reflexões e análises sobre o papel do design e de práticas de sustentabilidade no âmbito empresarial. A seleção da empresa A ocorreu a princípio em 2018, por demanda da própria empresa que buscou, junto da Universidade, especificamente no curso de Design/UFU, o suporte para promover melhorias nos seus produtos e processos. Nesse período, a pesquisa estava em sua fase inicial, e foi possível conciliar os interesses no tema e a demanda da empresa, aliando teoria e prática, em um caso real. Para o estudo de campo foram realizadas: 1) Visitas in loco, resultando em relatórios de observações, medições do espaço, registro fotográfico, coleta e análise de dados; 2) Aplicação de questionários, para a coleta de informações de forma escrita, sem a participação do pesquisador; e 3) Entrevistas, tanto semiestruturadas quanto informais, para a coleta de dados não documentados, permitindo maior interação e diálogo entre o pesquisador e o entrevistado (Gil, 2008; Gerhardt e Silveira, 2009).



Tratou-se de um processo de Design Estratégico, que incluiu 3 ferramentas de visualização e análise de design e o método Cenário Orientador de Design: o Mapa do Sistema (Manzini et al., 2010; Vezzoli et al., 2014), a Escada do Design (DDC, 2015) e a Análise Swot (Marquez et al., 2015). O Mapa do Sistema foi utilizado para favorecer uma visualização de relações, apresentando de forma agregada e sintética todas as etapas de atividades da empresa A, tais como funcionamento, pontos de interseção e conexão, as relações entre os stakeholders e os fluxos de materiais, de informações, de serviços e financeiros.

Devido à falta de uma cultura de design na empresa, a Escada do Design foi definida por permitir avaliar o quanto design está difundido na organização e também demonstrar se há uma visão estereotipada sobre o mesmo, voltada apenas para forma e estilo e a análise SWOT, que trata-se de uma avaliação das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), foi definida para fazer um levantamento da situação da empresa A naquele momento e encontrar pontos de melhoria.

Já o método Cenário Orientador de Design (Design Orienting Scenario - DOS) auxilia na elaboração de cenários futuros. Para sua estruturação, há a necessidade de avaliar e definir 3 elementos principais: i. “Visão” que colabora na visualização de um contexto futuro potencial e demonstra quais condutas são necessárias para que essas sejam aplicadas; ii. “Proposta”, esse é o elemento que traz de modo efetivo a visão, a encaminha para um panorama real, implica em refletir no que deve ser realizado para executá-la; iii. “Motivação”, ponto mais racional e técnico das etapas para elaboração dos cenários, ele apresenta e explica a sua relevância, seus objetivos, tanto gerais quanto essenciais (Manzini, 2003);

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

3. Abordagens estratégicas de Design aplicada no ambiente empresarial

Diante das mudanças contemporâneas nas condições econômicas, sociais, tecnológicas e culturais, o designer assume um papel relevante na estratégia das empresas, demandando de competências para lidar com contextos específicos, de forma responsável e sustentável. Para Debiagi (2012), o design estratégico é uma atividade estruturada em condutas gerenciais envolvendo design, gestão e comunicação, incluindo um grupo interdisciplinar com habilidade de projeto. Pastori et al. (2009) apontam que esses grupos são transdisciplinares, e concordam que a abordagem demonstra considerações e propostas inteligentes de criação e a ação, coordenadas pelo design, com intuito de reorganizar e elaborar estratégias voltadas para uma instituição (Debiagi, 2012; Pastori et al., 2009). Nesse sentido, o Design Estratégico antecipa cenários possíveis, auxiliando também na identificação de respostas, de forma mais ágil, em casos de incerteza (Teixeira, 2005).

Para Meroni (2008) o projeto de cenários futuros deve considerar a ligação com a inovação social e cultural, o que se refere a alterações de como as pessoas alcançam os resultados e da própria organização das instituições, e pode ser utilizado de inspiração e suporte nesse processo. Como os cenários são realizados a partir de visões de design e o intuito é aproveitar



oportunidades de inovação, é imprescindível que eles sejam o mais estruturados possível, levando em conta as consequências econômicas, culturais, ambientais, de forma que sejam partilháveis e facilmente compreensíveis (Pastori et al., 2009; Meroni, 2008). Os autores Pastori et al. (2009) apontam que o método projetual estratégico contempla três dimensões projetuais: a dimensão estratégica, na qual há a possibilidade de refletir junto às instituições sobre aspectos futuros, seus valores, oposições e necessidades, que possibilitam a elaboração de estratégias; a dimensão tática, que gerencia as operações de design; a dimensão operacional, considerando os limites produtivos da organização, possibilita os encaminhamentos de projetos para que sejam analisados a partir das demandas de mercado.

