



A GESTÃO DE DESIGN NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DE UMA INDÚSTRIA ULTRACENTENÁRIA

Roger Costa Pellizzoni

Mestrando em Design e Expressão pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: roger@pellizzoni.com.br

Francisco Antônio Pereira Fialho

Doutor em Engenharia de Produção, Engenharia do Conhecimento, pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: fapfialho@gmail.com

Eugenio Andrés Díaz Merino

Doutor em Engenharia de Produção, Engenharia do Conhecimento, pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.

E-mail: eugenio.merino@ufsc.br

Resumo

A atuação do design tem adquirido relevância e abrangência inéditas. Há algumas décadas, a função do design era essencialmente operacional, restrita a perfis de empresas específicos. Hoje, contudo, tornou-se um modelo de pensar e de gerir negócios, em diversos setores. Este estudo busca avaliar como se deu o processo de inserção da gestão de design em uma tradicional indústria de móveis e a sua contribuição na adoção de estratégias que permitiram o reposicionamento de marca e a expansão do mercado a partir de ações caracterizadas pela inovação. O desenvolvimento se dá a partir da realização de um estudo de caso na empresa Butzke Importação e Exportação Ltda., localizada na região do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina. Para a obtenção das informações acerca do estudo, utilizou-se a técnica de observação participante, além da realização de visitas técnicas e de entrevistas com os representantes da direção executiva e das gerências das áreas envolvidas. A análise e a síntese do material coletado por meio de trabalho de campo indicam que os conceitos vinculados ao design e à Gestão de Design não são totalmente desconhecidos para os entrevistados. Os resultados mostram que há uma semelhança significativa dos processos internos intuitivos da empresa em relação aos fundamentos teóricos do pensamento de design e da sua gestão.

Palavras-chave: Design. Gestão de design. Inovação. Indústria de móveis.

DESIGN MANAGEMENT IN THE INNOVATION PROCESS OF AN ULTRA CENTENNIAL INDUSTRY

Abstract

The performance of the design has acquired unprecedented relevance and scope. A few decades ago, the design function was essentially operational, restricted to specific kind of businesses profiles. Today, however, it has become a model of thinking and to conduct business in various industries. This study aims to assess how was the insertion process of design management in a traditional furniture industry. It was also studied its contribution to the adoption of strategies that allowed the brand repositioning and market expansion from actions characterized by innovation. The work was realized in a company called

Butzke Import and Export Ltda located a region named Itajai Valley – Santa Catarina State. To obtain information about the study, we used the participant observation technique, in addition to technical visits and interviews with representatives of the executive management and the managers of the areas involved. The information was obtained using: the participant observation technique, technical visits and interviews with representatives of the executive management and the managers of the areas. The analysis and synthesis of the material collected through fieldwork indicate that the concepts related to designing and Design Management are not entirely unknown to by the respondents. The results show that there is a significant similarity of intuitive internal business processes in relation to the theoretical foundations of design thinking and management.

Keywords: Design. Design management. Innovation. Furniture industry.

1 INTRODUÇÃO

A expressão 'design' faz parte do nosso cotidiano. Está presente nas vitrines, é difundida nos comerciais de televisão e anúncios de revista, é parte de cartões de visita e fachadas de estabelecimentos comerciais, pretendendo com isso evidenciar qualidades, atividades e serviços que, a despeito de possuírem ou não as características primordiais de um 'produto do design', ainda assim adjetiva-os e contribui de algum modo para a adição de valor. Entretanto, poucos são aqueles que identificam a seminal noção do termo para além dos seus resultados perceptíveis. Menos ainda são aqueles que compreendem esse processo de 'materialização' do design. O design como substantivo que adjetiva tem se tornado uma espécie de 'mantra', com o poder de alçar pessoas, objetos, alimentos, negócios e até territórios a uma condição de valorização especial. Todos buscam, perseguem, desejam design. Tanto quem consome quanto quem produz quer apropriar-se do 'design'.

As atribuições do design, entretanto, não se restringem ao seu produto. Nem, apenas, como resultado de um processo. Antes, e além, o design é o método, o processo em si, um modelo de pensamentos e ações estruturadas que percorrem um determinado caminho até o resultado desejado. Seja este um objeto, serviço ou valor. Ainda que, até como condição para a geração de uma inovação, de fato, este resultado nem sempre seja previsível ou planejado.

Inovar significa criar novas alternativas para a solução de problemas já existentes - ou ainda por surgir - e, neste sentido, esta capacidade eminentemente humana de geração de novas ideias é ilimitada. O processo de design, como "[...] toda ação criativa que cumpre sua finalidade" (SCOTT, 1978, p. 1) ratifica a ideia corrente de que se for 'original', 'novo' e 'criativo' é, por princípio, um produto de design. Mas, "[...] não existe criação no vazio" (SCOTT, 1978, p. 1), ela, necessariamente, deve fazer parte de um esquema humano, pessoal, social.

