

# Gestão de projeto para a área moveleira: como inovar por meio do *design* estratégico

Lidiane Camiloti\*  
Ricardo Maffazioli\*\*

## Resumo

A pesquisa apresenta um método de desenvolvimento de projetos para a área moveleira. É uma abordagem mais específica do problema de projeto, viabilizando a agregação de valor por meio da inovação e apresentando uma aplicação prática, por seguir etapas projetuais de forma sistemática e flexível. Ao apresentar esse método de projeto de *design* para a área moveleira, o artigo contribui tanto em nível teórico quanto prático, fornecendo suporte ao desenvolvimento de projetos de produtos em diferentes contextos, de forma dinâmica e consistente, a fim de estimular a postura reflexiva e crítica do *designer*.

Palavras-chave: *Design* Estratégico. Metodologia. Empresas. Inovação.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de *design* de produtos, fundada na interdisciplinaridade, congrega diferentes campos de conhecimento e tem como princípio a operacionalização e a articulação dos elementos, enfatizando, como aspecto dorsal, a interação entre projetista e projeto, orientado por uma metodologia. Entretanto, como os conhecimentos de *design* são oriundos de diferentes áreas científicas e fontes do saber, a definição da metodologia a ser adotada é tarefa de elevada complexidade.

Dinamismo e velocidade, na sociedade contemporânea, configuram um momento de marcada fluidez que destaca a necessidade de nova abordagem de projeto, processo e produção adequados ao contexto atual da área moveleira da região Extremo Oeste de Santa Catarina. A preocupação com os impactos da intervenção humana no ecossistema devido, em especial, ao sistema produtivo e econômico explicita a importância da adoção de uma visão mais abrangente, flexível e sistêmica. Nesse contexto, na área do *design*, é flagrante a importância de metodologias que suportem a complexidade e apoiem o desenvolvimento ágil, eficiente e efetivo de novos produtos. Um ponto central a ser observado é o nexo entre inovação e *design* que passam a operar de modo articulado. Além disso, as intangibilidades dos atributos dos produtos passam a ser objeto de estudo e buscam por parte das empresas que visam à diferenciação no mercado moveleiro atual.

Uma vez que problemas de *design* são muito complexos para serem resolvidos de modo intuitivo, apreende-se o uso de uma metodologia, enquanto elemento norteador dos processos de *design*. Historicamente, na visão de Baxter (1998) a adoção de metodologias na área do *design* remonta aproximadamente à década de 1950, quando do rompimento com a tradição artística

---

\*Mestre em *Design* pela Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; coordenadora do Curso de Design da Universidade do Oeste de Santa Catarina; Campus de São Miguel do Oeste; Rua Oiapoc, 510, Bairro Agostini; lcamiloti@gmail.com

\*\*Mestrando em *Design* pela Escola de Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos; Engenheiro Civil Rua Jarci Cândido dos Reis, nº 38-Bairro Menino Deus. Porto Alegre/RS; maffazioli@gmail.com

na produção de artefatos. Entre as diversas causas da demanda científica e desenvolvimento de métodos em *design*, destaca-se o crescimento e a complexidade dos problemas envolvidos em um projeto; o acesso a informações oriundas de diferentes fontes; a tecnologia que viabiliza novos processos produtivos e materiais de fabricação e a estruturação da sociedade de consumo.

De acordo com Baxter (1998, p. 64), “[...] a metodologia é um elemento norteador que serve para facilitar e organizar as etapas necessárias para a resolução de um problema.” Entretanto, predominantemente na área do *design*, observa-se que a atividade projetiva, apoiado por métodos difundidos, concentra-se no equacionamento de problemas de modo um tanto cartesiano, com reduzido aporte reflexivo, crítico e analítico.

O *design* congrega conhecimentos de diferentes campos e transita entre domínios abstratos e da comunicação com características das artes e as abordagens de cunho técnico, próximas às ciências e engenharias (LÖBACH, 2000). Desse modo, entende-se o processo de *design* como a identificação, sequência e tipo de interação das atividades necessárias à resolução do problema, configurado pela relação entre *designer*, objeto projetado e contexto em que estão inseridos. Segundo o autor, o processo de *design* compreende as etapas básicas a serem seguidas no desenvolvimento de um produto e é intrínsecos às mais diferentes metodologias de *design*.