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

Segundo Bassi (2017), no contexto apresentado, há uma mudança do papel da empresa em reassumir a sua responsabilidade social, relevante na economia, mas ainda não totalmente definida na visão do consumidor. Isso está relacionado às incertezas que rondam os consumidores, que acabam diminuindo a confiança nas organizações tradicionais, a não ser que essas comprovem suas intenções e valores. Desse modo, nos ambientes empresariais, o designer pode assumir papel relevante na investigação e proposição de cenários alternativos, nos quais as atividades incorporam a responsabilidade social orientada à sustentabilidade. Nesse contexto, a contribuição do designer vai além do projeto de produtos e serviços assumindo um papel estratégico no sistema (Santos, Vezzoli e Cortesi, 2008).

4. Empresa A

Trata-se de uma empresa moveleira, parte de um grupo empresarial do ramo de insumos e do agronegócio e conta ainda com um Instituto próprio que realiza ações de caráter sócio ambiental junto à comunidade. A Empresa A surgiu a partir de um desejo pessoal do seu proprietário, que tinha como um dos objetivos atuar de forma sustentável, por isso optou pelo uso de uma madeira de reflorestamento como matéria-prima. A empresa em 2018 paralisou as atividades devido à falta de um modelo de negócio mais sólido e sustentável financeiramente, quando em funcionamento possuía um espaço comercial para as vendas. A empresa A contava com uma produção em escala artesanal; durante seu período de operações, atuava na elaboração, produção e comercialização dos móveis e contava com uma equipe reduzida contando com menos de 10 profissionais na produção, 3 na área de vendas e um designer terceirizado.

A marcenaria ocupa um galpão com quase 1000m², possui ventilação e iluminação natural, há um fluxo linear da produção, as peças possuem bom acabamento e finalização e foram realizados majoritariamente por experimentação e seguem padrões pré-existentes. Mesmo aquelas projetadas pelo designer que possuem certa autoria e alguns elementos mais refinados, esses não remetem a uma identidade própria e não se destacam da concorrência. Isso pode ser associado à falta de estudos e pesquisas de tendências, público-alvo, definição de conceitos, métodos para o desenvolvimento de produtos, além de não serem submetidos a nenhum tipo de critério de avaliação, durabilidade, resistência ou ergonomia, resultando em móveis sem grande diferencial estético inovador. Possui um slogan utilizado que busca ressaltar o aspecto da sustentabilidade como ferramenta de maior divulgação, associando à tradição pela

história do Grupo empresarial a qual pertence e pela atividade manufatureira. Identifica-se que a empresa segue uma estrutura verticalizada, buscando realizar todas as etapas do processo como é possível perceber pelo mapa do sistema apresentado na Figura 1. Embora essa estratégia procure garantir o atendimento dos princípios da empresa (até a qualidade do produto final), ela é menos flexível e demanda maior investimento interno. Observa-se que a falta de equipe técnica especializada, com experiência na área além de decisões precipitadas contribuiu negativamente para sua evolução causando, em vários momentos, desperdício de tempo e material, além de prejudicar a produção do mobiliário.