Fazemos algo porque o necessitamos [...]. É esta a única escolha que cabe na vida: ou limitamos nossos desejos e necessidades para adaptarmos ao que as circunstâncias nos oferecem, ou bem utilizamos toda nossa imaginação, conhecimento e habilidade para criar algo que responda a essas mesmas necessidades (SCOTT, 1978, p. 2).

Porém, nem toda ideia caracteriza-se como inovadora. É preciso que esta produza valor, que seja percebida como um avanço e passível de ser aplicada. "As grandes ideias não têm qualquer valor se não forem implementadas" (INNOSUPPORT, 2013).

Então, fazer design não se trata apenas de criar. Antes, é preciso perceber, identificar e compreender desejos, necessidades, circunstâncias e desenvolver conhecimentos e habilidades para, somente a partir daí, aplicar a capacidade imaginativa na superação dos limites impostos. É preciso montar, de tal modo, um esquema, um mapa, um 'desenho' de todos os aspectos

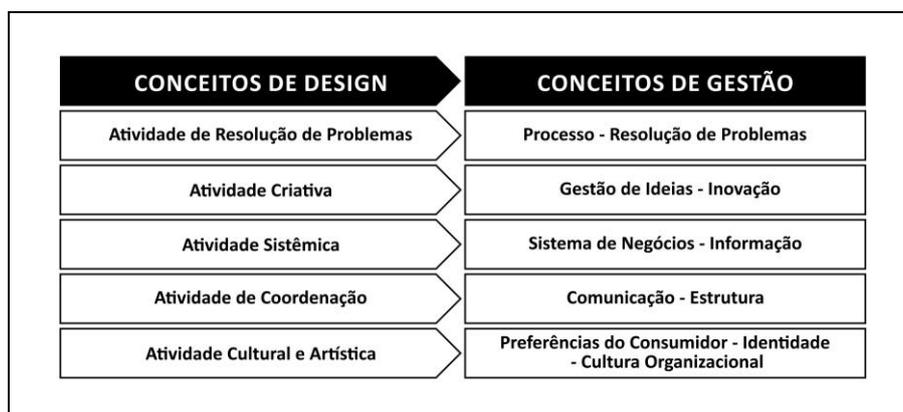
relacionados ao problema, de todas as suas causas e consequências, que permitam visualizar onde, como e quando agir. O designer precisa pensar. Pensar o todo e, então, eventualmente, agir na busca de uma solução inovadora.

É neste sentido que o design aproxima-se da gestão estratégica de negócios, já que esta tem por necessidade e função observar, identificar, avaliar e atuar sobre todos os aspectos de uma empresa. É preciso considerar não somente aspectos internos - o capital material, o capital humano, o capital social, os processos e seus custos, os de produção, como também, o cenário externo, o mercado, a atuação de outras empresas concorrentes, o contexto sócio-político-econômico, as tendências de comportamento de consumo, e diversos outros aspectos.

2 DESIGN E GESTÃO DE NEGÓCIOS

Gerir estrategicamente, eficaz e eficientemente, é ter uma compreensão ampla, abrangente e organizada de todos os pontos de vínculo, diretos ou indiretos, com a atuação do negócio. Uma compreensão não apenas racional, metodológica, sistemática, como também, uma apreensão emocional, perceptiva e orgânica de cada um dos pontos de convergência e empatia com o modelo de negócio. Considerado assim, todo este sistema complexo é que torna possível ao 'ente-gestor' definir quando, como e quais ações viáveis, pertinentes e adequadas a cada questão ligada ao 'problema' de gestão (pontos de vínculo da empresa) devem ser adotadas. O processo de design não foge muito disso, especialmente o de gestão estratégica de design. (Figura 1)

Figura 1 – Paralelo entre design e gestão



Fonte: Mozota (2011)

O design, como atividade voltada para a identificação e resolução de problemas por meio de práticas criativas e de coordenação, adquire características de relevância e pertinência no processo de gestão do processo produtivo, aproximando-se das funções ligadas à gestão organizacional.

Este artigo busca registrar de forma sintética as principais etapas do processo de adoção de ações estratégicas que permitiram a uma empresa tradicional na produção industrializada de produtos da madeira, com mais de um século de atividade, reposicionar-se como marca ao promover a inovação em seu segmento de atuação, galgando espaços de referência e liderança em seu mercado. Ações que serviram como 'protótipos' de estratégias de design e deram abertura para o estágio de implantação de uma cultura de design dentro da empresa.

2.1 Design e Inovação

O conceito de inovar no sentido de propor algo novo, obviamente não é recente. Sua relação com as ciências econômicas, contudo, foi proposta por Joseph Schumpeter somente no início do século XX, com a publicação da sua Teoria do Desenvolvimento Econômico, considerada como fundamental para as questões econômicas na contemporaneidade. Uma das razões para tal reverência está na necessidade de se criar condições para a retomada de um processo de expansão econômica, diante do cenário de sucessivas crises em nível mundial ocorridas a partir do início dos anos 2000, sendo a inovação fator primordial para tal.