O objetivo deste trabalho é analisar a gestão do processo de desenvolvimento de novos produtos nas empresas de pequeno e médio porte da área moveleira do Extremo Oeste de Santa Catarina, avaliando o impacto que a gestão do *design* estratégico, quando inserida, pode gerar dentro da corporação. O artigo vai relatar as principais metodologias/métodos do *design* e analisar qual desses é mais utilizado pelo empresariado catarinense no desenvolvimento de novos produtos. Trata-se de uma pesquisa exploratória, com o uso do método qualitativo de estudo de caso, que se refere à observação de fenômenos em seu *habitat*, analisando o processo de funcionamento do objeto de análise, para exploração de seus aspectos e identificação de relações entre eles.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 BREVE CONTEXTO SOBRE AS METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS UTILIZADAS NA ÁREA MOVELEIRA

Muitos autores propuseram métodos para o desenvolvimento de produtos, mas, para a revisão proposta nesse artigo, foram estudados os autores com maior destaque principalmente no meio acadêmico e nas pequenas e médias empresas do extremo oeste Catarinense.

É preciso destacar que cada método de projeto possui peculiaridades quanto às ferramentas propostas e se caracteriza por apresentar vínculos com o contexto em que está inserido, bem como pela articulação com outras áreas do conhecimento. Com a finalidade de identificar peculiaridades entre os principais métodos de projeto empregados na área de *design*, apresenta-se uma análise que fala dos principais aspectos que as metodologias de desenvolvimento de produto apresentam.

As metodologias iniciam com a fase de planejamento, onde as empresas, por meio de um *briefing*, passam a sua necessidade e o que esperam que seja desenvolvido. Também são definidas as restrições do projeto e do processo produtivo e levantados dados mercadológicos para análise, como potenciais consumidores e planejamento de estilos. A próxima fase exige a geração de mais ideias sobre conceitos escolhidos, explorando as formas possíveis de fabricar o produto, considerando

todos os elementos e restrições projetuais existentes. Nessa etapa é comum detectar alternativas do projeto não consideradas anteriormente ou promover alguma alteração técnica envolvendo materiais e processos de fabricação, devido ao processo de manufatura dos componentes. Concluindo a fase projetual, após selecionar a melhor proposta, é realizada uma análise de possíveis falhas ou defeitos; posterior a isso, cria-se um protótipo para realização de testes. Após a conclusão, passa-se para o detalhamento, mediante desenhos do produto e seus componentes, e a construção de um protótipo experimental. Nessa etapa é especificada a montagem do produto, o detalhamento final dos componentes, sendo possível avaliar o produto junto aos seus futuros consumidores. Com os testes aprovados e validados, inicia-se o lançamento do produto e a produção.

Embora esses sejam métodos de grande repercussão no desenvolvimento de projetos de produtos, é possível encontrar outros métodos aplicados no segmento moveleiro, porém, com menor relevância acadêmica.

Torna-se evidente que, por meio da análise das principais metodologias de projeto, percebe-se a baixa ocorrência de modelos de desenvolvimento de produtos que considerem um contexto mais abrangente de projeto e motivem a investigação, reflexão e análise.

## 2.2 GESTÃO DE DESIGN PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

Segundo Magalhães (1995) a gestão do *design* em uma empresa moveleira deve-se dar em três níveis de maneira simultânea e constante:

- a) Projeto: execução eficaz de projetos específicos de *design* de produto, comunicações e ambiente, viabilização de benefícios tangíveis para os consumidores;
- b) Processo: soma-se ao *design* de projeto, trata da atuação do *design* dentro dos processos da empresa, intera efetivamente o *design* com as demais áreas da empresa;
- c) Estratégico: mudança da visão da empresa, capacidade de transformar processos (inovação), desenvolve e intensifica o interesse da empresa pelo consumidor.