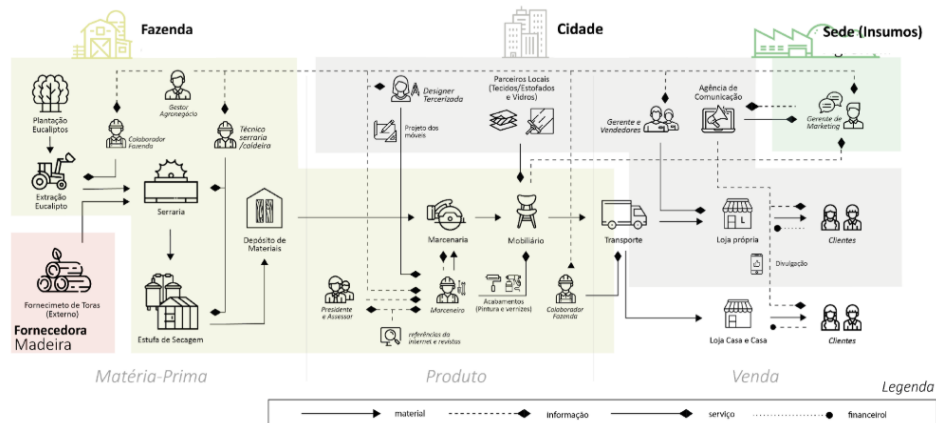


Figura 1: Mapa do Sistema da empresa A. Fonte: Elaborado pelos Autores.

Alguns problemas foram resolvidos posteriormente, buscando-se profissionais qualificados na área. No entanto, dada a natureza espontânea de sua criação, tanto o sistema de produção quanto o planejamento do negócio, incluindo a análise do mercado, não tiveram a base necessária de pesquisa e estruturação, prejudicando diretamente seu funcionamento. Com base nas análises sobre a empresa A, percebe-se que diversas questões desencadearam dificuldades durante seu funcionamento; além disso, uma adoção superficial do design e suas abordagens. As informações coletadas auxiliaram na: 1) análise dos fatores que identificam qual nível de adoção do design pela empresa, segundo o modelo da Escada de Design e, 2) na definição de estratégias tendo em vista os pontos mais cruciais e significativos através da matriz SWOT.

4.1. Escada do Design

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

A partir dos dados coletados, foi possível identificar que a empresa A se encontra, principalmente, no 1º Degrau da escada (Figura 2), ou seja, de não adoção do design, por desconsiderar diversos quesitos. Percebe-se, porém, algumas ações pontuais que se inserem no 2º Degrau, ou seja, o design como forma/estética, sendo primeiros passos para alcançar o degrau seguinte:

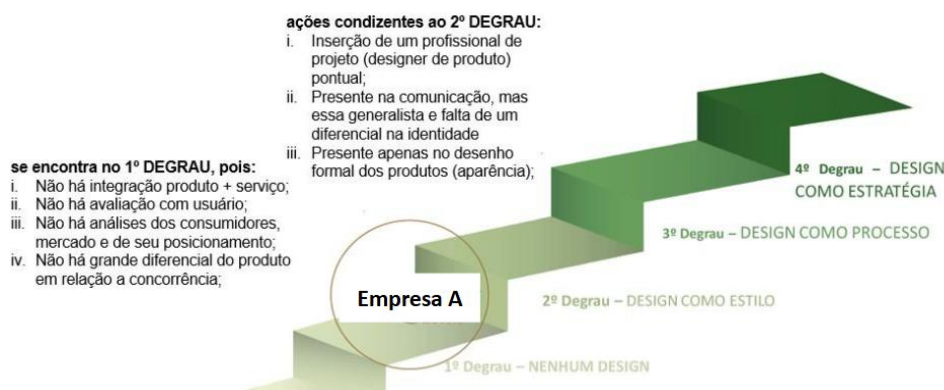


Figura 2: Análise Swot empresa A. Fonte: Elaborado pelos Autores.

4.2. Análise SWOT

Na Análise SWOT os quesitos são avaliados em relação às condições internas e externas de uma instituição para definir seu estado antes da elaboração de estratégias futuras. Abaixo na Tabela 1 está a análise da Empresa A:

Tabela 1: Análise Swot empresa A

Forças	Fraquezas
• percepção no mercado como empresa tradicional, manufatureira, uso de técnica artesanal; • infraestrutura adequada; • mão de obra adequada; • apoio financeiro, oportunidade de crédito; • bom acabamento dos móveis; • princípios de sustentabilidade;	• falta estudos de mercado, público tendências, contexto econômico e político, planejamento de negócio, e de identidade/imagem da empresa; • falta de organização logística e de profissional especializado para os cargos de decisão; • produtos sem diferencial estético, ou outros valores agregados; • verticalização (absorção de todas as etapas de desenvolvimento do produto, desde a concepção da matéria-prima até a venda);
Oportunidades	Ameaças
• valores de sustentabilidade em alta no mercado; • interesse do público por objetos desenvolvidos de forma manual/artesanal; • priorização por objetos mais duráveis; • ampliação de parceria com fornecedores, instituições locais e regionais; • histórico de colaborações junto a instituições de pesquisa podem ser ampliadas para outras áreas; • vendas experimentais para grupo na África; • reconhecimento local do Grupo Agronelli; • ampliação de atuação digital; • possibilidade de exportação;	• instabilidade política e econômica; • recuperação lenta e gradual, após período de recessão; • diminuição do poder de compra do consumidor interno; • presença de fortes concorrentes locais e nacionais; • tecnologias de produção desatualizadas e desarticulação com a demanda do público; • aumento de casas e apartamentos com espaços reduzidos; • percepção do público de uma possível atuação <i>greenwashing</i>;