Na visão de Schumpeter (1982) “[...] Inovação é o processo de criação do novo e destruição do que está se tornando obsoleto”. Pode ser considerada como a capacidade que a empresa possui de superar a concorrência, criando uma espécie de condição de monopólio, ainda que temporário, a partir de ações estratégicas inovadoras.

Em princípio, Schumpeter (1982) elenca cinco tipos de inovação: (1) a inovação de um novo bem de consumo – inovação de produto; (2) a inovação de métodos de produção – inovação de processos; (3) novas formas de comercialização de mercadorias – inovação estratégica; (4) a conquista de novas fontes de matérias-primas – que pode também estar associada à inovação tecnológica e, (5) alterações estruturais de mercado, como a quebra de monopólios ou a criação de novos segmentos – inovação mercadológica. Atualmente, têm-se uma classificação mais ampla e diversificada, a partir das inter-relações destes e de outros tipos de inovação geradas pelas novas tecnologias e demandas de mercado, como as inovações sociais, inovações de pessoas, inovações compartilhadas, entre outras.

O design pode atuar como ferramenta de promoção da inovação em áreas consideradas como fundamentais em um negócio, proporcionando melhores condições de competitividade, ao introduzir qualidade e percepção estética a um produto, por exemplo, contribuindo para a sua diferenciação em relação à concorrência. Pode ainda, racionalizar os processos produtivos, reduzindo custos e colaborando na busca pela liderança de preços; otimizar a comunicação, posicionando o produto e a empresa e fidelizando clientes; melhorar o desempenho de um produto, aumentando sua percepção de valor e assim, diferenciando-o; diversificar a oferta de produtos a partir da tecnologia existente, contribuindo na diferenciação e na redução de custos; substituir linhas de produtos defasados por novos produtos e melhorar a imagem da empresa ao comunicar-se com os públicos interno e externo. (GIMENO, 2000).

À introdução da inovação, Schumpeter (1982) denomina de “ato empreendedor”, fazendo uma clara distinção entre o empresário meramente capitalista, aquele que visa apenas o lucro a partir da manutenção do modelo gerador, e o empresário empreendedor, que rompe com esse “fluxo circular”, promovendo um avanço no desenvolvimento. O papel do empresário empreendedor é visto como primordial neste processo, o elemento dinâmico que promove a inovação a partir de uma motivação maior que o lucro financeiro.

[...] o sonho e a vontade de fundar um reino particular, [...] do desejo de conquistar; do impulso de lutar, para provar a si mesmo que é superior aos outros, ter sucesso, não pelos frutos que podem daí advir, mas pelo sucesso em si... Finalmente há a alegria de criar, de realizar as coisas, ou simplesmente de exercitar sua energia e engenhosidade (SCHUMPETER, 1982, p. 65).

Para romper com o fluxo contínuo de produção e comercialização a que está preso o modelo capitalista conservador (Figura 2), o empresário empreendedor deve estar atento e desperto às oportunidades que se apresentam como promissoras para a introdução de

inovações. Ele vê o que ainda não existe a partir da simulação de combinação de fatores e condições possíveis. Uma visão sistêmica e criativa. Um pensamento de design.

Figura 2 - Diagrama a partir da Teoria de Schumpeter



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Schumpeter (1982)

É razoável compreender que no período em que Schumpeter escreveu a respeito, auge da era industrial, a responsabilidade pela inovação estivesse atrelada à imagem do empresário-gestor. Contudo, atualmente, esta capacidade ‘empreendedora’ já não está restrita ao líder empresarial, e nem é desejável que esteja. Hoje, faz parte da gestão de negócios o incentivo à participação de colaboradores em todos os processos, já que estes são parte do sistema empresarial e podem contribuir de forma significativa na criação de soluções inovadoras, resultado de um “processo coletivo e contínuo” (MOZOTA, 2011, p. 148).

Então, o design torna-se parte de um processo mais amplo de inovação, não apenas em sua fase final, em um nível incremental de mudanças e melhorias em processos e produtos (GIMENO, 2000) como, também, na visualização e compreensão dos elementos envolvidos em todo o processo de gestão do negócio. Quanto mais ampla e ordenada for a visão do sistema em que está inserido o processo, mais evidentes serão os problemas que necessitam ser resolvidos e mais inovadoras serão as soluções encontradas. “O design é um processo de resolução de problemas que respeita a complexidade das tarefas empreendidas” (BERNSEN *apud* GIMENO, 2000). Esta é uma habilidade funcional da Gestão de Design. Cabe a ela a responsabilidade de gerir um conjunto de técnicas relacionadas à gestão empresarial, como a gestão de processos, pessoas e métodos, visando “[...] maximizar, ao menor custo possível, a competitividade [...] por meio da incorporação e utilização do Design” (GIMENO, 2000, p. 25), que atua como elemento-chave nas ações estratégicas da empresa.

