

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

**Contribuições do Design Estratégico no Processo de Inovação de uma
Empresa Moveleira do Rio Grande do Sul:
O Caso *Monalisa***

Clarice Castro Debiagi

Porto Alegre, 13 de abril de 2012.

CIP - Catalogação na Publicação

Castro Debiagi, Clarice
Contribuições do Design Estratégico no Processo de
Inovação de uma Empresa Moveleira do Rio Grande do
Sul: O Caso Monalisa / Clarice Castro Debiagi. --
2012.
116 f.

Orientadora: Evelise Anicet Ruthschilling .
Coorientador: Mauricio Moreira e Silva Bernardes.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do
Rio Grande do Sul, Escola de Engenharia, Programa de
Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. design estratégico. 2. sistema-produto. 3.
centro de design. 4. indústria de móveis-RS. I.
Anicet Ruthschilling , Evelise , orient. II. Moreira
e Silva Bernardes, Mauricio, coorient. III. Título.



ESCOLA DE ENGENHARIA · FACULDADE DE ARQUITETURA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

**Contribuições do Design Estratégico no Processo de Inovação de uma
Empresa Moveleira do Rio Grande do Sul:
*O Caso Monalisa***

Clarice Castro Debiagi

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-graduação em
Design – PGDesign/UFRGS, como
requisito parcial para obtenção do
título de Mestre.

Orientadora: Prof. Dra. Evelise Anicet Ruthschilling
Co-orientador: Prof. Dr. Mauricio Moreira e Silva Bernardes

Porto Alegre, 13 de abril de 2012.



ESCOLA DE ENGENHARIA · FACULDADE DE ARQUITETURA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Folha de avaliação

Discente: Clarice Castro Debiagi

Contribuições do Design Estratégico no Processo de Inovação de uma Empresa Moveleira do Rio Grande do Sul: O Caso Monalisa

Modalidade: Defesa de Dissertação

Mestrado em Design

Celso Carnos Scaletsky

Doutor; Professor;
Universidade do Vale dos Sinos

Karine de Mello Freire

Doutora; Professora;
Universidade do Vale dos Sinos

Fábio Gonçalves Teixeira

Doutor; Professor;
Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

Evelise Anicet Ruthschilling

Doutora; Professora;
Universidade Federal do
Rio Grande do Sul

Porto Alegre, 13 de abril de 2012.

*A minha família,
meu marido, Gilberto Guaspari, meu filho, Luca, meus enteados,
Rodrigo e Felipe.*

Agradecimentos

*Ao meu marido,
pela compreensão e pelo apoio.
Ao meu pai, Jorge Debiagi,
pelo exemplo e pelo apoio incondicional.
A minha mãe, Moema Debiagi,
por me apresentar o caminho da pesquisa.*

*À orientadora desta pesquisa, professora Evelise Anicet Ruthschilling,
pelo apoio e pela paciência ao longo deste percurso.*

*Ao meu co-orientador, professor Maurício Bernardes,
por ter acreditado no meu trabalho, por sua objetividade e pelo apoio concedido.*

*Ao prof. Benamy Turkienicz,
por me incentivar a entrar no PGDesign.*

*À família da “Monalisa”,
por terem permitido e incentivado a realização desta pesquisa.*

A Alessandro Deserti e Flaviano Celaschi.

*As minhas colegas e amigas, Liliane Basso e Camila Ardais,
pelo apoio e pela maravilhosa convivência ao longo deste período.*

*Aos colegas da Escola de Design Unisinos,
pelo incentivo, pelo apoio e pela ajuda.*

*À Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS
e aos colegas, aos professores e ao corpo técnico do PGDesign.*

"[...] a fábrica do futuro deverá ser o lugar em que o Homo faber se converterá em Homo sapiens sapiens, porque reconhecerá que fabricar significa o mesmo que aprender, isto é, adquirir informações, produzi-las e divulgá-las [...]"

Vilém Flusser (1920-1991).

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo identificar as contribuições do design estratégico no processo de inovação de uma Empresa da indústria moveleira do Rio Grande do Sul. O caso é chamado de *Monalisa*, trata-se de uma indústria de gestão familiar, produtora de móveis no Rio Grande do Sul. *Monalisa* é um pseudônimo escolhido para preservar a identidade da empresa. O estudo narra o caso de uma indústria que utiliza o Design Estratégico como um meio de inovar, a partir da criação de um Centro de Design e da cultura de projeto, como forma contínua de renovação. O estudo ainda objetiva estimular uma reflexão a respeito do Design Estratégico como abordagem e como protagonista dos processos de inovação da organização em pauta. Demonstra, desse modo, como esta indústria percorreu o caminho da produção, para produção, mediação e distribuição, isto é, do produto ao sistema-produto. O referencial teórico discorre sobre o Design Estratégico, a sua origem e a aplicabilidade. Caracteriza, em continuidade, Centros de Design e apresenta alguns fundamentos a respeito da inovação por meio do design, demonstrando limites entre o Design Estratégico e a Gestão do Design. O método de pesquisa é o estudo de caso único. As discussões e a conclusão apresentam diretrizes para a implantação de um Centro de Design a partir da utilização do Design Estratégico.

Palavras-chave: design estratégico, centro de design, sistema-produto, indústria de móveis.

ABSTRACT

This paper aims to identify the contribution of strategic design in the innovation process of a company of the furniture industry of Rio Grande do Sul. The case is called *Monalisa*, and it is a family owned industry, producer of furniture in Rio Grande do Sul. *Monalisa* is a pseudonym chosen to preserve the identity of the company. The study narrates the case of an industry that uses Strategic Design as means of innovation, through the creation of a Design Center and the project culture, as continuum form of renovation. In addition, this study aims to stimulate a reflection on the Strategic Design as an approach and as the protagonist of the innovation processes of the organization. It shows how this industry has trailed the path from production, to production, mediation and distribution, from product to system-product. The theoretical framework discourses on the Strategic Design, its origin and applicability. It characterizes, in continuity, Design Centers and presents some fundamentals about the innovation through design, showing boundaries between the Strategic Design and Design Management. The research method is the single case study. Discussion and conclusion provide guidelines for the implementation of a Design Center from the use of Strategic Design.

Keywords: strategic design, design center, system-product, furniture industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema da relação entre <i>hardware</i> e <i>software</i>	18
Figura 2 - Do produto ao Sistema-Produto.	22
Figura 3 - Competências multidisciplinares e transversais.	24
Figura 4 - Mediação entre Sistema de Produção e Consumo.....	25
Figura 5 - Principais fases do processo de inovação <i>design - driven</i>	26
Figura 6 - Área de trabalho do processo de inovação pelo design.	27
Figura 7 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, <i>Briefing</i>	28
Figura 8 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, <i>Counter Briefing</i>	28
Figura 9 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Pesquisa do Contexto.	29
Figura 10 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Pesquisa do Contexto.	29
Figura 11 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Pesquisa Blue Sky.	29
Figura 12 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Cenários.	30
Figura 13 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, <i>Visions</i>	30
Figura 14 - Fases do Metaprojeto e Projeto	31
Figura 15 - Metáfora do Funil.	32
Figura 16 –Estrutura das Entrevistas.	45
Figura 17 - Quadro de referência do projeto	54
Figura 18 - Linha do Tempo.....	56
Figura 19 - Visão do Design Center.	58
Figura 20 - Competências Internas.	59
Figura 21 - Competências Externas.	60
Figura 22 - Imagens dos Produtos do Workshop.....	61
Figura 23 - Projetos Conceituais Pontos de Venda.....	61
Figura 24 - Ponto de Venda Marca Alfa.	62
Figura 25 - Ponto de Venda Marca Alfa.	63
Figura 26 - Ponto de Venda Marca Alfa.	63
Figura 27 - Ponto de Venda Marca Alfa.	63
Figura 28 - Ponto de Venda Marca Original em 2005.....	64
Figura 29 - Ponto de Venda Marca Original 2011.....	65
Figura 30 - Quadro referência para as entrevistas.	68
Figura 31 - Esquema conclusivo da implantação do projeto Monalisa.	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados da Dispersão da Influência do Processo de DNP	50
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Exemplos de Centros de Design Internacionais.....	35
Quadro 02 - Exemplos de Centros de Design Nacionais	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
1.2 Problema da Pesquisa	16
1.3 Objetivos	16
1.3.1. <i>Objetivo Geral</i>	17
1.3.2. <i>Objetivo Específico</i>	17
1.4 Justificativa	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Design Estratégico.....	19
2.1.1 <i>Design Estratégico – Um conceito em construção</i>	19
2.1.2 <i>Os pilares do Design Estratégico</i>	22
2.1.3 <i>O Design como mediador criativo</i>	24
2.1.4 <i>Design Estratégico – etapas de projeto</i>	26
2.2 Centros de Design.....	32
2.2.1 <i>Exemplos de Centros de Design</i>	33
2.3 Inovar por meio do Design – Design Estratégico e Gestão do Design.....	37
3 MÉTODO DE PESQUISA	40
3.1 Abordagem Metodológica	40
3.2 Delineamento da Pesquisa	41
3.2.1 <i>Planejamento do Estudo de Caso</i>	41
3.2.2 <i>Coleta de Dados – Técnicas de Pesquisa</i>	42
3.2.2.1 <i>A Observação</i>	42
3.2.2.2 <i>Pesquisa Documental</i>	43
3.2.2.3 <i>Entrevistas</i>	43
3.2.3 <i>Análise e Apresentação dos Resultados</i>	44
4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	45
4.1 Indústria Moveleira Gaúcha – contexto histórico	45
4.2 Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul e Polo de Bento Gonçalves – indicadores.	47
4.3 Descrição do Estudo de Caso.....	49
4.3.1 <i>Apresentação da Empresa</i>	50

4.3.2 Aspectos Norteadores do projeto <i>Monalisa</i>	51
4.3.2.1 <i>Metaprojeto – Definição e Estruturação do Problema e Síntese</i>	51
4.3.2.2 <i>Projeto – Resposta Projetual e Colocação do Produto</i>	55
5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	64
5.1 Apresentação e Interpretação dos Dados	64
5.2 Análise e Discussão dos Resultados	71
6 CONCLUSÃO	76
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	82
ANEXO	112

INTRODUÇÃO

O presente trabalho propõe-se a identificar a contribuição do Design Estratégico no processo de inovação de uma Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul, chamado *O Caso Monalisa*¹. Este estudo foi motivado pelo conhecimento tácito, que é resultado da experiência prática da pesquisadora em processos de implementação de Centros de Design e criação de áreas de pesquisa e desenvolvimento de produto, orientados pelo Design Estratégico. A história do projeto *Monalisa* foi transformada nesta pesquisa em um estudo de caso único, sendo que *Monalisa* é uma indústria moveleira de natureza familiar, que decidiu inovar por meio do Design, fazendo-o a partir da contratação de uma consultoria internacional em Design Estratégico, associada a duas universidades, uma local e outra europeia.

O referencial teórico deste estudo está apoiado na compreensão do Design Estratégico, seguido pela caracterização de Centro de Design. A escolha pela teoria do Design Estratégico ocorre por ter sido a abordagem utilizada na criação, na implantação e no desenvolvimento do projeto de consultoria realizado para a *Monalisa*. Os Centros de Design criados para a indústria estudada foram elementos estruturadores que possibilitaram o desenvolvimento e a continuidade do projeto, portanto, é imperativa a necessidade de sua caracterização.

A discussão a respeito da abordagem do Design Estratégico é estimulada a partir da forma como modelos de negócios contemporâneos vêm sendo alterados, tanto no que tange a modelos operacionais como em suas bases estratégicas. Os mercados tornaram-se mais complexos e exigem respostas projetuais mais rápidas e criativas. Dentro deste contexto, nasce o Design Estratégico, resultado da crise do paradigma do produto como bem concreto (ZURLO, 1999). Nessa lógica, o produto, os bens, a mercadoria e a sua valoração têm uma abordagem diferenciada, tendo como principal protagonista o serviço e os aspectos imateriais ou intangíveis do sistema que liga a produção ao consumo.