Observa-se que todos os departamentos empresariais são, de alguma forma, afetados pelas atividades do *design*. A imagem corporativa, o produto e a sua comunicação são campos de ação do *design* na empresa. O corporativo facilita o reconhecimento dos valores da empresa pelo público. A função de diferenciação e especialização do *design* de produto é uma área de estratégia competitiva do desenvolvimento de novos produtos; a comunicação do produto inclui a marca, a embalagem e todos os recursos capazes de despertar a identificação do produto pelo consumidor.

Percebe-se que o *design*, como ferramenta estratégica de uma empresa, deve procurar o seu espaço de atuação na estrutura organizacional, principalmente nos níveis de atuação administrativa, operacional e estratégica.

O *design*, segundo Gimeno (2001) reduz custos, na medida em que seu trabalho é orientado para satisfação dos desejos e necessidades solicitadas pelo cliente. Mas, é na estratégia de diferenciação de produto que o *design* se configura como um instrumento de importância fundamental, pois essa estratégia genérica atende também à de segmentação. Os produtos absorvem a subjetividade dos valores simbólicos e de comunicação do *design*. Os usuários destes produtos se identificam com as

referências simbólicas e passam a fazer parte do grupo social de consumo de um determinado produto e, ao compartilhar um estilo de vida, os consumidores determinam a segmentação de mercado.

Quando o *design* passa a ser incorporado na empresa moveleira, passa por uma série de problemas relacionados, principalmente, com a sua localização dentro da estrutura organizacional. Assim, segundo Puerto (1999), a incorporação do *design* nas práticas empresariais sofre algumas dificuldades:

- a) A restrição à área de desenvolvimento de produto limita o campo de atuação do *design* na empresa;
- b) A associação com a arte confunde o *design* com estilista do produto;
- c) O desconhecimento do empresário sobre as possibilidades do *design*.

Dessa forma, segundo Dualibi e Borsato (2008), as classes C e D/E, que representam respectivamente 46% e 39% da população brasileira, adquirem produtos com preços acessíveis e *design* similar aos móveis das classes A e B. Isso contribui para as estas empresas desenvolverem aptidão em realizar cópias, adaptações e a unificação de diversos modelos em um único novo modelo tendo como fonte de inspiração revistas e catálogos estrangeiros. Assim, acaba por justificar que o *design* gera um alto custo em investimentos, e que a inserção deste na indústria de móveis tem sido parte do papel das grandes empresas. Porém, este processo de gestão baseada na cópia apresenta dificuldades em seu processo produtivo, como:

- a) Falta de padronização nos produtos;
- b) Falta de documentação técnica;
- c) Falta de qualidade no produto final;
- d) Falta de normatização;
- e) Deficiência na comunicação interna dos funcionários;
- f) Cálculo do custo de produto sem parâmetros corretos;
- g) Embalagens não apropriadas;
- h) Restrições de vendas no mercado externo.

Diante deste cenário, este artigo visa apresentar o uso da *gestão do design*, como metodologia de desenvolvimento de produtos. O objetivo do artigo é apenas difundir as informações da Gestão do *Design* como meio de utilização pelas indústrias no desenvolvimento de seus produtos, sendo necessário um trabalho mais aprofundado na implantação e no desenvolvimento por parte do leitor.

A metodologia apresentada neste artigo não está totalmente estruturada para que o leitor utilize-a em sua indústria; convém citar que há consultores e empresas especializadas nesta área que poderão auxiliar o empresário no desenvolvimento, treinamento e implantação da metodologia em sua empresa.

### 2.2.1 Metodologia para a gestão do *Design*

O desenvolvimento de um produto deve partir da estratégia da empresa em relação ao seu mercado de atuação e desempenho de sua produção. O produto representa a parte visível da estratégia organizacional, desempenhando papel fundamental na formação da imagem corporativa e no posicionamento estratégico (ZURLO, 2010).

O modelo de metodologia de desenvolvimento de produto que apresenta gestão e *design* estratégico apresenta as informações centralizadas em um formulário, ao qual os colaboradores envolvidos também terão acesso para consultas. Este formulário é o primeiro passo da aplicação da metodologia. Todas as etapas ficam registradas neste formulário e qualquer setor da empresa passa a ter acesso. Assim, a gestão do *design* estratégico prevalece.