Fonte: Autores.

Ainda dentro da Análise SWOT há uma extensão da matriz, chamada abordagem TOWS, no qual os tópicos elaborados no quadro, são alocados nas extremidades, os dois fatores internos acima e os dois fatores externos na lateral esquerda, dessa forma são criados quatro novos quadrantes que apresentarão com alternativas de estratégias associadas a cada ponto externo interno com os externos (Figura 3) (CIMA, 2007).



Figura 3: Análise Tows. Fonte: Elaborado pelos Autores.

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

Tabela 2: Análise Tows empresa A

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	- Fortalecer processo tradicional, produção local, personalizável em menor escala; - Aprimorar as questões sustentáveis, além da matéria-prima, nos acabamentos, no processo, nos serviços; - Incluir serviço de pós-venda, (manutenção ou coleta, incentivo ao descarte correto); - Manter parcerias (estofados; vidro) e ampliar (serralheiro; designers e artesãos; universidades; e instituições profissionalizantes e de capacitação; lojas de móveis);	- Capacitar funcionários que já colaboraram na área da Empresa A. (Busca por lideranças com experiências e dedicação a empresa); - Estabelecer o desenvolvimento de algumas etapas fora da empresa, com parcerias; - Criar diferencial para o produto associando processo mecânico e acabamento manual; - Estabelecer parceria com instituições e órgãos ou parceiros para pesquisar tendências e necessidades do público;
Ameaças	- Investir em máquinas automatizadas para aumentar a dinâmica de produção, associada e priorizando a manual; - Produzir mobiliários soltos/objetos menores; - Projetar com base em pesquisas (aspectos mais contemporâneos, maior identidade e valor agregado e menos robustos); - Mudar a lógica de projeto, planejamento do material utilizado nos projetos de móveis;	- Contratar gestor experiente; - Elaborar plano de negócios, definindo atuação, público-alvo, imagem, diferencial de valor do serviço e do produto; - Atuar de forma efetivamente sustentável, transparência sobre planos e metas; - Desenvolver projetos autorais (equipe própria e parceiros), seus princípios e conceitos da empresa;

Fonte: Autores

5. Análises dos Resultados e Discussões

Foram inicialmente desenvolvidas duas possibilidades de cenários distintos que apontaram novos caminhos para a empresa, no sentido de aumentar seu valor competitivo a partir da adoção de novas práticas. Partindo das análises para identificar estratégias de melhorias, foram realizados também brainstormings que geram insights de mudanças e novos procedimentos para atuações futuras da empresa A. Além disso, foi aplicado do método de Orientador de Cenário de Design (DOS) no qual foram respondidos os tópicos a seguir para definição dos dois cenários propostos:

- **Visão:** Quais procedimentos podem melhorar os serviços da Empresa A?
- **Proposta:** Refletir sobre o que deve ser realizado para a melhoria desses procedimentos;

- **Motivação:** Qual a relevância e os objetivos em melhorar os procedimentos?
- **Características específicas:** Valores, Processos de desenvolvimento e comercialização do produto, atuação, produto, produção e público-alvo;

Os cenários criados possuem níveis de intervenção diferentes, sendo um Incremental e outro mais Disruptivo, conforme apresentado na Tabela 4:

Tabela 3: Análise Tows empresa A

Cenário 1 – Incremental:	Cenário 2 – Disruptivo:
• Identidade e imagem, voltada ao fazer tradicional, ao trabalho manual, aos aspectos culturais e ao regionalismo; • Empresas para consultoria de pesquisa de mercado; a oferta de cursos profissionalizantes/aperfeiçoamento para marceneiros, em parceria com a intuição social da empresa; • Parceria de designers externos para o projeto de algumas peças de mobiliário; • Fortalecer a atuação no mercado local e regional e, gradualmente, ampliar o mercado para outras regiões do país;	• Identidade e imagem da empresa, voltada a inovação, sustentabilidade, pesquisa e ensino; • Espaço de inovação, fomento à pesquisa e compartilhamento de conhecimento, impulsionando jovens profissionais a partir da abertura de um espaço de imersão e experimentação na prática; • Novas soluções de projeto com maior diferencial estético por meio da inserção de jovens designers; • Explorar formas de comunicar e divulgar não apenas o produto; A partir das duas propostas iniciais, foi possível identificar o cenário Disruptivo como maior potencial para se alcançar os objetivos, sendo este detalhado e estruturado em um plano de diretrizes que contemplam as ações e procedimentos necessários para alcançá-lo.

Fonte: Autores

Avaliando as necessidade e desejos iniciais da empresa A, foi escolhido para ser detalhado e estruturado o cenário 2, e seu processo incluiu a criação de diagramas visuais que avaliaram o processo, as parcerias, os projetos e suas inserções, como pode ser visto abaixo (Figura 4):



Figura 4: Cenário 2 -Disruptivo. Fonte: Elaborado pelos Autores.

5.1 Estruturação do Cenário 2 – Disruptivo

Este cenário é o que possui as maiores modificações, com propostas significativas no posicionamento e fortalecimento de valores, direcionando a empresa para um perfil mais

inovador e como citado acima direcionado a uma atuação sustentável e responsável socioambientalmente, buscando compartilhamento de conhecimento e com investimento em pesquisa e experimentação (Figura 5).



Figura 5: Cenário 2 - Disruptivo. Fonte: Elaborado pelos Autores.

Dessa forma, esse cenário está organizado dentro de quatro âmbitos de macro de atuação, Pessoas, Gestão e Produção mais sustentáveis, Nova Identidade e Comunicação e Programa Design na prática, esses estão descritos a seguir:

- Pessoas: Necessidade de identificar profissionais e parceiros que serão imprescindíveis para organização e desenvolvimento deste plano, visto que os profissionais atuais não têm as competência e experiências específicas para alcançar as estratégias e ações propostas para esse cenário.
- Gestão e Produção mais sustentáveis: inclui procedimentos de organização e implementação de novas tecnologias, e atenção aos quesitos ambientais nos processos de produção. Indica ainda o estabelecimento de diversas parcerias e contratação de serviços para dinamizar o desenvolvimento das etapas e a possibilidade de criação de um modelo de sistema produto-serviço;
- Nova Identidade e Comunicação: criação de nova marca e identidade visual condizentes com o novo posicionamento e valores da empresa, assim como dos produtos, visto que esses serão desenvolvidos internamente pela equipe interna e junto aos jovens designers. Uma divulgação focada não apenas para a venda, mas que valorize todo o processo realizado.
- Programa Design na Prática: projeto a ser implementado em parceria com instituições de ensino, de serviço social e de apoio a empresas, associações e sindicatos de profissionais da área. O intuito é fomentar a pesquisa e a colaboração para melhoria nos processos e projetos por meio da participação de designers, em diferentes níveis profissionais, que vivenciaram a experiência da atuação real de uma empresa moveleira, estruturado em três eixos:
 - o Eixo 1: Incubação: Prevê a inserção de jovens designers recém-formados no processo de desenvolvimento do produto, esses serão contratados, receberão o suporte da equipe e de parceiros e participarão desde o desenvolvimento de conceitos até os processos de produção e divulgação de uma linha de mobiliário, tendo como base as pesquisas, dados e experimentações realizadas.
 - o Eixo 2: Formação: Inclui a participação de estudantes de design no desenvolvimento de pesquisas teóricas e práticas, organizada como pesquisa de iniciação científica, juntamente a equipe interna e os jovens designers no período de um ano, oportunizando vivências importantes em todas as etapas de desenvolvimento de novos produtos.



o Eixo 3: Profissional: destina-se a designers profissionais que buscam suporte para avaliar os projetos e refere-se à disponibilização de espaço para teste e prototipação de projetos de mobiliário, suporte de atividades propostas por parceiros, exposição dos móveis desenvolvidos no site da empresa e ainda possibilidade de inserção ao catálogo da empresa, o que acarretaria nos pagamentos devidos.