O Centro de Design caracteriza-se principalmente por ser um espaço destinado às atividades relacionadas ao Design, dentro de uma organização ou comunidade. Segundo Celaschi (2008), deve-se: “Encontrar um espaço dentro de casa para o Design”. É um local que abriga os diversos recursos envolvidos em processos de design, sejam eles humanos ou tecnológicos, *hardware* ou *software*. Além disso, o referido centro tem como objetivo compartilhar e disseminar a cultura de projeto e criar um ambiente favorável aos processos de inovação.

¹ O nome *Monalisa* foi escolhido como forma de preservar a identidade da indústria, fator condicionante para o desenvolvimento desta pesquisa.

A indústria brasileira, até os anos 90, estava estruturada principalmente sobre um tripé composto pelas Indústrias Familiares, Indústrias Multinacionais e Estatais. Esta estrutura industrial sobreviveu a um histórico de macroeconomia instável, recebeu incentivos do governo e era, de certa forma, beneficiada pela reserva de mercado. A partir do Governo Collor, as indústrias foram impactadas, por um lado, pela abertura do mercado nacional e, por outro lado, pela falta de políticas públicas para apoiá-las nessa transição. De maneira genérica, o resultado da transição foi que grande parte das empresas estatais acabaram privatizadas, as Indústrias Multinacionais transformaram-se em organizações internacionais e as Indústrias Familiares enfrentaram severas dificuldades (PLONSKY, 2005).

No mesmo período, iniciou-se o processo de globalização, em que a premissa do mundo sem fronteiras, a difusão da tecnologia da informação e da comunicação restabeleceram as relações entre os mercados do mundo e os seus atores (PLONSKY, 2005). As indústrias que sobreviveram a tal transição, sobretudo as familiares, passaram por grandes adaptações, reformularam os seus modelos de gestão financeira, adequaram os seus custos e investimento de acordo com as demandas do novo mercado; mas esse histórico resulta em pouco investimento científico e tecnológico (CASSIOLATO, 2004).

O Design Estratégico reconhece a multidisciplinaridade inerente aos processos de design das organizações como um valor e um potencial para o desenvolvimento de uma empresa e pretende reposicionar o papel do Design para uma direção estratégica, funcionando como um facilitador entre os agentes envolvidos no desenvolvimento de um produto, sistema ou serviço (MERONI, 2008). O Design Estratégico está apoiado, entre outros preceitos, no alicerce da aprendizagem contínua e multidisciplinar, considerando o processo de projeto uma oportunidade valiosa de crescimento, assim como gerador de inovação.

A lógica de transformar o conhecimento tácito em explícito parte da crença do pesquisador de que os processos orientados pelo Design estão fortemente relacionados à fábrica do futuro. Portanto, faz-se necessário indagar o passado e compreender, analisar e caracterizar o presente para estruturar referências científicas que possam abastecer as fábricas do futuro. Segundo Vilém Flusser (2007):

Os homens podem ser reconhecidos por suas fábricas; portanto, aquele que indaga sobre o nosso passado deveria concentrar-se na escavação de ruínas de fábricas. E quem se interessa por nosso tempo deveria, em primeiro lugar, analisar e criticar as fábricas atuais. Aquele que dirige sua pergunta para os dias futuros estará com certeza perguntando sobre a fábrica do futuro. (FLUSSER, 2007, p.35).

O contexto territorial da presente pesquisa compreende a indústria moveleira gaúcha, com foco em um fabricante de móveis, tido como objeto de estudo. A fábrica está situada nos arredores do Polo Moveleiro de Bento Gonçalves. O tema pesquisado será concentrado no universo da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul, com foco no Polo Moveleiro de Bento Gonçalves e o objeto de estudo será a *Monalisa Móveis*, sendo que o contexto histórico e as características da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul estão contemplados na apresentação do caso. Para fins de organização textual, esta pesquisa será apresentada em seis capítulos:

- Introdução
- Referencial Teórico
- Método de Pesquisa
- Apresentação do Estudo de Caso
- Apresentação e Discussão dos Resultados
- Conclusão

1.2 Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa está apoiado na seguinte proposição: Como a inserção do Design Estratégico pode contribuir para o processo de inovação de uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul?

1.3 Objetivos

Essa pesquisa tem como objetivo identificar as construções do design estratégico no processo de inovação de uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa pode ser definido da seguinte maneira: Apresentar como o Design Estratégico pode contribuir para o processo de inovação de uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul

1.3.2 Objetivos Específicos

- Compreender a abordagem do Design Estratégico, definindo o que é um Centro de Design.
- Mapear e descrever a estrutura e o contexto do objeto de estudo – indústria moveleira *Monalisa*.
- Descrever as etapas do processo de implementação do Design Estratégico dentro da indústria estudada.
- Apresentar e discutir os resultados do processo de inovação por meio do Design Estratégico.
- Apresentar diretrizes que apoiem outras organizações a aplicar projetos orientados pelo Design Estratégico e a implementar Centros de Design, considerando as possíveis contribuições para o processo de inovação.

1.4 Justificativa

Os novos desafios da sociedade pós-industrial pressionam cada vez mais o segmento produtivo a traçar o caminho da diferenciação e da inovação. Por outro lado, a sociedade de serviços aumentou consideravelmente a complexidade de consumo, o que resulta em um desafio constante para a inserção de novos produtos no mercado (DESERTI, 2009). Escolher um novo equipamento (um centro de usinagem, por exemplo) tornou-se tão importante como investir em design e em pesquisa e desenvolvimento de produtos. Amortizar valores de ferramentas industriais é um grande desafio se considerarmos que, em um breve espaço de tempo, o equipamento será substituído ou subutilizado. Portanto, os processos criativos de Design deveriam, obrigatoriamente, ocupar uma posição mais estratégica dentro das organizações, podendo encurtar os caminhos entre o *hardware* e *software* (Figura 1) de uma indústria, de maneira que as respostas ao mercado sejam mais rápidas, criativas e efetivas.



Figura 1 - Esquema da relação entre *hardware* e *software*.
 Fonte: Elaborada pela autora.

A presença do Design em uma indústria depende também da criação de espaços tangíveis dentro do modelo de gestão, no organograma, nos produtos, na estratégia; mas deve, definitivamente, ter um espaço que lhe é específico. Os Centros de Design, entre outras coisas, têm a função de acolher os profissionais que se dedicam a pensar em design, apoiar o desenvolvimento de respostas projetuais para as demandas latentes, identificar oportunidades, sejam tecnológicas, conceituais, formais; de modo contínuo, como qualquer outra atividade de uma indústria. Pensar no Design, tanto como verbo ou substantivo (FLUSSER, 2007), e disseminar essa cultura dentro de uma empresa ou comunidade são alguns dos papéis desse ambiente. Segundo Cassiolato (2004), a concorrência está cada vez mais baseada no conhecimento e na organização dos processos de aprendizado, de tal modo que se observa a crescente importância de outros fatores que não sejam apenas os preços na concorrência entre as empresas. A capacitação dos recursos humanos das empresas, em termos de produção e uso do conhecimento, tem um papel gradativamente mais central na sua competitividade. Os dados a respeito da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul e do Polo de Bento Gonçalves são positivos e representam uma importante janela para o mundo globalizado. Pode-se observar as características de um *Cluster* ou de um Conglomerado Econômico que já reflete a preocupação em construir um terreno fértil capaz de gerar conhecimento, tecnologia e consequente inovação.

O caso *Monalisa* foi escolhido como objeto de estudo por ser um exemplo relevante desse movimento de apropriação do conhecimento, necessário para o desenvolvimento de novas tecnologias, readequando a estrutura das indústrias familiares ao contexto do mundo

globalizado e conferindo ao Design o papel de protagonista na lógica da estratégia organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico que será exposto a seguir é parte dos fundamentos que deram condições para a pesquisadora compreender e refletir a respeito do desenvolvimento do Caso *Monalisa*. Estes fundamentos passam pela compreensão do Design Estratégico, a sua origem e aplicabilidade. A revisão teórica inclui ainda a caracterização de Centro de Design, bem como a busca de exemplos no cenário mundial e no cenário nacional de centros já estabelecidos, associados a marcas ou instituições reconhecidas pela sociedade e pelo mercado. Finaliza-se com algumas definições a respeito de inovar pelo design, demonstrando limites entre o Design Estratégico e a Gestão do Design.

2.1 Design Estratégico

O principal objetivo do referencial teórico é desenvolver um raciocínio sobre a atividade do Design Estratégico, para que esta reflexão dê suporte à descrição do caso e às discussões dos resultados. A abordagem teórica apresentada é oriunda da *Escola Milanese* em principal do *Politecnico di Milano*. Cabe explicitar que a escolha da Escola Milanese, como referência deste estudo, ocorre pelo fato de ter sido a abordagem utilizada pela equipe de consultores que desenvolveu o projeto *Monalisa*.

Este item, como parte do referencial teórico que compõe a pesquisa, está dividido em quatro subitens, distribuídos da seguinte forma: Design Estratégico um conceito em construção; Pilares do Design Estratégico, uma visão expandida a respeito desta atividade; Design Estratégico com mediador criativo, que explora o papel do designer dentro do processo de projeto dentro e fora de uma empresa. O quarto e último item, por sua vez, apresenta as etapas que orientam o desenvolvimento do projeto utilizando o Design Estratégico.

2.1.1 Design Estratégico – Um Conceito em Construção

De acordo com Francesco Zurlo (1999), pesquisador do *Politecnico di Milano*, não existe uma definição universal para Design Estratégico. Quando o título é simplesmente

traduzido para o inglês como *Strategic Design*, pode expressar outros significados, que nem sempre refletem o que vem sendo estudado e difundido por essa escola, há aproximadamente vinte anos. É possível, desse modo, afirmar que não existe um conceito fechado a respeito do Design Estratégico, podendo-se trabalhar com algumas formas de abordar ou interpretar o tema, considerando a sua pluralidade (ZURLO, 1999).

Design Estratégico, em uma dimensão mais ampla, é uma atividade que envolve pessoas com competência projetual, que estão apoiadas em práticas de gestão para formular e desenvolver estratégias para uma determinada empresa. Esta atividade envolve o design, a gestão e a comunicação, sendo que a última estabelece a forma com que a empresa dialogará com o mercado e com a sociedade. Na relação com a atividade de Gestão, que é quem define a estratégia, tem-se o espaço em que o *Designer Estratégico* encontra a oportunidade de envolver grupos interdisciplinares e potencializar as suas diversas competências, operando como um mediador criativo.

A abordagem estratégica que pretende interpretar situações em andamento é um processo aberto, no qual nem sempre os problemas estão claros ou bem definidos. A importância dessa abordagem é que, ao longo do percurso, soluções flexíveis possam ser construídas e adaptadas ao conjunto de situações que compõe um determinado cenário, dando respostas adequadas ao contexto, utilizando os recursos disponíveis. A definição de um problema de projeto não é um ato neutro: na ótica do design estratégico, não se trata apenas de saber, mas saber o que está disponível (ZURLO, 1999). Um designer estratégico trabalha a montante da forma tradicional, deve ter condições de conduzir, saber para onde ir, construindo futuros possíveis.

Flaviano Celaschi (2007) propõe que a mercadoria contemporânea é um conjunto de bens ou produtos que nos cercam e que constituem o mercado, é o local ou o processo através do qual ocorrem as escolhas e se estabelecem as condições de troca. Roberto Galisai *et al.* (2009) referem-se à mercadoria como um conjunto de bens que também caracterizam uma estrutura econômica e sociocultural. Assim compreendida, mercadoria não se trata apenas de um automóvel, um vestido, uma cadeira, mas também pode ser um serviço telefônico, as suas tarifas, um itinerário de viagem, a cidade, o território e vários aspectos das relações humanas, tendo em vista que o valor passa do produto para o consumo da mercadoria e, dessa maneira, o valor está, também, nas fases imateriais do processo (LIPOVESKY, 2006).