O processo metodológico adotado obedece às características dos produtos a serem desenvolvidos. A metodologia vai garantir acessibilidade às soluções dos problemas projetuais, integrando todos os colaboradores envolvidos. Assim, a execução de uma metodologia deve prever a flexibilidade de um projeto e abranger a aplicação de etapas para todas as possibilidades de um novo produto.

De posse das informações fornecidas pelo departamento comercial e *marketing*, o departamento de *design* faz estudos relacionados ao público-alvo ao qual se destina o produto, colhe as características relevantes ao mesmo e define suas funções. Ou seja, os dados sobre o mercado são transformados nas informações e bens necessários para a produção de um produto com fins comerciais. O departamento de *design*, após definir as funções, faz as gerações de alternativa, onde apresenta alguns desenhos em 3D ao departamento comercial e *marketing*. Se aprovados, é convocada uma reunião com os departamentos envolvidos: departamento de produção, de custo, PCP, recursos humanos, marcenaria e compras, em que se informam os responsáveis sobre o novo projeto, existindo um cronograma de atividades, no qual se estipula o prazo para conclusão dele. O departamento de *design* providencia a documentação técnica do produto, com informações precisas das medidas e locação das peças, a fim de que a marcenaria possa construir o protótipo. A marcenaria, por sua vez, prepara o protótipo. O departamento comercial e de *marketing* analisa o ciclo de vida do produto e define as características para 'força de vendas', comparando-o com similares no mercado. O encarregado do departamento de produção faz avaliações quanto aos equipamentos e maquinários, se são compatíveis para o processo de fabricação, quais os equipamentos ou processos devem ser implantados ou adaptados e se existe necessidade de compra de novas ferramentas. Além de definir o tamanho da embalagem, o departamento de *design* define com o departamento de PCP a viabilidade do corte e encaminha os dados ao departamento de custo que, por sua vez, elabora o preço do produto e calcula o peso bruto e líquido. O departamento de *design* solicita ao de produção um lote piloto, o qual é revisado pelo departamento de marcenaria e pelo encarregado do departamento de produção quanto às medidas, estrutura, acessórios, grau de dificuldade de produção e montagem; grau de dificuldade da identificação das peças, manuseio da embalagem e fluência das partes móveis, como: gavetas, portas, vidros. O departamento comercial e *marketing* revisam, junto à rede de distribuição, as características dos produtos, estipulam condições especiais para o lançamento, elaboram com o departamento de recursos humanos os treinamentos com os representantes, e disponibilizam ao departamento de *design* informações necessárias à confecção de catálogos e *folders*, se necessário.

Essa metodologia pode ser aplicada em pequenas e médias empresas da área moveleira pela sua simplicidade de aplicação e pela objetividade dos recursos. O empresário, por meio desse processo, consegue identificar qual o melhor campo de atuação para a sua empresa, qual público-alvo busca atender e compreenderá melhor as tendências e necessidades do mercado por meio da gestão do *design*. Vale ressaltar que a empresa como um todo deve estar preparada para essa nova mudança de gestão e aceitar a inserção do *design* nos seus demais departamentos.

## 2.2.2 Benefícios da aplicação desta metodologia nas empresas de pequeno e médio porte da área moveleira

Utilizando a metodologia apresentada, os benefícios que a indústria moveleira poderá usufruir são:

- a) satisfação dos colaboradores em executarem suas tarefas;
- b) redução das dúvidas em relação às atividades a serem executadas;
- c) diminuição do índice de retrabalhos;
- d) melhor aproveitamento da matéria-prima;
- e) fluxo de produção mais eficiente;
- f) redução da ocorrência de defeitos;
- g) outros.

Neste novo modelo, as informações são centralizadas em um formulário, o qual os colaboradores envolvidos também terão acesso para consultas. O processo metodológico adotado obedece às características dos produtos a serem desenvolvidos. A metodologia vai garantir acessibilidade às soluções dos problemas projetuais, integrando todos os colaboradores envolvidos. Assim, a execução de uma metodologia deve prever a flexibilidade de um projeto e abranger a aplicação de etapas para todas as possibilidades de um novo produto.