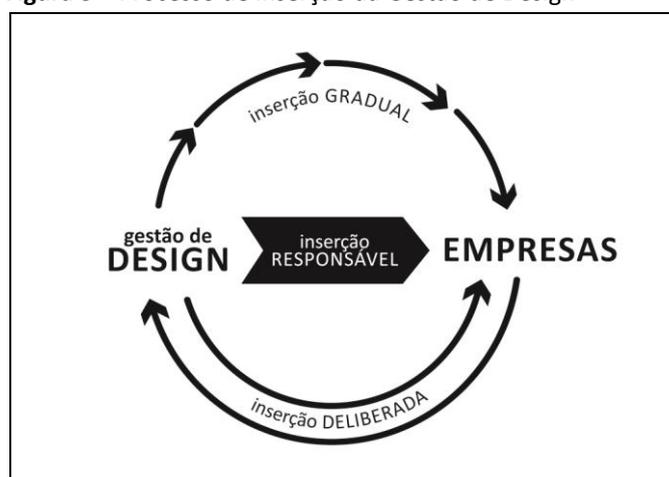
2.2 A inserção da Gestão de Design

Termos como ‘competitividade’, ‘design’ e ‘inovação’ têm sido, cada vez mais, considerados como expressões de causa e efeito no mundo empresarial. Há certo consenso de que a competitividade leva à inovação e esta oferece melhores condições de enfrentamento e superação frente à concorrência, criando uma espécie de círculo virtuoso, onde o design é parte fundamental no processo de geração de novas formas de produção e comercialização. Hoje, é quase impossível para as empresas “[...] obter vantagem competitiva, conquistar e manter consumidores fiéis, meramente pela qualidade de seus produtos” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 24). A associação de atributos intangíveis, ligados à percepção de valor, seja na simbologia da imagem de marca ou nas experiências de uso do produto, vem alcançando os

melhores resultados na disputa de mercado e, para tanto, “[...] a incorporação e utilização do design como instrumento de estratégia empresarial requer um gerenciamento: a Gestão de Design” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 24). Seu principal desafio está em superar as barreiras culturais existentes em empresas que sustentam-se no modelo de administração clássica. Um modelo excessivamente focado na eficiência produtiva, em contraposição ao processo voltado para novas possibilidades a que está vinculado o design.

A fim de tornar-se consistente como ferramenta de gestão empresarial, a inserção do design deve estar presente nos três níveis da estrutura organizacional: o operacional, o tático e o estratégico (MOZOTA, 2011) e, para que se torne eficaz, deve ser introduzido conforme o grau de oportunidade, disponibilidade e interesse das empresas (Figura 3). De forma ‘gradativa’, o design pode ou deve ser incorporado em estágios, por meio de projetos específicos, conforme se apresentem as oportunidades e condições para tal. Assim, sem que se corram riscos ou se exijam grandes investimentos, a empresa pode ir aproximando-se das especificidades de atuação do design e compreendendo melhor os benefícios que este pode trazer a partir dos resultados alcançados. Em um estágio que Mozota (2011) chama de ‘responsável’, a integração do design já conta com o apoio da alta gestão da empresa, mesmo que começando a partir de um único projeto, porém este já possui uma importância estratégica para a empresa. Por fim, Mozota (2011) aponta que há um estágio mais alto, quando a inserção da gestão de design se dá em um âmbito mais amplo da gestão da empresa: a inserção ‘deliberada’. Neste grau de inserção, o design deve ser gerenciado em todos os níveis, não mais apenas em projetos específicos, mas como parte indissociável da própria visão estratégica da empresa, com forte sinergia entre as diversas áreas que a compõem.

Figura 3 – Processo de inserção da Gestão de Design



Fonte: Elaborada pelos autores com base em Mozota (2011)

A inserção gradual do design é considerada como preferencial em empresas cujo perfil não seja de abertura para mudanças e rupturas em seu modelo de gestão. Especialmente àquelas em que jamais tenham sido desenvolvidos projetos com viés de design, é razoável considerar que a adoção de qualquer ação neste sentido se dê de forma pontual e específica. A orientação é que se deva “introduzir o design passo a passo” (BERNSEN apud GIMENO, 2000), caso contrário, os custos, os resultados, eventualmente pouco convincentes, e as resistências culturais internas poderão tornar-se a causa de uma rejeição ainda mais intensa. Administrar essa ‘dosagem’ é uma das funções da gestão de design. Bernsen (apud GIMENO, 2000) aconselha ainda que este primeiro projeto vise alcançar resultados econômicos evidentes, contribuindo para a percepção de valor e credibilidade da sua atuação, além da contratação de um designer

ou assessor de design externo à empresa para situações iniciais como esta. A atuação da gestão de design em nível operacional, gerindo um projeto específico, é o “[...] primeiro passo para a integração do design no ambiente organizacional” (MOZOTA, 2011) e permite ao gestor de design que foque esforços em resultados mais perceptíveis e de curto prazo, permitindo assim, ampliar horizontes e incentivar uma orientação mais inovadora em organizações tradicionais. (BROWN, 2010).