Conforme Anna Meroni (2008), a dimensão do serviço começa a prevalecer sobre a dimensão do produto, uma vez que grande parte das mercadorias passa a ter maior valor agregado em função de seus aspectos intangíveis: os serviços. Em consonância com a autora,

isso ocorre devido a três pontos principais: o aumento da procura por soluções personalizadas, o desenvolvimento tecnológico da Indústria Criativa e o aumento da especialização das empresas que estão concentrando-se em seu *core business* – terceirizando as demais atividades – o que causa uma explosão de empresas de serviço (BREZET; EHRENGELD, 2001 *apud* MERONI, 2008, p.32).

Por outro lado, existe um senso comum que define o Design como uma disciplina responsável pela criação e pela configuração das formas dos artefatos, opinião encontrada em muitos autores da história e da Crítica do Design. Mas mesmo sendo responsável pela forma, o adjetivo ainda mais forte atribuído ao design é o fato de ser industrial. Com a diferença que o Desenho Industrial, agora, expressa-se de várias maneiras, fazendo-o de acordo com os sistemas de cada território (cultural, econômico e social) e segundo a pluralidade industrial. O que pode significar que projetar a forma é também coordenar, integrar e articular fatores que a constituem. Este fatores podem ser relativos não somente ao uso do produto, como a sua função e ao consumo individual e social (fatores funcionais, simbólicos e culturais). O mesmo vale para os fatores relacionados à produção (fatores técnicos econômicos, técnicos construtivos, técnicos sistêmicos, técnicos produtivos, técnicos distributivos). Em outras palavras, o casamento ou diálogo entre a indústria e o mercado ou quem acolhe os objetos (artefatos) permite um processo de atribuição de significado ao produto por parte de seus usuários, consumidores, sociedade ou mercado (ZURLO, 1993).

Esta integração, harmônica e coerente, de produto, serviço e comunicação que consiste em todos os elementos que registram o contato da empresa como o usuário (pontos de venda ao comportamento de um funcionário de um *call center*), dentro da atividade do Design Estratégico é chamada de sistema-produto.

O Design Estratégico é a atividade de projeto, o sistema-produto é o resultado, a integração do produto com a estratégia, seja ela de serviços ou de comunicação, tendo como objetivo específico conceber e obter resultados estratégicos (Figura 2). Portanto, Design Estratégico não é a mesma coisa do que sistema-produto. Em conformidade com Anna Meroni (2008), após a evolução das reflexões da comunidade científica italiana, chegou-se à seguinte premissa: todos os resultados de Design Estratégico resultam em um sistema-produto, mas nem todo o sistema-produto é necessariamente estratégico. A essência está na inovação que o desenvolvimento do projeto gerou – pois um projeto, para ser estratégico, pressupõe não somente o desenvolvimento de um sistema, mas o seu avanço e a sua evolução.



Figura 2 - Do produto ao Sistema-Produto.
 Fonte: CELASCHI e DESSERTI (2006), esquema fornecido pela *Monalisa*.

Para as empresas responderem às exigências contemporâneas, elas devem tornar-se sistemas organizadores, fornecedores de soluções, transferindo esta visão para o produto. Os produtos devem ser consistentes, locais e globais, os serviços devem ser adaptados especificamente ao contexto (MERONI, 2008). Assim sendo, esta é a abrangência do sistema-produto, com características materiais e imateriais.

2.1.2 Os pilares do Design Estratégico

O Design Estratégico é uma disciplina que foi construída sobre os oito pilares que o fundamentam, segundo Anna Meroni (2008).

- Sistema-produto: a concepção estratégica propõe uma solução integrada de produtos e serviços de design que seja orientada para a produção de soluções, que reconheça a identidade de uma empresa e crie habilidades para diferenciar-se dos concorrentes;
- Evolução (inovação radical): projeto estratégico é aquele que resulta em avanço e permite o sistema progredir, sendo que a evolução bem-sucedida deve considerar a sustentabilidade;
- Definição de problema (o "quê") e a sua resolução (o "como"): Design Estratégico não é apenas a resolução de um problema, mas a sua configuração, a sua definição, tendo como papel principal apontar novas questões antes de tentar resolvê-lo;

- Inovação social: é um dos fatores fundamentais para orientar uma estratégia de sistema-produto para uma identidade distinta. Inovações impulsionadas por mudanças comportamentais que, geralmente, emergem de processos de *bottom up*, são de grande interesse, pois alguns deles podem realmente ser vistos como o motor de inovação tecnológica e de produção, visando à sustentabilidade. A razão para isso é que podemos reconhecer que mudanças positivas são protótipos de potenciais inovações futuras que o projeto estratégico pode promover e propor. Na verdade, o que importa em uma perspectiva evolutiva é o poder de uma ideia: a partir dela, o projeto faz uma aposta estratégica, uma hipótese, que essa visão pode tornar-se um resultado concreto de projeto.
- Co-design: o princípio básico é o envolvimento de pessoas afetadas por um problema na concepção e na implementação das soluções. É uma oportunidade para beneficiar a experiência e a capacidade de outros que não sejam necessariamente designers de resolver problemas. Do ponto de vista teórico, podemos tratar de uma mudança de design centrado no usuário para projetar design focado na comunidade, no qual a ênfase está na compreensão de comportamentos e necessidades. A partir de uma compreensão profunda sobre como a comunidade funciona, uma estreita colaboração entre os atores envolvidos e uma atitude sistemática de co-design torna possível iniciar processos de mudança estratégica com uma boa chance de sucesso;
- Construção de cenários: a maneira como um designer estratégico transforma visões em uma hipótese plausível dá-se por meio da construção de cenários, que são visões compartilháveis para traduzir as informações em conhecimento e intuições perceptíveis. A construção de cenários é uma forma indutiva estratégica, projeto de combate à resolução de problemas (incompreensão): ao dar estrutura e motivações para visões, utilizando a experiência e as ferramentas, os cenários são transformados em percepções compartilháveis e discutíveis;
- Diálogo estratégico: o designer estratégico deve ser capaz de catalisar e orientar a sensibilidade coletiva de um projeto na direção da interpretação comum, como pode parecer ser, tendo de trabalhar melhor o presente e transformá-lo em um novo paradigma de futuro. O diálogo estratégico é um fator constante no projeto, que passa pela definição do problema até chegar à sua resolução;
- Construção de capacidades: contribuir para a mudança, para a compreensão de um problema, para a elaboração de uma nova percepção (visão), a fim de gerar

capacidades de executá-la, habilitando e capacitando pessoas para fazer coisas e lidar como um contexto de mudança, dando sentido ao caos.

2.1.3 O Design como mediador criativo

O reconhecimento da centralidade dos processos de mediação que apoiam a tomada de decisão dentro das sociedades contemporâneas é um importante desafio que emerge da própria complexidade inerente ao cenário competitivo, conturbado e de concorrência fortíssima. Enquanto o saber, dentro da lógica industrial, esteve contido no "saber produzir", a mediação dessas informações eram menos questionadas. No entanto, observa-se a passagem do desenho industrial para a cultura de projeto (design) e, em tal transição, podem-se identificar sinais difusos de uma crise mais generalizada a respeito dos processos de mediação (CELASCHI, 2007).

Assim compreendido, o Design como cultura de projeto é uma interseção, um cruzamento entre a arte e a criatividade, as ciências humanas, a economia, o marketing e a tecnologia (Figura 3).

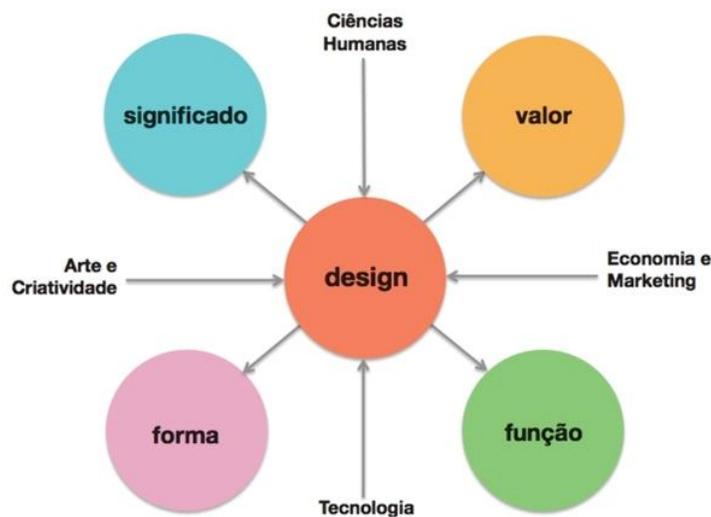


Figura 3 - Competências multidisciplinares e transversais.
Fonte: GALISAI *et al*, 2008, p. 208.

No momento em que se encontra com a criatividade da arte e a viabilidade tecnológica e das engenharias, o design resulta na manifestação da forma. Do cruzamento do

desenvolvimento tecnológico com a utilidade da economia e da gestão, nasce a função. Na interseção da economia e do *marketing* com a investigação das ciências humanas, *humanities*, é incorporado o valor. E, finalmente, da hermenêutica das ciências humanas e da intuição da arte, manifesta-se o significado (CELASCHI, 2007). A medição criativa estimula o reposicionamento do papel do *Design/Designer*, colocando-o como um mediador dos diversos conhecimentos que atravessam naturalmente a cultura de projeto (Figura 4). Assim sendo, ele assume o papel de um facilitador do fluxo de informações entre o Sistema de Produção e o Sistema de Consumo, acompanhando o percurso do desenvolvimento do produto. A premissa deste desenvolvimento faz referência a um importante pilar do Design Estratégico que trata da definição (o "quê") e da resolução do problema ("como"), além do motivo que remete à construção de significados.



Figura 4 - Mediação entre Sistema de Produção e Consumo.
 Fonte: CELASHI, 2007, p. 36.

Neste modelo interdisciplinar, o papel do design pode, também, ser aquele de gerir o equilíbrio entre quatro fatores resultantes: técnicos, econômicos, políticos e estéticos. A cultura de projeto (design) é um dos meios pelos quais se pode localizar respostas criativas a tais demandas, partindo do pressuposto da observação da realidade e de sua transformação, criando oportunidades para a inovação. Celaschi e Desserti (2007) descrevem algumas fases

principais do processo de inovação orientado pelo design (*design driven innovation*²) da seguinte forma : *problem finding*, *problem setting*, *problem solving*, *spreading* (Figura 5).

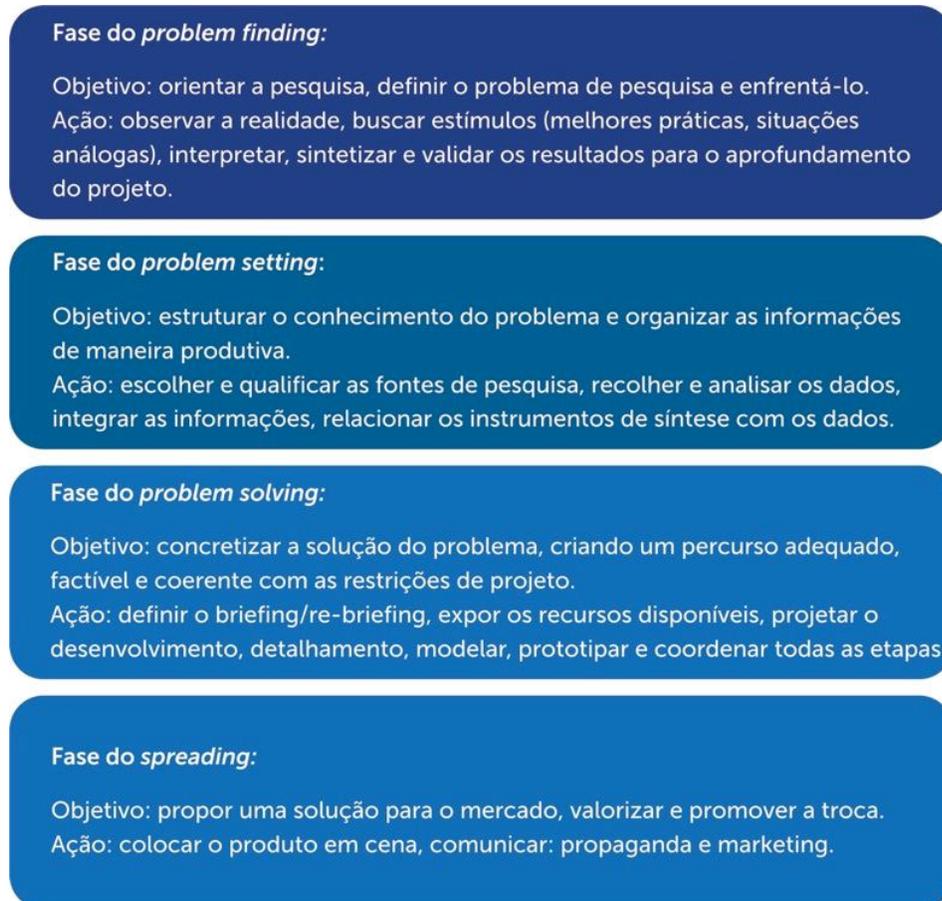


Figura 5 - Principais fases do processo de inovação *design - driven*.
Fonte: CELASCHI, 2007, p.23.