Cada um desses âmbitos foram detalhados e estruturados dentro do nível de atuação de Design Estratégico (Operacional, Tático e Estratégico) de modo a contribuir para as etapas de inserção e implementação. Assim, é possível constatar que este trabalho buscou estabelecer diretrizes para a empresa A, pautadas no design estratégico e na sustentabilidade para orientar a empresa rumo a um novo modelo organizacional. Para isso, o cenário futuro desenvolvido explorou uma proposta de redefinição da personalidade da empresa, reforçando potenciais existentes e acrescentando novos procedimentos, para fortalecer seus princípios de responsabilidade socioambiental e redefiniu o posicionamento autêntico da empresa, incluindo colaborações fundamentais para a valorização de sua imagem no mercado.

6. Considerações Finais

Para que a empresa atinja um novo patamar de atuação, é fundamental um amplo conhecimento do mercado em que se insere, com dados sobre públicos-alvo, interesses de consumo, canais e linguagens de comunicação, bem como oportunidades tais como mercado imobiliário, tendências de moradia dentre vários outros aspectos. Esse conjunto de dados configura-se como um forte elemento para a empresa, associando o design, a gestão e a comunicação. A partir também dessas considerações, percebe-se a necessidade de uma mudança na forma de atuação das empresas moveleiras brasileiras e no enfoque da inovação e proposição de desenvolvimento. Nesse contexto, a proposta do cenário detalhado vem como uma solução pertinente e necessária.

Uma das adversidades encontradas nesta pesquisa foi a complexidade do processo para propor um novo modelo organizacional, com atitudes e posturas que tivessem sentido para todos os envolvidos a empresa, para o qual é necessária uma visão ampliada e sistêmica de diversos aspectos, contemplando as questões ambientais e o compromisso de geração de lucro da empresa. Entende-se que a pesquisa aplicada a um caso real foi importante para ponderar problemáticas, situações e potenciais existentes, porém também foi necessário lidar com a interferência de fatores externos na pesquisa. No âmbito acadêmico, o incentivo às pesquisas e ao ensino voltados ao design estratégico, gestão de design e a sustentabilidade são de extrema importância, tanto na graduação como na pós-graduação. É nesse ambiente que os profissionais serão formados e “convidados” a atuar como parte das soluções, refletindo sobre o impacto dos projetos desenvolvidos e suas consequências. Por isso, a colaboração dentro da empresa fortalece e consolida o processo de formação profissional responsável.

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



Por fim, referente a parceria com a empresa A, parte do projeto se desenvolveu durante o período de isolamento social, durante a pandemia de Covid-19, o que dificultou a participação dos responsáveis da empresa e infelizmente, por razões alheias às vontades dos pesquisadores, após finalização da proposta a mesma não foi considerada ou implementada. É importante ressaltar que o não envolvimento dos responsáveis da empresa após participação nas etapas iniciais não dificultou somente a coleta de dados junto à empresa, mas também limitou, de forma ampliada, a construção de propostas coletivas que poderiam ser de extrema valia para o resultado deste trabalho. O processo participativo poderia, principalmente, contribuir para a validação das propostas assim como viabilizar sua execução.

Referências

BASSI, Alberto. **Design Contemporaneo**: istruzioni per l'uso. Bologna: Ed. il Mulino, 2017.

BNB – Banco do Nordeste do Brasil. **Informe ETENE** (Escritório Técnico de Estudos Econômicos do Nordeste) – MPE. Setor Moveleiro. Ano II. Nº11. Novembro de 2019. Disponível em:
<<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/4079612/INFORME+MPE+Ano+II+-+11-NOVEMBRO19.pdf/94ebd32a-f911-a85e-9660-58c3fee28579>>. Acesso 20 de Ago. de 2020.

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

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

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

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

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

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

MARQUES, Kelly Cristina Mucio; SOUZA, Rodrigo Paiva Souza; SILVA, Marcia Zanievich. **Análise SWOT da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade Gerencial**. *Revista Contemporânea de Contabilidade*. ISSN 2175-8069, UFSC,



Florianópolis, v. 12, n. 25,p. 117-136, jan./abr. 2015. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p117>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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