2.3 Gestão de Marca e Inovação

Desde a década de 1990, com o desenvolvimento tecnológico e a abertura de mercados em razão da globalização e, mais recentemente, com a acentuada crise econômica em nível internacional, a demanda por inovação ganhou fundamental importância para as organizações que, com isso, veem-se obrigadas a lançar novos produtos. (KOTLER, 1999)

Porém, este perfil de inovação não oferece consolo ou tranquilidade por muito tempo, dada a fragilidade com que novas tecnologias de produção são copiadas e suplantadas. Assim, entre as soluções possíveis para manter-se à frente da concorrência está o investimento alocado não apenas no desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, processos e serviços, como também na consolidação de uma imagem de marca que distinga a empresa e o produto entre os demais *players* do segmento.

A construção de uma imagem de marca com forte valor agregado permite prolongar e reforçar os ganhos, econômicos e de imagem, e posicionar a empresa ou produto em uma faixa de liderança mais confortável e temporariamente estável, criando barreiras à entrada de concorrentes e oferecendo uma vantagem competitiva a mais (KAPFERER, 2003, p. 25, 26).

Então, cabe também à gestão de design, a tarefa de gerir eficazmente fatores considerados como fundamentais para a construção de uma liderança de marca duradoura:

- a) aprofundar, constantemente, os conhecimentos acerca das necessidades e desejos dos consumidores;
- b) manter-se comprometido com os objetivos estratégicos, ser persistente e alocar recursos para atingi-los;
- c) buscar a liderança em longo prazo, não caindo na tentação de ter foco exclusivo nos resultados de curto prazo;
- d) inovar continuamente;
- e) aprender e transferir o conhecimento adquirido na liderança de uma determinada categoria de produtos para as demais categorias nas quais a empresa decida investir (TELLIS; GOLDBERG apud KELLER, 2003).

Sendo a inovação um fator-chave para a sobrevivência e competitividade das empresas, é preciso que esta seja percebida pelo mercado consumidor não apenas na forma ou função de um produto, como também no que tange aos aspectos simbólicos deste, por meio de ações estratégicas de comunicação e de relacionamento com seus públicos, visando à consolidação de uma imagem de marca que traduza, com autenticidade, os conceitos de pioneirismo, de investimentos em pesquisa, de visão antecipada e de adequação das demandas do consumidor.

3 METODOLOGIA

O presente artigo trata do estudo realizado junto à empresa Butzke Importação e Exportação Ltda., tradicional indústria de móveis sediada no interior do Estado de Santa

Catarina, analisando como se deu o processo de inserção da gestão de design na empresa e a sua contribuição na adoção de estratégias que permitiram o seu reposicionamento e expansão de mercado a partir de ações caracterizadas pela inovação.

Para o delineamento da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, uma modalidade de pesquisa muito específica, já que consiste de um estudo profundo e exaustivo de um caso particular, que depende fortemente do contexto do estudo, com resultados que não podem ser generalizados (TRIVIÑOS, 2012) mas que contribuem para uma avaliação mais ampla de um cenário específico.

Do ponto de vista de sua natureza, esta pesquisa é caracterizada como uma pesquisa de campo, que tem como objetivo observar como ocorrem os fatos, bem como, perceber e estudar as relações estabelecidas durante a sua realização. Já quanto aos seus objetivos caracteriza-se como uma pesquisa exploratório-descritiva.

Quanto à forma de abordagem do problema, trata-se de pesquisa qualitativa. Segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 31), “A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc.”

Para que se possa construir uma leitura crítica em torno do estudo de caso apresentado, foi proposta a inter-relação com questionamentos e conceitos de pesquisadores das áreas de gestão de negócios e de design, por meio de temas que permeiam esta abordagem, como posicionamento de marca, criação de valor de marca e inovação a partir da atuação do design. Torna-se relevante destacar que nas pesquisas bibliográfica e documental foram obtidas informações e dados acerca da Gestão de Design na empresa.

Para a obtenção das informações acerca do estudo de caso, utilizou-se, ainda, a técnica de observação participante, ocorrida em um determinado período compreendido entre os anos de 2005 e 2011, a partir da participação ativa do pesquisador como profissional externo contratado para a gestão de alguns dos projetos de design relatados. Como forma de validar as informações, foram realizadas, ainda, quatro visitas técnicas à empresa e um total de sete entrevistas com os representantes da direção executiva e das gerências das áreas envolvidas. Essa observação em campo possibilitou a expansão do conhecimento acerca do processo produtivo e da gestão da empresa analisada, bem como evidenciar os fatos que se deram em relação ao processo de inovação implantado a partir da atuação do design. O registro dos relatos de ‘entes-chave’ do processo foi feito por meio de entrevistas semiestruturadas - aplicadas no período compreendido entre agosto de 2013 e janeiro de 2014, e serviram para a validação dos resultados, fazendo parte de um estudo mais amplo que compõem o projeto de dissertação desenvolvido junto ao programa de pós-graduação em design vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina.