2.1.4 Design Estratégico – etapas de projeto

O método (do grego *méthodos*) é um caminho para chegar-se a um determinado fim ou objetivo (MARTINS *et al*, 2009). O Design Estratégico é uma atividade de projeto aberta e flexível e, como qualquer abordagem metodológica, está apoiada na sistematização e na interpretação de dados, que visam a orientar o processo construindo uma estratégia (BALEM, 2010). Para sintetizar as ponderações discorridas no item, Design Estratégico e em seus

² As fases do *design driven innovation*, na bibliografia em geral, não são traduzidas para o português. Neste trabalho, a partir do item 2.1.4., a autora estabelece uma convenção que *problem finding* será a definição do problema; *problem setting* será a estruturação do problema; *problem analyses*, a síntese problema, *problem solving* será a resposta projetual e *spreading*, a colocação do produto no mercado.

subitens, cabe demonstrar a modelagem do processo de projeto que vem sendo desenvolvida e aplicada em estudos de caso pelo grupo de pesquisadores do *POLI. Design, Consorzio del Politecnico di Milano*.

O fio condutor da modelagem parte da lógica de “Pesquisa Ação” (Figura 6), sendo que as etapas distribuem-se em quatro fases: a fase metaprojetual (pesquisa, observação); a síntese metaprojetual e a construção de cenários e *visions* (análise); o projeto de *concepts* e do sistema produto (síntese, criação) e o detalhamento dos *concepts* (desenvolvimento).

A fase metaprojetual é um processo de ideação e programação do processo de pesquisa e de projeto, é o "projeto do projeto" (CELASCHI, 2007). Trata-se da etapa que prepara e consolida o saber do projetista, segundo Zurlo (1999), para endereçá-lo ou fazê-lo mover-se com desenvoltura nos mecanismos que regulam os fluxos de valores, dimensão e caracterização dos mercados.



Figura 6 - Área de trabalho do processo de inovação pelo design.
Fonte: CELASCHI, 2007, (anexos, fig. 3.1).

A etapa **metaprojetual**, de acordo com Dijon de Moraes (2010), não tem como objetivo gerar resultados de projeto precisos ou específicos. Nesta fase, a soma de conhecimento pretérito e temas que foram pesquisados devem auxiliar na construção de parâmetros que possam conduzir o projeto.

Com o propósito de esclarecer cada etapa, elas serão explicadas e exemplificadas a partir de um trabalho chamado Novos Jesuítas, desenvolvido pela escola de Design Unisinos

em conjunto com o POLI.Design – *Consorzio del Politecnico di Milano*, em 2008, para a Província Meridional da Companhia de Jesus. As etapas são:

(1) O *briefing* faz parte da fase de **definição do problema**, é uma etapa relevante porque define o caminho das pesquisas.

Briefing: fornecido pela Companhia de Jesus em maio de 2007, Freire e Giorgi (2008, p.42): O que levar em conta para conseguir novos jesuítas e apontar as possibilidades de experiências que demonstrem o valor de ser jesuíta para o público de leigos, especialmente para jovens do meio urbano (facilitar a identificação de jovens masculinos, de 17 a 19 anos, com segundo grau completo, com vocação para ingressar na Companhia de Jesus e que residissem em regiões metropolitanas). Desenvolver conceitos para um sistema-produto inovador com foco no design de serviço.

Figura 7 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, *Briefing*.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.42.

(2) O *contra briefing* parte da fase de **estruturação do problema** e tem o objetivo de organizar o conhecimento, sistematizar as informações de maneira produtiva; é uma primeira resposta ao *briefing*. Exemplo na figura 8.

A ideia para o counter briefing seria transmitir, de forma clara, a mensagem e os ensinamentos da Companhia de Jesus para os diversos públicos-alvos, usando para isso vários espaços da Companhia de Jesus presentes na cidade, projetando novos «pontos de contato» e novas «formas de experiências» para informar a sociedade e promover a missão jesuíta.

Figura 8 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, *Counter Briefing*.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.42.

(3) A Pesquisa Contextual parte da fase **síntese do problema**, é uma análise do objeto de estudo ou, se for uma empresa, representa a análise dos concorrentes e dos consumidores.

Estudos de caso ainda fazem parte da fase de síntese do problema: exemplos de empresas nacionais e internacionais que confrontam os mesmos problemas de projeto, melhores práticas de um determinado problema. Exemplo na figura 9.

A pesquisa de análise de contexto consistiu na compreensão do público para o qual iria comunicar o objeto da comunicação. Assim, foram realizadas 12 entrevistas em profundidade, semiestruturadas, com diferentes membros da companhia de Jesus (escolásticos, irmãos e padres) no intuito de compreender a cultura da Companhia, os principais valores a serem transmitidos e o atual perfil do vocacionado. Em seguida, buscou-se, por meio de pesquisa em dados secundários, caracterizar o perfil do jovem brasileiro para o qual a comunicação seria dirigida.

Figura 9 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Pesquisa do Contexto.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.23.

(4) Estudos de caso fazem parte da **síntese do problema**, melhores práticas que estejam relacionadas com o problema de projeto, exemplos nacionais e internacionais que possam estimular o desenvolvimento do projeto. Exemplo na figura 10.

O estudo de casos similares tornou-se o problema de um workshop, em busca de casos exemplares sobre a manifestação de vocação, representativos da vontade autônoma de alguém que ingressa em uma organização cujos fins serão maiores que a própria individualidade, que decide pela doação da vida no qual se reconhece.

Figura 10 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Pesquisa do Contexto.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.23.

(5) Pesquisa *blue sky* integra a **síntese do problema**, pesquisa de estímulos e pesquisa de tendências. Os elementos que compõem uma pesquisa *blue sky*, segundo Scaletsky e Parode (2008), poderiam ser chamados de “facilitadores do pensamento”, trata-se da busca de exemplos direta ou indiretamente relacionados ao tema que está sendo trabalhado. Estes exemplos devem estimular o pensamento criativo, auxiliar nas associações e nas analogias de projeto. Os estímulos podem ter origens e formas diversas, podem ser visuais e conceituais. Exemplo na figura 11:

A realização de uma pesquisa blue sky, na qual se observam manifestações do tema em variadas áreas de comportamento, que não a específica estudada, como um enriquecimento do olhar, uma abertura, uma aquisição da capacidade de perceber a integralidade fenomenológica do tema tratado.

Figura 11 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Pesquisa Blue Sky.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.22.

(6) **Construção de cenários** vincula-se à **síntese do problema**, construção de futuros possíveis, partindo da análise (criativa) dos conhecimentos adquiridos nas pesquisas realizadas. É uma etapa de cruzamento de informações. Galisai (2008) denomina esta síntese de *cross fertilization*. É uma narrativa e uma representação visual do contexto de uso para explorar os novos sistemas. O processo de construção de criação de cenários começa com a identificação dos principais temas ou decisões envolvidas com as premissas de projeto. Os cenários são criados de maneira plural, de tal forma que cada cenário seja divergente dos outros. Exemplo na figura 12:

Dessas pesquisas, submetidas à sensibilidade interpretativa do projetista, emergem valores a serem trabalhados e são construídos cenários de atuação. Cenários são o desenho de futuros possíveis, futuros projetados que contextualizam o exercício a ser desenvolvido. Não deve ser fruto da escolha arbitrária ou pessoal, devem emergir da capacidade de aplicação de um conhecimento transversal, o do designer, na obtenção de essências das pesquisas a ser resultado do cruzamento crítico entre elas. Conhecimento e capacidade de visão gerando uma estratégia.

Figura 12 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Cenários.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.23.

(7) **Visão do Projeto** faz parte da **síntese do problema**. Dentro de cada cenário, são construídas as visões de projetos, possíveis caminhos que podem ser percorridos até a geração de um **Conceito de Design**. Exemplo na figura 13:

A análise da pesquisa à luz dos cenários construídos conduz finalmente a sínteses interpretativas que vão localizar e identificar as possíveis melhores áreas de trabalho, demonstradas em esquemas chamados de «mapas de oportunidade», sobre os quais serão desenvolvidos os projetos.

Figura 13 - Exemplo Projeto Novos Jesuítas, Visions.
Fonte: FREIRE e GIORGI, 2008, p.24.

A fase de **projeto** é um conjunto das seguintes etapas:

(1) **Conceito de Design**: é parte da **resposta projetual**, materialização do conceito e da estratégia, que resulta em um produto ou serviço. **Colocar o produto no mercado**, entrar no sistema de consumo.

(2) Projeto de Engenharia: faz parte da **resposta projetual** definir em que condições o produto será produzido, assim como tipos e número de componentes, premissas produtivas.

(3) Prototipação: é parte da **resposta projetual**, etapa de visualização, materialização e experimentação do **Conceito de Design** projetado, já absorvendo as premissas produtivas.

A figura 14 estabelece um resumo das etapas expressas de maneira linear. Mas cabe uma ressalva: como o Design Estratégico está apoiado em uma lógica de pesquisa-ação, estas etapas nem sempre são lineares e não se estabelecem necessariamente em uma ordem tão rígida, as pesquisas podem ser feitas concomitantemente, de maneira que, dentro dos processos, sejam encontradas as oportunidades de evolução e inovação.

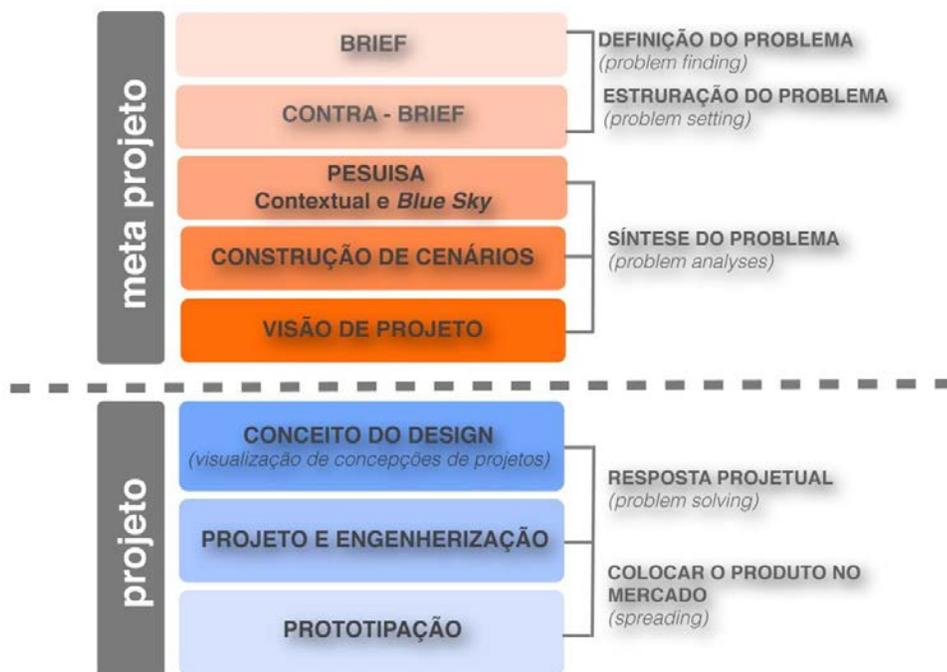


Figura 14 - Fases do Metaprojeto e Projeto

Fonte: GALISAI et al, 2008, p.2708.