Transformar inovações em produtos e serviços é uma das funções básicas do *design*, que se configura como um processo contínuo a ser realizado dentro da organização. A conscientização da importância da gestão deste processo por parte dos empresários, dos industriais, dos pesquisadores e dos próprios *designers*, propiciou o desenvolvimento de formas de gerir o *design*, buscando sua sistematização e controle, bem como sua aplicação coerente. É importante que o empresariado tenha consciência de que as suas decisões de gastar pouco com o desenvolvimento de produtos, podem levá-lo a gerar grandes prejuízos mais adiante. O custo de se contratar o trabalho de um bom profissional de *design* é facilmente absorvido diante dos bons resultados que a empresa experimenta ao longo da vida útil do produto.

Segundo Cláudio Magalhães (2005), para ser usado de modo estratégico, o *design* deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir de nível decisório mais alto e integrado com todas as áreas relevantes. O estratégico se materializa quando o importante é desenvolver o produto certo - eficácia do processo de design e não somente desenvolver corretamente o produto - eficiência nesse processo. No estratégico, a forma segue primeiramente a função de comunicar. É importante que os consumidores entendam que aquele produto fornecerá os benefícios desejados, sejam eles oferecidos por funções práticas, estéticas ou por funções simbólicas. Assim, para um *design* estratégico, a forma segue a mensagem.

A gestão do *design*, dessa forma, caracteriza-se pela multidisciplinaridade e interação entre a concepção, a produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor/usuário quanto da organização.

## 3 CONCLUSÃO

Os benefícios que a indústria moveleira poderá usufruir são: satisfação dos colaboradores em executarem suas tarefas; redução das dúvidas em relação às atividades a serem executadas;

diminuição do índice de retrabalhos; melhor aproveitamento da matéria-prima; fluxo de produção mais eficiente; redução da ocorrência de defeitos.

Portanto, para ser competitivo no mercado atual, deve-se atender não somente a desejos e necessidades, mas também oferecer produtos e serviços que sejam singulares e possam surpreender o consumidor.

Entretanto, métodos de *design*, com uma abordagem mais ampla, que viabilizam a gestão do processo, carecem de uma orientação que instrumentalize o desenvolvimento de produtos de *design*, de modo sistemático e viável de aplicação prática. Tal fato decorre do posicionamento do *designer*, em relação ao contexto de projeto. Nesse sentido, metodologias de *design* mais pragmáticas e cartesianas tendem a situar o *design* como uma atividade de caráter técnico e operacional, de modo convergente a uma solução de problema previamente determinado e não questionado. Enquanto, por outro lado, abordagens de Gestão do *design* e *design* estratégico apresentam deficiências de implementação, uma vez que não fornecem (internamente, no método) subsídios e ferramentas de projeto que resultem em um produto tangível, fruto do exercício analítico, reflexivo e criativo do projeto.

### *Abstract*

*The research presents a method of project development for the area furniture. It is a more specific design problem, enabling the addition of value through innovation, presenting a practical application, by following steps about design in a systematic and flexible. In making this method of project design furniture for the area, this paper contributes to both theoretical and practical level, supporting the development of product designs in different contexts dynamically and consistently in order to stimulate reflective stance and critical of the designer.*

*Keywords: Strategic Design. Methodology. Companies. Innovation.*

### REFERÊNCIAS

- BACK, N. **Metodologia de projeto de produtos industriais**. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara Dois, 1983.
- BAXTER, M. **Projeto de produto**. São Paulo: Edgard Blücher, 1998.
- BONSIEPE, G.; KELLNER, P.; POESSNECKER, H.. **Metodologia experimental**. Brasília, DF: CNPq, 1984.
- BOMFIM, G. A. **Metodologia para o desenvolvimento de projetos**. Campina Grande: UFPB, 1984.
- GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: Mc Graw Hill, 2001.
- LÖBACH, Bernd. **Design industrial**: base para a configuração de produtos industriais. São Paulo: Edgard Blucher, 2001.
- MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MAGALHÃES, C. Design estratégico: integração e ação do design industrial. In: ESTUDOS EM DESIGN - AEND-BR, 1., 1995, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEND-BR, 1995. p. 28-31.
- F. ZURLO. Design Strategico. In: A. A. V. V., **Gli spazi e le arti**, v. 4, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopedia Treccani, Roma, 2010.