4 A EMPRESA BUTZKE

Fundada em 1899, inicialmente como serraria e marcenaria, a Indústria de Madeiras Guilherme Butzke foi criada visando atender à crescente demanda de edificações para habitação e armazenamento da produção do, então, recém-criado município de Blumenau, localizada na região do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina. Sempre acompanhando a evolução do cenário macroeconômico local, já na década de 1920 a empresa passa a produzir veículos de tração animal, tendo como objetivo atender à necessidade de escoamento da produção agrícola e industrial da região. Anos mais tarde, na década de 1940, diversifica sua linha de produtos e dá início à produção de carrocerias em madeira para veículos automotores de transporte de cargas (BUTZKE, on line).

Em 1976, a empresa implanta o seu primeiro programa de reflorestamento, antecipando-se à obrigatoriedade do licenciamento ambiental para a exploração de madeiras

no Brasil, estabelecida com a política nacional de meio ambiente, por meio da lei nº 6938, promulgada em 1981.

Em 1983, os herdeiros do fundador Guilherme Butzke passam o controle acionário ao engenheiro civil Guido Otte e ao industrial Henry Paul, ligado à Metalúrgica Timboense S/A - Metisa, fabricante de artefatos de aço para os segmentos rodoviário, ferroviário, agrícola e da construção civil (OTTE, G. 2013).

A nova direção da empresa, que assume a partir de então a razão social de Butzke Importação e Exportação Ltda., passa a investir na pesquisa e desenvolvimento de matérias-primas, visando substituir a Araucária - *Araucaria angustifolia*, planta nativa já em risco de extinção, pelo Eucalipto - *Eucalyptus grandis*. Foi com base nestes estudos que a empresa aprofundou o seu conhecimento sobre o uso de madeiras exóticas, desenvolvendo novos processos de produção que despertaram o interesse do mercado internacional de móveis, especialmente na Europa, já bastante preocupado com o desmatamento de áreas nativas. Então, em 1985 a Butzke inicia a produção de móveis em madeira para países da Europa e dos Estados Unidos e, em 1994 ingressa definitivamente no setor moveleiro, encerrando a fabricação de carrocerias. (BUTZKE, 2014)

Em 1998, conquista a certificação do FSC[®] – *Forest Stewardship Council*[®], uma organização mundial que promove o manejo responsável das florestas, por meio de padrões, de políticas e de guias de conduta das empresas envolvidas. Este foi um fato de grande importância na consolidação da Butzke no setor moveleiro internacional, já que foi a primeira empresa da América Latina, e uma das primeiras do mundo, a fabricar produtos finais com o selo FSC[®]. Com o incremento das exportações e a abertura de dezenas de novos mercados em países da Europa, da América do Norte, Central e do Sul, do Oriente Médio e da Oceania, em 2002 a empresa investe na expansão da sua capacidade produtiva construindo um novo parque fabril com mais de 10 mil metros quadrados de área. Neste período, 90% da produção e da comercialização estavam direcionados para o mercado externo, com produtos, em sua maioria, projetados externamente pelos contratantes, com, eventualmente, ajustes realizados internamente pela área de engenharia de produto da empresa, a fim de adequar-se ao sistema de produção da fábrica. O restante da produção, em torno de 10%, era destinado ao mercado nacional, em sua quase totalidade distribuída em lojas de produtos para piscinas, de produtos para paisagismo ou redes de varejo de produtos de construção e bricolagem. De qualquer modo, apenas alguns poucos modelos de produtos eram projetados pela própria empresa. (OTTE, G. 2013)

4.1 Estudo de caso: o processo de aplicação do Design

Em 2002, simultaneamente à realização de investimentos na ampliação e modernização do parque fabril, tem-se o início de um cenário econômico de contínua valorização cambial da moeda brasileira em relação ao euro e ao dólar americano. Sobretudo a queda na cotação da moeda norte-americana interfere significativamente nas relações comerciais da empresa, fortemente direcionada para o mercado externo. Então, em 2005, não havendo perspectivas de recuperação das exportações, a direção executiva da Butzke acelera o processo de implantação das estratégias de redirecionamento para o mercado interno. (OTTE, M. 2013)

Após a reestruturação da área comercial, houve a realocação de profissionais da área de exportação para outras funções, como as de marketing e de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Esteve sob responsabilidade deste novo setor a contratação de profissionais externos e empresas prestadoras de serviços especializados, momento em que a deu-se início ao envolvimento do autor deste trabalho no processo de inserção de ações de design

objetivando contribuir no reposicionamento e busca pela competitividade da empresa no mercado.