Por fim, a “metáfora do funil” (Figura 15) é uma forma de visualizar, de maneira sintética, a abordagem do design estratégico, em que todas as variáveis são levantadas, processadas e analisadas na fase metaprojetual (pesquisa contextual, estudo de caso e *blue sky*) e passam por um “gargalo”, ao qual foi atribuído o nome de *cross fertilization* e

construção de cenário que, além de síntese, é onde devem ser potencializados os resultados obtidos a partir dos cruzamentos e das analogias, da simulação e da manipulação do modelo, construindo vários futuros possíveis, em que um será eleito como o **Conceito de Design** a ser projetado, desenvolvido, comunicado, distribuído.

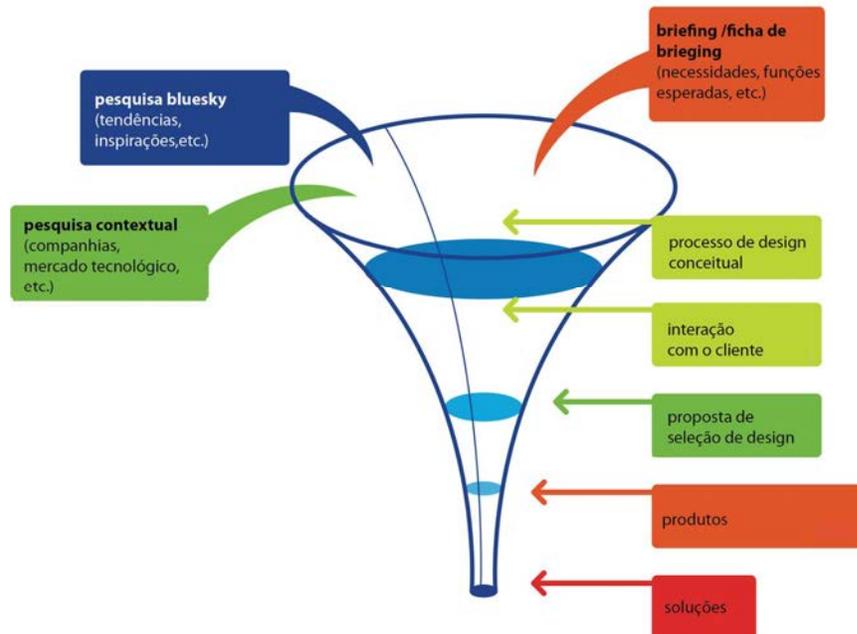


Figura 15 - Metáfora do Funil.

Fonte: DESSERTI e CELASCHI, 2006, (documentos fornecidos pela *Monalisa Móveis*).

2.2 Centros de Design

A definição de um Centro de Design segue a lógica da caracterização por se tratar de uma forma inovadora de abrigar as questões relacionadas à cultura de projeto e ao design, e também pelo fato de que as publicações e a bibliografia a respeito do tema ainda são restritas. Como estratégia preliminar com a finalidade de caracterizar um Centro de Design, optou-se por citar alguns exemplos de empresas, instituições que já adotam o Centro de Design em suas estruturas.

Um Centro de Design é um ambiente que deve, por princípio, promover a cultura da inovação orientada pelo design, propor novas formas de solucionar problemas, disponibilizar métodos que podem ser resultado da pesquisa aplicada, compartilhar com a comunidade, seja industrial, pública e social, o conhecimento e as informações.

Em consonância com Granelli (2008), para organizar um Centro de Design de última geração não é suficiente somente um espaço onde se faça desenvolvimento de produtos, treinamento e protótipos. É preciso ser um lugar que agregue novos serviços que deem suporte à inspiração, à existência de processos, ferramentas que aumentem a produtividade do processo criativo e permitam o verdadeiro *co-design*. Não necessariamente, contudo, deve ser composto por equipes de design, mas também com usuários contínuos. Já Flaviano Celaschi (2008) refere-se ao Centro de Design com a metáfora: “uma casa para o design” é também uma alusão ao espaço físico e intelectual necessário para colocar o design como uma bússola, uma estratégia. Esta lógica resulta da economia da criatividade do design, meio necessário para desenvolver tal cultura.

2.2.1 Exemplos de Centros de Design

Existe uma estreita e evidente relação entre cultura de projeto e cultura de empresa. Segundo Zurlo (1999), em particular os países anglo-saxões têm sido cúmplices de uma atitude pragmática e atávica de domínio comercial do mercado internacional. De acordo com Mozota (2003), as dimensões criativas do design estão ou podem estar fortemente ligadas às metas empresariais, que são resultado da construção da visão de uma organização. Os ingleses percebem o Design como um meio de obter vantagem competitiva e impactar de maneira positiva sobre a sua balança comercial.

O exemplo claro dessa orientação e o grande interesse das instituições em torno desta premissa é o *Design Council* do Reino Unido, fundado em 1944. O *Design Council* disponibilizou às pequenas e médias empresas (que formam grande parte do sistema produtivo britânico) uma metodologia de intervenção, através de um sistema de *counselling* (aconselhamento) de *design in loco*.

O *Design Council* é um centro de novas ideias e *insights* sobre inovadoras maneiras de fazer negócios. É uma das instituições mais importantes do cenário mundial que promove o *design* e, segundo a sua própria definição, *colocam o design no centro do crescimento e de renovação da Grã-Bretanha*, demonstrando como o design pode ajudar a construir uma economia mais forte e melhorar a vida cotidiana através de demonstrações práticas, apoiando a iniciativa privada e o setor público, investindo no futuro. O *Design Council* é uma agência do governo, financiada pelo Departamento de Inovação Empresarial e Competências – que a mais de 60 anos fomenta o design para o bem público. A lógica do trabalho parte da ligação entre os “tomadores de decisão” com o design para ajudar a resolver os problemas,

significando, pois, que eles podem trabalhar diretamente com a equipe dos líderes de uma empresa, auxiliando-os a identificar competências do design que podem ajudá-los. Isto também pode ocorrer a partir do aconselhamento de uma equipe de pesquisa acadêmica, por exemplo, sobre como comercializar uma nova tecnologia. Ademais, pode resultar na criação de novos serviços públicos onde equipes de *designers* trabalham com outros especialistas com o objetivo de gerar respostas rápidas, criativas, que solucionem grandes desafios. Dessa forma, inspirando novos modelos de negócios.

Ao reunir ideias de todo o mundo, o *Design Council* ajuda a partilhar e a difundir as melhores práticas de inovação e design e também utiliza estas informações para orientar as políticas nacionais. As empresas do setor público precisam de informações mais elaboradas a respeito de inovação, o design colabora para estas instituições repensarem o que fazer, reinventar o serviço. Cabe ao sistema de aconselhamento gerar evidências sobre o valor do design, bem como desenvolver uma consciência de qual a melhor forma de usá-lo – com o objetivo de criar mudanças, compartilhando o conhecimento tanto com empresas, governo, educação e *designers*.

Embora a bibliografia a respeito de Centros de Design seja bastante reduzida, principalmente por se tratar de um tema inovador e pouco explorado, algumas empresas conhecidas internacionalmente já constituíram os seus Centros de Design. Assim sendo, será parte da continuidade desta pesquisa estabelecer um estado da arte dos Centros de Design. Em continuidade, seguem alguns exemplos, já publicados na mídia impressa e digital (<http://newproductstrategy.blogspot.com/>), e dois quadros distribuídos com exemplos de Centros de *Design* Internacionais e Nacionais.

Exemplos de Centros de Design Internacionais	
CENTRO DE DESIGN DA SAMSUNG	Localizado na Coreia do Sul, formado por equipes multidisciplinares, responsável, desde 2000, por grandes mudanças conceituais.
CENTRO DE DESIGN DA NOKIA	Operam em nove estúdios de design dentro da lógica de nação-alvo, em que designers e investigadores trabalham de forma integrada.
CENTRO DE DESIGN DA BMW	Tem uma parceria com a consultoria de design estratégico.
CENTRO DE DESIGN DA MICROSOFT	Design infundido na Microsoft, é considerado a centralidade de todos os processos.
CENTRO DE DESIGN DA NASA	<i>Design Lab</i> promove o desenvolvimento rápido e eficiente de conceito e arquitetura espacial.
CENTRO DE DESIGN DA PEUGEOT	Funciona nos arredores de Paris, atuando como um laboratório integrado da Peugeot e da Citroën, são 900 colaboradores com mais de 20 nacionalidades.
CENTRO DE DESIGN DA PORSCHE	O <i>Porsche Design Studio</i> foi fundado em Stuttgart, em 1972. Desenvolve uma série de produtos da marca de Design "Porsche".
CENTRO DE DESIGN DA KIA	E.U. <i>Corporate Headquarters</i> e <i>Design Center</i> permitem desenvolver produtos específicos para a Kia que são projetados e ajustados para os consumidores norte-americanos.

Quadro 1 - Exemplos de Centros de Design Internacionais.
Fonte: NEW PRODUCT STRATEGY, 2011.

Exemplos de Centros de Design Nacionais	
CENTRO DE DESIGN DA RENAULT	Primeiro Centro de Estilo instalado na América Latina, tem o objetivo de compreender o consumidor deste contexto.
CENTRO DE DESIGN DA ELETROLUX	<i>Design Lab</i> fundado em 2003. Entre outras coisas, promove importantes concursos que reúnem estudantes universitários.
CENTRO DE DESIGN DA FEEVALE	Centro relacionado a uma Universidade. Desenvolve moda, análise de mercado e diagnóstico empresarial.
CENTRO DE MODA EM PETRÓPOLIS	O Polo de Moda de Petrópolis é, atualmente, cenário de uma indústria de moda contemporânea e inovadora, focada em investimentos profissionais.
CENTRO DE MODA DA BAHIA	O Centro de Design da Bahia, um núcleo com infraestrutura para oferecer às empresas de confecções desde a etapa de pesquisa até a finalização da peça-piloto.
CENTRO DE DESIGN DE MINAS GERAIS	A coordenação executiva do CMD será feita por um Conselho composto pela Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior - SECTES. A operacionalização do Centro Minas Design apoia-se fundamentalmente nas ações e projetos de abrangência geral que se orientam para setores em redes de cooperação.
CENTRO DA GM NO BRASIL	Responsável pela arquitetura das novas picapes médias produzidas pela GM em todo o mundo. O Centro de Design brasileiro é reconhecido, internacionalmente, por trazer, para o público, projetos como o novo Vectra, o Celta Nova Geração e o Prisma
CENTRO DE DESIGN DO ESPÍRITO SANTO	A partir de uma demanda, o SEBRAE/ES idealizou, no segundo semestre de 2005, a criação do Centro de <i>Design</i> do Espírito Santo. Entre os objetivos, estão os benefícios de transmitir o contato com o <i>Design</i> , a fim de sensibilizar e incentivar as empresas a assumir o risco da inovação como forma de se destacar no mercado competitivo.
CENTRO DE DESIGN DE MARINGÁ	Centro Regional de <i>Design</i> , implantado em Maringá, em janeiro de 2004, nasceu de uma parceria entre o SENAI, o Sindinvest e o Sindimetal viabilizado a partir de recursos do Programa Sebrae Via Design.
CENTRO DE DESIGN DO PARANÁ	Fundado em 1999 e sediado em Curitiba, o Centro de <i>Design</i> Paraná é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (Oscip), sem fins lucrativos. Sua missão é contribuir para o desenvolvimento sustentável e para a excelência da indústria brasileira, por meio da pesquisa e da disseminação do design e de novos conhecimentos.

Quadro 2 - Exemplos de Centros de Design Nacionais.
Fonte: NEW PRODUCT STRATEGY, 2011.

Embora o levantamento a respeito dos Centros de Design possa não representar a totalidade deles, ao analisar os quadros observa-se como um fato relevante que, no cenário internacional, os Centros de Design já estão associados a grandes marcas, principalmente do setor tecnológico e automobilístico.

No espectro das organizações nacionais, constatamos um caminho natural que parte da universidade, dos órgãos governamentais, das entidades de classe que estimulam a criação dos centros como promotores da cultura do design, com a exceção do Centro de Design da Peugeot e da General Motors, que são consequência de um posicionamento global de empresas internacionais.

A existência ainda pouco expressiva de Centros de Design no cenário nacional pode ser a sinalização de um campo fértil e pouco explorado na indústria brasileira, no caso desta pesquisa, no segmento moveleiro, uma oportunidade para o design.

2.3 Inovar por meio do Design – Design Estratégico e Gestão do Design

O universo científico da inovação e, principalmente, da inovação pelo design é amplo e apresenta diversas abordagens e orientações. Neste item, optou-se por delimitar o que é inovação pelo design, utilizando o *Design Driven Innovation* como obra de referência. O Design Estratégico como um agente e promotor da inovação contínua e a Gestão do Design como administradora destes recursos. É significativo reforçar que as abordagens referidas não são áreas do conhecimento estanques ou excludentes, existe uma linha tênue que pode diferenciá-las em alguns aspectos, mas, de maneira geral, são abordagens teóricas complementares.

De acordo com Verganti (2009), um aspecto relevante que diferencia a inovação por meio do Design da inovação que ele chama de técnica é que o conceito de inovação técnica está fortemente ligado aos processos industriais, às mudanças de equipamentos de produção, à descoberta de novos materiais, ou seja, aos aspectos tecnológicos, à otimização de recursos e processos. De alguma maneira, pois, a inovação técnica nega as mudanças sociais, culturais e comportamentais, isto é, trata-se de um método que neutraliza a dimensão do significado das coisas para as pessoas.

O *Design Driven Innovation* está centrado em construir e atribuir significados aos produtos. Este processo não está, centrado unicamente no usuário, é um processo aberto a todas as influências comportamentais. Grandes ideias também podem surgir das comunidades científicas, criativas e de usuários, podendo superar uma boa ideia de uma equipe excepcional de inovação. Esse diálogo parte da lógica de compreender as necessidades dos seres humanos e observar os avanços tecnológicos, os movimentos sociais e culturais de uma determinada comunidade. Portanto, as empresas que são orientadas pela inovação por meio do design

estão mais preparadas para detectar, atrair e interagir com intérpretes-chave, conquistando uma posição de destaque em relação aos seus concorrentes.

Em conformidade com Franzato (2011), os processos de inovação dirigidos pelo design não visam a resolver problemas pontuais, mas são, geralmente, impulsionados por uma pré-disposição da empresa para inovação, o que não significa, exatamente, contratar um designer. A inovação é uma vantagem competitiva se for introduzida em ritmo constante. Em tal contexto, porém, a habilidade de rapidamente transformar desenvolvimento científico em inovação é necessariamente fundamental. A dinâmica de construção de competência central na empresa está relacionada ao estabelecimento de capacidades de conhecimento, tanto de indivíduos como da empresa.

O Design Estratégico, de acordo com Zurlo (2010), em sua realidade operacional, é constantemente confrontado com a construção de significados e seus efeitos na comunidade. O valor desta abordagem está em lidar com as diversas possibilidades, podendo passar de um ponto de vista a outro sem ficar aprisionado exclusivamente a uma realidade. A geração de um efeito de sentido, a dimensão de valor para alguém, concretiza-se em sistemas de ofertas menos pontuais, mais do que um simples produto, que é a representação visível da estratégia, mas em um sistema-produto. Dessa forma, cria-se um modelo mais abrangente, onde o design cruza a cadeia de valor, materializando estratégias e instituindo um ambiente propício à inovação. Considerando, neste caso, que o modelo é a causa da estratégia e reflete a identidade de um grupo e não deve se repetir. O modelo é capaz de indicar uma direção e também dar coesão dentro de uma estrutura. Explicar o modelo, assim como ajudar a definir a identidade, é um primeiro âmbito prático para o Design Estratégico (Zurlo, 2010, p.3).

Por outro lado, Mozota (2003) refere-se ao Design como uma ferramenta de gestão que pode modificar a estrutura de uma empresa, não sendo mais visto como apenas um resultado relacionado à forma, mas como um processo que envolve criação. Esta forma criativa de operar pode ser integrada aos processos de uma organização, gerindo ideias de inovação, de pesquisa e de desenvolvimento de produtos. Esta ótica reforça a relação do Design com questões fundamentais de gestão de inovação e desenvolvimento de novos produtos, alinhados com fatores cruciais para o sucesso da inovação: vantagem competitiva, compreensão da necessidade. A gestão do Design tende, desse modo, a estar focada nos aspectos operacionais: como recursos, tempos, orçamentos, fases, atores envolvidos, resultados parciais, instrumentos de controle e de validação e outros (ZURLO 2010).

O Design, ainda sob o olhar da Gestão do Design, é uma disciplina capaz de incrementar os processos e os produtos de uma organização, se bem sucedido com resultado,

obtêm-se inovações, sejam elas na dimensão conceitual de um produto, como podem ser radicais. Os processos orientados pelo Design partem do pressuposto da sua coordenação em três níveis: marketing, inovação na equipe de projeto e inovação como processo de aprendizagem (MOZOTA, 2003).

Pode-se, pois, afirmar que a inovação técnica trata mais diretamente do incremento e da otimização de recursos e processos. Quando a inovação por meio do Design atribui significados aos produtos, e busca compreender e interpretar a sociedade, utilizando outros mecanismos. A Gestão do Design orchestra os mesmos processos e recursos com um viés criativo, integrando o marketing, o desenvolvimento de produtos e a produção. O Design Estratégico constrói significados, gerando modelos estratégicos específicos, seja para uma organização, seja para um sistema de produtos, que refletem a identidade de uma empresa.

Traçando um paralelo entre estas áreas do conhecimento, a linha tênue que as circunscreve, podemos considerar que: A inovação pelo Design é resultado e uma forma de operar ou gerir um processo organizacional com diversas abordagens, como o próprio *Design Driven Innovation*. A Gestão do Design é um meio de caminhar em direção à inovação, ou mesmo de inovar. O Design Estratégico promove a inovação a partir do pensamento estratégico contínuo, apontando para futuros possíveis, interpretando os sinais que a sociedade apresenta e construindo significados, conferindo identidade às organizações e aos sistemas de produtos. Todas as áreas referidas alteram o papel do Design dentro de uma organização, colocando-o em uma posição mais estratégica, mais transversal. São abordagens inclusivas, que consideram o pensamento multidisciplinar como um diferencial (MOZOTA, 2003).

3. MÉTODO DE PESQUISA

O capítulo, que segue, indica a abordagem metodológica utilizada na realização da pesquisa. Descreve, além disso, as etapas do planejamento para a consecução do Estudo de Caso, as ferramentas adotadas na coleta de dados – técnicas de pesquisa - e a estrutura de apresentação dos mesmos.

3.1 Abordagem Metodológica

Com o intuito de responder a questão norteadora da pesquisa e atingir os objetivos propostos, a abordagem metodológica considerada mais adequada foi a do Estudo de Caso Único. Segundo Yin (2010), essa é uma forma de realizar uma pesquisa social empírica, uma maneira de investigar um fenômeno atual dentro do seu contexto de vida real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, pois se trata de uma situação em que múltiplas fontes e evidências são usadas. Justifica-se ainda a estratégia adotada pelo contexto territorial da pesquisa, que compreende a indústria moveleira gaúcha, com foco em um fabricante de móveis - objeto de estudo - que está situado nos arredores do Polo Moveleiro de Bento Gonçalves. Como método de pesquisa, o Estudo de Caso contribuiu para o conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais e sociais políticos, auxiliando no levantamento dos dados necessários para a efetivação da pesquisa.

A estratégia de pesquisa, Estudo de Caso, pede avaliação qualitativa, pois o seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. De acordo com Martins e Teóphilo (2009), é cada vez mais frequente a condução de pesquisas científicas orientadas por avaliações qualitativas ou pesquisas qualitativas, como são geralmente denominadas. Esta análise profunda e intensa ocorre, de maneira geral, em um número relativamente pequeno de situações e, às vezes, o número de casos reduz-se a um, de modo que se possa dar ênfase à completa descrição e ao entendimento do relacionamento dos fatores de cada situação, não importando o número de envolvidos (BOYD & STASCH, 1985 *apud* CAMPONAR, 1991).

O objetivo da escolha do Estudo de Caso Único foi gerar um estudo em profundidade que permitisse a descoberta de relações que não seriam encontradas de outra forma, dando condições para que seja possível estabelecer analogias na fase da análise das inferências do estudo, respondendo às questões: Por quê? E como?

A partir da abordagem metodológica, foi definido o delineamento da pesquisa, que é composto pelas etapas de planejamento, técnicas de pesquisa e estrutura de apresentação dos dados coletados.

3.2. Delineamento da Pesquisa

Para a construção da plataforma teórica da pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica que fundamentou os dois grandes tópicos norteadores: Design Estratégico e caracterização de Centros de Design. A escolha do Design Estratégico como plataforma teórica ocorre porque foi a abordagem aplicada ao caso *Monalisa*, e que deu origem a dois centros de design e 12 lojas. Não foi aprofundado o olhar para outras linhas de pensamento, como o Design *Thinking* e o Design *Management*, porque a condução do projeto deu-se sob a orientação do Design Estratégico. A caracterização de centros de Design é relevante, porque os centros implementados, no decorrer do processo do projeto *Monalisa*, tornam-se elementos centralizadores e estruturadores do conhecimento e do contínuo desenvolvimento da empresa. Esta caracterização aconteceu através do levantamento de referências nacionais e internacionais de empresas, instituições que já adotam o Centro de Design em suas estruturas, e que deram amparo ao esboço das etapas de planejamento do Estudo de Caso, bem como às técnicas de pesquisa adotadas para o desenvolvimento do mesmo.

3.2.1 Planejamento do Estudo de Caso

Diferente de outras estratégias de pesquisa, não existe um conjunto fixo de etapas para conduzir um Estudo de Caso; todavia, é possível compor um plano de ação com uma sequência lógica de procedimentos, de acordo com Martins (2008). Neste trabalho, a sequência parte da questão orientadora, pela coleta de dados que engloba a descrição do contexto onde o objeto de estudo está inserido, a apresentação da empresa, o levantamento e a descrição dos aspectos norteadores do processo de implementação do projeto *Monalisa*, a composição e a análise dos resultados até chegar à conclusão.

O Estudo de Caso teve início com o levantamento de dados e a compreensão do contexto em que o objeto de estudo – *Monalisa* - estava inserido. Para isso, foram investigados aspectos históricos da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul e dados que situam o Polo Moveleiro de Bento Gonçalves no cenário nacional e local. A apresentação e a

análise do referido contexto possibilitaram a descrição e a caracterização da empresa, bem como os aspectos norteadores do projeto.

A segunda etapa foi a apresentação da empresa, características, estrutura física, tecnologia disponível e posicionamento no mercado. Em continuidade, foi feito o levantamento e a descrição dos aspectos norteadores do processo de implementação do projeto *Monalisa*, segundo a abordagem do Design Estratégico. O Projeto *Monalisa* foi balizado por duas macrofases, a primeira o **Metaprojeto**; a segunda, o **Projeto e Implantação**. Cada uma dessas fases desdobra-se em etapas, que serão igualmente descritas e detalhadas.

A terceira e última etapa do Estudo de Caso, consistiu na compilação e na apresentação dos dados obtidos, concluindo o estudo com a análise do material coletado.

3.2.2 Coleta de Dados – Técnicas de Pesquisa

O planejamento da coleta de dados é extremamente importante para a condução adequada de um Estudo de Caso. De acordo com Martins e Teóphilo (2009), é o pesquisador-autor que deve ser o responsável direto pela coleta porque o pesquisador tem maiores condições de estar, continuamente, pensando e agindo em busca de relações entre a questão da pesquisa que se deseja responder, nas proposições (teoria preliminar) que carecem de demonstrações e coleta de dados e evidências. Dessa forma, todos os dados coletados e apresentados no próximo capítulo foram recolhidos diretamente pela pesquisadora que, em visitas previamente agendadas, pôde inserir-se diretamente no processo.