No início de 2005 a Butzke adotou uma nova identidade visual, visando uma representação estética e conceitual mais coerente com o mercado de móveis e decoração. Além disso, um novo posicionamento de marca começou a ser delineado, com o uso de recursos visuais e de comunicação que visaram transmitir e reforçar a relação da marca com conceitos ligados ao lazer, à natureza e à preservação ambiental.

Posteriormente, a partir dos resultados positivos alcançados com as primeiras ações de reposicionamento da marca, identificou-se a necessidade de promover uma readequação na linha de produtos. Não havendo, naquele momento, uma estrutura interna especializada na criação, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, a não ser a equipe de engenharia de projetos, optou-se pelo *styling* de um produto já existente, com ênfase em torná-lo mais atraente e reposicioná-lo, objetivando com isso o incremento do consumo e maior exposição da marca. Foi escolhido um produto que há mais de 25 anos não era produzido pela marca Butzke: uma banqueta retrátil denominada de 'bankotte'. Este produto foi o primeiro móvel de madeira a ser produzido pela empresa, no início da década de 1980, a partir de uma patente de um cliente australiano, negociada com exclusividade para a comercialização no mercado latino-americano e europeu (OTTE, G. 2013).

Com potencial inovativo, especialmente por suas características de funcionalidade, a peça recebeu um acabamento em laca colorida, em diversas tonalidades, seguindo as tendências de design de interiores apresentadas na edição do Salão do Móvel de Milão, Itália, naquele ano de 2005. Com o suporte de uma assessoria de imprensa externa, o produto foi divulgado em editoriais de revistas de arquitetura e decoração e, de imediato, teve grande aceitação.

A partir disso, a marca Butzke ganhou visibilidade, abrindo espaço para uma série de novos contatos, tanto com lojistas quanto com profissionais de arquitetura e de design de móveis. O primeiro designer a desenvolver um projeto em parceria com a Butzke foi Carlos Motta, expoente do design de mobiliário nacional, detentor de inúmeras premiações tanto no Brasil quanto no exterior. Um dos seus projetos, considerado como um ícone do design de móveis brasileiro, a cadeira "São Paulo", foi reeditada pela Butzke em 2009, no mesmo ano em que foi lançada a marca 'Butzke Unique', adotada como estratégia para reunir linhas de produtos com projetos assinados por profissionais de renomado prestígio.

A primeira linha lançada com a marca 'Butzke Unique', desenhada com exclusividade por Carlos Motta, foi a linha 'Timbó', batizada pelo próprio designer em homenagem à cidade sede da empresa. A partir daí, vários outros designers aproximaram-se da Butzke e passaram a desenvolver projetos em parceria, novos ou reeditados. Paulo Alves criou o banco 'Charlotte', premiado em 2012 no Museu da Casa Brasileira, Pedro Useche, outro reconhecido designer de móveis, criou a linha 'Tak', um projeto inovador que misturou materiais reciclados com madeira certificada, levando a Butzke a receber o prêmio 'Planeta Casa' promovido pela editora Abril. Em 2012, Sérgio Rodrigues, considerado pela crítica especializada internacional como 'o criador do móvel moderno brasileiro', readequou um de seus projetos mais significativos, a 'linha Tajá', para que esta viesse a ser produzida e lançada pela empresa.

5 RESULTADOS E ANÁLISES

Em vista do estudo de caso apresentado, percebeu-se que as entrevistas semiestruturadas permitiram desenhar uma linha do tempo da empresa e sua abordagem para o design. Os resultados mostram que há uma semelhança significativa dos processos internos intuitivos da empresa em relação aos fundamentos teóricos do pensamento de design e da sua gestão, colaborando para a criação de um banco de dados sobre o assunto para futuros

estudos sobre a inserção da gestão de design em processos organizacionais com foco na inovação.

A análise e a síntese do material coletado por meio de trabalho de campo indicam, a princípio, que os conceitos vinculados ao design e à gestão de design não são totalmente desconhecidos para os entrevistados. Contudo, sua aplicação não pode ser considerada como plenamente adequada, a despeito da forte capacidade da empresa de se reinventar e alcançar relativa liderança ao seguir os princípios de design.

Observou-se que a aplicação de técnicas de Gestão de Design se dá em nível tático, ainda que haja a percepção de que o mesmo esteja contemplado em nível estratégico. Em nível operacional, a aplicação do design resumiu-se em criar e projetar produtos de design gráfico e digital. Neste ponto em particular, há a percepção de que estes estejam mais relacionados às áreas de comunicação e publicidade. Ainda que haja uma compreensão conceitual do que compreenda a atuação da gestão de design, não é factível a sua aplicação na abrangência e completude que se poderia considerar. A responsabilidade pela execução das funções vinculadas à gestão de design está compartilhada entre as áreas de marketing, gerenciamento de produtos e comercial da empresa. O setor de pesquisa e desenvolvimento está envolvido, basicamente, na adaptação de projetos de design terceirizados. Contudo, a pesquisa, criação e desenvolvimento de projetos próprios, embora ocasionalmente, acontece. Os entrevistados consideraram o design como um elemento-chave de diferenciação, posicionando e agregando valor à marca e à linha de produtos da empresa.