O plano para coleta de dados do presente trabalho foi estabelecido a partir do planejamento do Estudo de Caso apresentado no item (3.2.1), utilizando as técnicas de observação, pesquisa documental e entrevistas em profundidade.

3.2.2.1 A Observação

As técnicas de observação são procedimentos empíricos de natureza sensorial. O observador deve ter competência para verificar e obter informações, dados e evidências com imparcialidade, sem contaminá-las com as suas próprias opiniões e interpretações (MARTINS E TEÓPHILO, 2009). A observação participante é uma técnica comum na coleta de informações, dados e evidências, tratando-se de uma modalidade especial de observação na

qual o pesquisador não é um observador passivo. Ao contrário, o pesquisador pode assumir uma variedade de funções e ser, de fato, participativo.

Neste Estudo de Caso, é necessário ressaltar que a autora do trabalho participou de algumas etapas do desenvolvimento do projeto *Monalisa*. O período de participação teve a duração de aproximadamente 24 meses, tornando-a um pesquisadora-observadora, pois foi possível interagir com várias partes envolvidas na construção do processo que foi estudado. O resgate deste período ocorreu através dos diários, das anotações e de documentos produzidos pelas equipes participantes, bem como pela descrição da experiência do pesquisador.

3.2.2.2 Pesquisa Documental

Segundo Martins (2008), a pesquisa documental apresenta semelhanças com a pesquisa bibliográfica. A principal diferença entre elas, porém, decorre da natureza das fontes: a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, isto é, materiais transcritos de publicações disponíveis na forma de livros, jornais, artigos etc. Por sua vez, a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor do trabalho, que ainda não foram objeto de análise, ou que podem ser reelaborados de acordo com os propósitos da pesquisa, o que foi exatamente o caso deste trabalho. Os documentos são dos mais variados tipos, escritos ou não, tais como: diários; documentos arquivados em entidades públicas e entidades privadas; gravações; correspondências pessoais e formais; fotografias; filmes; mapas etc. (MARTINS E TEÓFILO, 2010).

A pesquisa documental da *Monalisa* foi realizada no momento do levantamento de dados e compreensão do contexto em que o objeto de estudo – *Monalisa* - estava inserido. Foram resgatados os projetos adotados no início do processo: compêndios explicativos usados internamente para a orientação de novos parceiros, fluxogramas e organogramas.

3.2.2.3 Entrevistas

A entrevista é uma técnica empregada pelo pesquisador não só para coletar informações, dados e evidências, mas também para compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente, fazendo-o com base nas suposições e nas conjecturas do pesquisador (MARTINS E TEÓFILO, 2009). No caso de uma entrevista em profundidade, ela é

denominada uma entrevista não estruturada em que o respondente é abordado por um entrevistador para obter informações detalhadas sobre um tema específico.

As entrevistas em profundidade que foram realizadas neste trabalho tiveram o objetivo de levantar motivações, crenças, percepções e atitudes em relação à situação e/ou objeto de investigação, conforme o roteiro do apêndice 01, página 84. As entrevistas foram feitas com a autorização prévia do entrevistado e realizadas com gravação em áudio e transcrição posterior. As transcrições geraram um documento extenso que foi, posteriormente, analisado, abreviado e apresentado no formato de esquemas. Inicialmente, para organizar a visualização das entrevistas, foi estruturado um quadro único e quadros individuais, anexado aos apêndices, como ilustração do processo.

3.2.3 Análise e apresentação dos resultados

De modo geral, conforme Martins e Teóphilo (2009), a análise de dados consiste em examinar, classificar e, muito frequentemente, categorizar os dados, opiniões e informações coletadas, ou seja, a partir das proposições, das teorias preliminares e dos resultados encontrados, construir uma teoria que ajude a explicar o fenômeno em estudo. A análise de um Estudo de Caso deve deixar claro que todas as evidências relevantes foram enfocadas e deram sustentação às proposições que serviram de parâmetro para toda a investigação.

Seguindo a máxima de “cada caso é um caso”, não existe um roteiro rígido para a análise dos resultados: a maior parte da avaliação e da análise dos dados já foi realizada em paralelo no trabalho de coleta. Não sendo estanques nem distintas, as etapas de triangulação de dados e encadeamento de evidências são sequências que reforçam o caminho conclusivo (MARTINS E TEÓPHILO, 2009).

Neste trabalho, a análise, bem como a triangulação de dados e o encadeamento de evidências, deve explicar o fenômeno que está sendo estudado, estruturando uma reflexão a respeito da inserção do design dentro da problemática industrial, a partir da abordagem do Design Estratégico. Não tem por objetivo produzir uma nova teoria, mas sugerir a importância do Design Estratégico em processos de inovação. Dessa forma, retornando à questão inicial sem perder o rumo que se estabelece a partir dos objetivos da pesquisa. Esta triangulação foi realizada, conforme a estrutura de análise apresentada na figura 16, que gerou uma planilha de análise das entrevistas localizada no apêndice 02, página 85.

entrevistados	Sistema Industrial	PORQUE (o motivo)	O QUE (a forma)	COMO (o processo)	Sistema Consumo
01 Função do Entrevistado no Processo	<i>Considerações sobre o sistema industrial, Contexto, tecnologias. Utilização de materiais, Pode ser atual bem como histórico. Relata o sistema da industria estudada.</i>	DAR SENSO <i>Considerações que dizem respeito ao briefing, Que deram sentido ao projeto, criando um significado para ele.</i>	DAR FORMA <i>Que forma o projeto tomou. Por exemplo a necessidade de um design center.</i>	DAR O PERCURSO <i>De que maneira o projeto foi implementado,</i>	<i>Considerações sobre o sistema de consumo, antigo e atual. Pontos de vendas, forma de comunicação com arquitetos, colaboradores etc.</i> <i>Como uniram o sistema de produção ao sistema de consumo. Da fábrica a calçada.</i>

Figura 16 –Estrutura das Entrevistas.

Fonte: Imagem da Autora.

4. APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

A apresentação deste estudo tem como ponto de partida a descrição do contexto onde se acha inserido o objeto de estudo, dessa forma, mostra aspectos históricos da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul e dados que situam o Polo Moveleiro de Bento Gonçalves no cenário nacional e local.

A segunda parte é representada pela descrição e pela caracterização da empresa e dos aspectos norteadores do projeto, os quais são divididos em duas macroetapas: metaprojeto e projeto.

4.1 Indústria Moveleira Gaúcha – contexto histórico

Dois séculos após a descoberta de Pedro Álvares Cabral, as planícies do Sul do Brasil ainda eram terra de ninguém e, mesmo com tal cenário, ou por causa dele, passados mais cem anos a Indústria do Rio Grande do Sul inseriu-se no contexto nacional (BUENO, 2008). Pode-se afirmar que a indústria gaúcha foi alavancada por duas grandes forças: a exploração do gado na indústria do charque e do couro (1780) e a chegada dos primeiros imigrantes ao território (1825). Entre os imigrantes alemães, estavam sapateiros, ferreiros, seleiros, carpinteiros e tecelões, artesãos que largaram os seus ofícios para lavrar a terra. Segundo Bueno (2009), a primeira indústria gaúcha surgiu em São Leopoldo em 1825, quando foi erguido o primeiro curtume por Luiz Rau. Em 1829, outros sete imigrantes seguiram o mesmo caminho, erguendo moinhos, uma fábrica de sabão, uma pequena oficina de tecelagem e um engenho para lapidação de pedras. Esta é a origem do polo calçadista: o couro que sobrava do charque deveria ser aproveitado, logo, era quase obrigatório que ele fosse beneficiado e transformado em mercadoria.

A segunda imigração foi a italiana, a partir de 1875. Em maior número do que os alemães, os italianos tiveram condições piores de estabelecimento e produção que a dos alemães, recebendo um território mais acidentado. As dificuldades de semear foram grandes, mas como pondera Bueno (2009): *esses imigrantes transformaram pedras em bigornas, fogueiras em fundições, carroções em carrocerias, florestas em serrarias e também domaram as cachoeiras para que movessem seus moinhos e fornecessem luz a todos*. Eis a origem mais atávica do desenvolvimento dos polos de Bento Gonçalves e Caxias do Sul.

No Rio Grande do Sul, a alusão ao polo calçadista do Vale do Rio dos Sinos decorre do fato que os marceneiros alemães transformaram-se em sapateiros, de modo similar, os

sapateiros italianos transformaram-se em marceneiros (alusão ao polo moveleiro da serra). Sem dúvida as circunstâncias históricas, os recursos disponíveis e as oportunidades construíram a história da indústria gaúcha. Foi na serra gaúcha que os imigrantes italianos converteram a produção artesanal em indústria, transformando-a no segundo maior polo produtor de móveis do Brasil e o centro mais bem equipado do país.

Embora a grande concentração do desenvolvimento moveleiro tenha sido na serra gaúcha, promovida, principalmente, pelos italianos, foi João Gerdau (fundador da fábrica de pregos Pontas de Paris), um imigrante alemão que, em 1907, comprou uma fábrica de móveis que adotou o sistema de móveis vergados de Viena. Este sistema foi criado por Michael Thonet que, em 1830, inventou os móveis leves e desmontáveis, consagrados como ícones dos anos 1920 e 1930 (a famosa cadeira Thonet). João Gerdau já havia passado a fábrica de pregos para o seu filho mais velho, Hugo, e logo depois comprou a fábrica de móveis para o seu filho Walter Gerdau. Por muito tempo, a fábrica foi chamada de Móveis Gerdau; hoje, em homenagem a Michael Thonet, a fábrica chama-se **Thonart Móveis Vergados** e continua em funcionamento (BUENO, 2009).

Em 1948, nasceu a **Móveis Reeps** (localizada em Lajeado) que, diferentemente de outras marcenarias que viraram fábrica, já conformou-se equipada com máquinas especializadas, bancadas de marceneiros e uma sala destinada ao *Design*. Hoje, a Reeps está em sua terceira geração familiar, continua produzindo móveis sob encomenda e estabelece fortes parcerias com *designers* e arquitetos.

Fundada, em 1953, por Lourenço Castellan, a **Florense** tornou-se uma grande potência, sendo uma das mais importantes fabricantes de móveis do Polo Moveleiro do Rio Grande do Sul. Em 1966, a empresa fez a sua primeira parceria com um escritório de *Design*, o estúdio italiano SIDesign, de Lourenço Negrello, que aproximou o *Design* contemporâneo europeu do móvel brasileiro. Em 1988, a Florense iniciou o seu projeto de franquia.

A **Indústria Todeschini**, uma dos maiores fabricantes de cozinhas do Brasil, nasceu da manufatura de acordeons que, por muito tempo, fizeram um enorme sucesso, até que, na década de 1960, os sanfoneiros foram vencidos pelo rock (BUENO, 2009). Em consequência, a Todeschini encerrou a sua produção de acordeons. Em 1971, a empresa trocou de mãos e iniciou a sua produção de cozinhas metálicas. Após sofrer um incêndio, principiou a sua produção de cozinhas em madeira. A partir deste momento transformou-se em um grande fabricante de móveis.

Dois diretores da Todeschini criaram, em 1967, a empresa Nelson Carraro e Cia. Ltda. que, sete anos depois, se tornou a **Móveis Carraro S/A**. A Carraro esteve atenta a modelos

inovadores de gestão e incorporou-os à empresa. Em 1981, passou a investir em reflorestamento e instalou uma unidade de galvanoplastia, criando a sua própria linha de cromagem. Em 1988, ela foi a primeira empresa moveleira a ganhar o ISO 9001 em suas unidades de Painéis, Madeira, Tubulares e Planejados. Em 2007, a Carraro foi comprada pela Todeschini.

A Metalúrgica Pozza inovou e criou uma linha de cadeiras e mesas tubulares, transformando-se em **Móveis Pozza** (1963), está prestes a completar meio século, ainda sob o controle familiar. A **Saccaro** (1970), por sua vez, é uma das mais respeitadas indústrias de móveis do país e teve a sua origem da manufatura de vime. Começou produzindo redes que envolviam os garrafões de vinho feitos na serra gaúcha, antes que elas fossem substituídas pelas redes de plásticos produzidas pela Grendene. Com a chegada desta inovação, a Saccaro passou a produzir sofisticados móveis de vime, hoje, adaptados às novas tecnologias. A Saccaro está fortemente ligada a grandes nomes do design, vinculando, por meio do design, o trabalho artesanal aos desafios industriais.