As entrevistas mostram ainda que, em relação à gestão de design, o grupo de profissionais pesquisado transmitiu a percepção de que o design está ligado apenas em relação aos seus atributos fundamentais: simbólicos, estéticos e funcionais, não havendo a total compreensão de que este possa atuar um nível mais estratégico da gestão da empresa, como uma metodologia, um processo ou um pensamento de design. O design está presente em produtos executados, especialmente, a partir de projetos assinados. No entanto, há uma certa visão e abertura para a sua aplicação em um contexto mais estratégico, considerando os resultados positivos obtidos com a sua aplicação em ações específicas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A trajetória de mais de um século da Butzke Importação e Exportação Ltda. expressa a capacidade inovativa da empresa, já identificada em seus primeiros anos de atividade, acompanhando e aproveitando-se das mudanças tecnológicas e de mercado, sem, entretanto, perder de vista as suas competências essenciais de pesquisa e desenvolvimento de matérias-primas, processos e produtos a partir da exploração da madeira.

Em um dado momento mais recente desta trajetória, a partir da segunda metade da primeira década do século XXI, a empresa mostrou novamente a sua forte capacidade de resiliência e perenidade ao buscar alternativas de superação frente à instabilidade econômica, ingressando em um mercado ainda inexplorado, contando para isso com o suporte técnico de profissionais externos.

O novo posicionamento, recorrendo ao uso de recursos visuais que visaram transmitir e reforçar a relação da marca com conceitos já identificados com a ideologia e a prática da empresa, porém, até então, não explorados em sua imagem e nos argumentos de venda da área comercial, contribuíram na consolidação da proposta de valor da empresa, aspecto fundamental para a estruturação de uma estratégia de inovação.

A partir dos resultados positivos alcançados com as primeiras ações de reposicionamento, a empresa adquiriu maturidade suficiente para expandir a atuação do design na readequação de alguns de seus produtos. Especialmente o relançamento de um produto de baixo custo operacional, como foi o caso do 'bankotte', ofereceu grande

visibilidade para a marca, trazendo mais segurança no investimento de novos projetos, mais complexos e de maior demanda de investimento.

A projeção alcançada com as linhas de produtos assinados permitiu à Butzke ingressar em um universo de lojistas, até então não considerados em suas estratégias comerciais. O aumento no valor agregado e no valor percebido das novas linhas de produtos reverteu em uma expansão de vendas não só no mercado interno, como permitiu a abertura e retomada de vendas de exportação. Em 2012, a participação das vendas para outros países chegaram a 30% no volume de faturamento da empresa, com um diferencial expressivo de margem de lucro, se comparados com o custo médio de produtos exportados dez anos antes.

Este estudo permitiu obter uma visão geral da integração do design na empresa, validando os fundamentos teóricos que preconizam a sua incorporação em estágios, por meio de projetos específicos, conforme se apresentem as oportunidades e condições para tal.

Os resultados alcançados com este estudo inicial podem servir de base para o desenvolvimento de um plano de trabalho que auxilie na evolução da integração da gestão de design, a fim de consolidar a estruturação dos seus processos de inovação contínua.

AGRADECIMENTOS

Os autores agradecem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e da Fundação de Apoio à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) na realização da pesquisa.

REFERÊNCIAS

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño em la empresa**. McGraw-Hill: Madrid, 2000.

Innosupport [Internet]. Guia de Inovação. Disponível em:

[http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9&no_cache=1&sword_list\[0\]=as&sword_list\[1\]=grandes&sword_list\[2\]=ideias](http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9&no_cache=1&sword_list[0]=as&sword_list[1]=grandes&sword_list[2]=ideias) Acesso em: 19 nov. 2013.

KAPFERER, J-N. **As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KELLER, K. L. **Strategic brand management**: building, measuring, and managing brand equity. 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. Londrina: EDUEL/ABDR, 2008.

MERINO, G. S. A. D. **A contribuição da gestão de design em grupos produtivos de pequeno porte no setor da maricultura**: o caso Amprosul. Florianópolis, 2010.

MOZOTA, B. B. de. **Gestão de design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

OTTE, G. Entrevista I. [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (133 min.). A entrevista na íntegra faz parte do apêndice do projeto de dissertação.

OTTE, M. Entrevista I. [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra faz parte do apêndice do projeto de dissertação.

SCHULTZ, D. E.; BARNES, B. E. **Campanhas estratégicas de comunicação de marca**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento Econômico**. São Paulo (SP): Abril Cultural, [1912], 1982.

SCOTT, R. G. **Fundamentos del diseño**. Buenos Aires: Victor Leru, 1978.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2012.

Artigo recebido em 25/03/2014 e aceito para publicação em 08/12/2014