A **Monalisa** iniciou a sua operação como indústria de móveis para comércio varejista em 1977, mas o que deu origem a esta empresa foi a fábrica de móveis de aço batido, criada, em 1959, pelo atual patriarca e fundador.

A **Dell Anno**, fundada em 1985, desbravou o caminho da indústria de móveis planejados. Faz parte do Polo Moveleiro de Bento Gonçalves, exporta para os Estados Unidos, Europa e América Latina e, atualmente, soma mais de 300 lojas autorizadas no território nacional.

A indústria moveleira gaúcha tornou-se um dos mais importantes Polos Industriais do cenário nacional, tanto do ponto de vista de produção, tecnológico, quanto de gestão. No entanto, no que diz respeito a atividade de projeto, especificamente ao design, o crescimento não ocorreu na mesma velocidade. A percepção desta necessidade é mais recente dentro do universo descrito. Contudo, este cenário pode ser interpretado como uma oportunidade para o design dentro do contexto industrial.

4.2 Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul e o Polo de Bento Gonçalves – indicadores.

A indústria brasileira de móveis está entre os mais importantes segmentos da Indústria de Transformação no país, não só pela importância do valor da sua produção, mas também pela geração de empregos no contexto da indústria nacional. A indústria de móveis no país é

formada por um conjunto de 14.401 empresas, disseminadas por todo o território nacional, ainda que a maior parte esteja concentrada nas regiões Sul e Sudeste (83%). A Indústria moveleira do Rio Grande do Sul representa em torno de 15% do conjunto de empresas brasileiras, perdendo apenas para São Paulo, que significa 23%, ou seja, o Rio Grande do Sul é o segundo Polo Moveleiro do Brasil (MOVERGS, 2006). O cenário da Indústria Moveleira Gaúcha é constituído, principalmente, por três polos: Antônio Prado, Lagoa Vermelha e Bento Gonçalves, sendo que o último apresenta os melhores resultados do estado (SINDIMÓVEIS, 2008).

O Polo Moveleiro de Bento Gonçalves, de acordo os dados fornecidos pelo SINDMÓVEIS (Sindicato das Indústrias de Móveis de Bento Gonçalves, 2008), é constituído por 298 empresas, gera em torno de 6.000 empregos diretos, é responsável por 17,7% da produção nacional do setor e por 91% da produção moveleira gaúcha. Produz aproximadamente 63 milhões de peças ao ano e o faturamento, em 2008, foi de 1,78 bilhão, sendo que 60,58 milhões resultaram das exportações. O SINDMÓVEIS também é responsável por duas das maiores feiras do mercado moveleiro do país: Movelsul e Casa Brasil, assim como promove um importante concurso de Design, chamado Salão Design, que tem como objetivo *Incentivar a criatividade, o empreendedorismo e inovação tecnológica por meio do Design*. O Salão Design ocorre em ambas as feiras, Movelsul e Casa Brasil, recebe aproximadamente 1.000 inscrições por edição e é reconhecido como um grande fomentador do design industrial. Suas categorias são distribuídas em profissional (*designers*, arquitetos), estudante e industrial.

A Feira de móveis Movelsul tem 34 anos e 18 edições, abriga em média 430 expositores, ocupa um espaço de exposição de 26.528 m², recebe aproximadamente 33.000 profissionais visitantes e em torno de 58 países são convidados. Na edição de 2008, foram movimentados 270 milhões em negócios. A feira de móveis em design Casa Brasil está em sua segunda edição, sendo que, na última edição, participaram 148 expositores, o espaço foi visitado por 18.118 profissionais da área e 18 países foram convidados. Também, em 2008, a feira ocupou 12.608 m² de área de exposição e movimentou 170 milhões em negócios.

Embora o cenário para a inserção do design nos processos das indústrias moveleiras do Polo de Bento Gonçalves seja favorável, ainda assim a presença do design e da atividade projetual nas áreas de desenvolvimento de produto é pequena em relação às demais atividades. Pode-se observar, na tabela que segue (Tabela 1), o resultado de uma pesquisa realizada com aproximadamente 400 empresas fabricantes de móveis em que, comparado ao *Marketing*, à Produção, às Vendas, às Finanças e aos Parceiros Externos, o design tem índices

relativamente baixos, sendo que a maior influência está relacionada às atividades operacionais (TREZ, 2009).

Dados Descritivos de Dispersão da Influência no Processo de DNP												
Influência das áreas no processo de desenvolvimento de produtos	Marketing		Vendas		P&D e Design		Produção		Finanças		Parceiro externo	
	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP	Média	DP
Estudo detalhado de mercado para o projeto	9,93	18,34	30,80	27,48	18,30	23,32	21,82	22,79	10,37	16,89	8,00	16,12
Pesquisa de novos conceitos para o projeto	11,88	22,71	28,16	29,21	21,12	27,88	19,26	23,69	9,32	18,05	7,37	17,21
Projeto de novos conceitos (materialização)	6,64	16,03	21,58	26,39	15,99	22,28	40,40	35,11	7,02	16,24	5,01	14,22
Teste de conceito do projeto	9,52	20,65	26,75	29,22	18,56	25,91	26,66	28,56	7,01	14,66	5,68	15,75
Análise de viabilidade do produto	9,37	19,05	33,40	29,66	15,03	22,37	25,39	27,27	9,84	18,81	5,57	14,94
Desenvolvimento técnico do produto na empresa	6,83	17,14	22,10	27,22	16,12	24,00	43,54	36,44	5,41	12,96	4,36	13,00
Teste de uso do novo produto com clientes	8,74	18,90	31,11	34,24	10,17	19,13	16,93	25,60	4,21	11,62	6,18	18,30
Teste de produção do novo produto	6,19	15,58	21,31	28,24	12,07	21,08	46,76	39,77	6,73	17,96	3,96	12,85
Teste do novo produto no mercado	10,16	21,65	39,32	35,82	8,58	16,95	17,13	26,70	5,38	15,46	6,38	18,26

Obs.: as médias indicam o percentual médio de influência de cada área funcional na realização da atividade.

Tabela 1 - Dados de Dispersão da Influência no Processo de DNP.
Fonte: (TREZ, 2009, p.96).

Para interpretar melhor a Tabela um, podemos tomar como exemplo o item *teste de um novo produto no mercado* e chegaremos aos percentuais que indicam a média de influência de cada área na atividade descrita. Neste caso, teremos aproximadamente o seguinte: o *marketing* influencia o teste de um novo produto no mercado em 21%, o setor comercial em 35%, a produção em 26%, o setor financeiro em 15%, os parceiros externos em 18% e o design em 16%. Em linhas gerais, isso significa que a presença do design, inserida no processo de teste de um produto, uma das fases mais ricas de seu processo de desenvolvimento, é muita pequena. Portanto, pode-se afirmar que as proposições de novos produtos vêm de fora para dentro, no sentido da demanda comercial e do *marketing*, colocando o design em um papel operacional, o que é, literalmente, uma redução das capacidades dessa disciplina.

4.3 Descrição do Estudo de Caso

A descrição deste estudo está dividida em duas partes, que são a apresentação da empresa e os aspectos norteadores do processo de implementação do projeto. A **apresentação da empresa**, em linhas gerais, caracteriza a sua estrutura física, a tecnologia disponível, o posicionamento no mercado. Os **aspectos norteadores do projeto *Monalisa*** estão divididos em duas macrofases, metaprojeto e projeto e implementação. Sendo que o **Metaprojeto** contém as etapas de fase da definição do problema, como enfrentá-lo, da estruturação do problema – organização das informações e sistematização do conhecimento e da síntese do

problema – análise. O **Projeto** e a implantação tratam da resposta projetual– solução do problema, construção de um percurso adequado e factível. Concluindo-se com a fase de colocar o produto no mercado – solução para o mercado e implementação do projeto.

4.3.1 Apresentação da Empresa

A *Monalisa* é uma indústria de administração familiar, fundada em meados dos anos 1970 pela terceira geração de uma família italiana que emigrou para o Brasil em 1875. As primeiras peças de móveis produzidas na fábrica foram cadeiras dobráveis, mesas e estantes dirigidas ao públicos C e D, peças que seguem no mercado até hoje. Os seus produtos são caracterizados por serem produzidos em série e vendidos em grandes lojas.

A *Monalisa* ainda é liderada pelo seu fundador, administrada por seus filhos e netos. É uma organização de médio porte com aproximadamente 300 funcionários. Pertence ao Polo Moveleiro de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul, importante distrito brasileiro de produção de móveis (SINDIMÓVEIS, 2008).

O parque industrial está implantado em uma área de 50 hectares, que abriga três pavilhões, sendo que a segunda planta industrial foi construída em 2003, batizada de fábrica vermelha, e que veio a ser utilizada somente em 2008, por ocasião da implementação do novo projeto.

O parque industrial tem aproximadamente 34 mil metros quadrados, constituído por três pavilhões industriais - um de produção em série e outro de produção de móveis sob medida (fábrica vermelha) - um Centro de Design³ e um *Show Room*. A linha de produção utiliza maquinário principalmente italiano e alemão. A principal matéria prima é o MDF e a madeira maciça oriunda de florestas renováveis certificadas. Além de beneficiar o MDF e a madeira, a empresa tem uma linha de pintura e uma estofaria de pequeno porte.

A presença da empresa no mercado, até então, estava posicionada entre as classes C e D, comércio varejista e na exportação de móveis em série. A exportação de móveis da *Monalisa* corresponde a 20% de seu faturamento, sendo que o faturamento anual é de aproximadamente 25 milhões.

Motivados pelo desejo de criar uma nova linha de produtos, o grupo de gestores da *Monalisa* procurou uma consultoria de gestão, porém perceberam que esta consultoria não atendia a esta necessidade. Na sequencia consultaram uma agência de propaganda e um grupo

³ O Design Center foi o primeiro resultado concreto do projeto *Monalisa*

de designers de móveis que também não atenderam esta demanda. Por fim, em 2005, os gestores da *Monalisa* contrataram uma consultoria internacional em Design Estratégico, a qual operava em parceria com duas universidades, uma local e uma internacional. O vínculo institucional foi determinante para a tomada de decisão desta contratação, pois para os gestores do projeto era fundamental que a consultoria estivesse vinculada a uma universidade, neste caso, duas, do mesmo modo que os consultores transitassem no cenário internacional.

4.3.2 Aspectos norteadores do projeto Monalisa

O Projeto Monalisa foi norteado por três fases, a primeira é o **Metaprojeto**; a segunda; o **Projeto** e a terceira **Implantação**. O **Metaprojeto**, em termos mais simplificados, o projeto do projeto, contém duas etapas, *definição do problema e estruturação do problema*, que correspondem ao início do processo. O **Projeto** equivale à etapa de *resposta projetual*, que diz respeito às soluções encontradas para as demandas apresentadas, respostas projetuais criativas e com premissas inovadoras. A implantação do projeto contempla a fase da *colocação do produto no mercado*, que é o momento em que as soluções são apresentadas ao mercado, sejam elas de produto, pontos de venda, comunicação.

A descrição do caso em estudo, partindo destes aspectos norteadores, torna-se possível porque, de fato, o projeto foi estruturado e planejado ao longo do tempo desta forma, estabelecendo pontos de controle, em que ocorreu a entrega de documentos, caracterizando o fechamento de cada fase, contemplando as suas etapas.

4.3.2.1 Metaprojeto – Definição do Problema, Estruturação do Problema e Síntese

As fases de definição do problema, da circunscrição e da estruturação, de análise e de síntese embora sejam distintas, não são etapas estanques ou desconectadas. A observação e a análise não são atos isolados, organizam o conhecimento e dão condições ao processo de síntese projetual.

O processo de contratação da consultoria durou em torno de três meses, permeado por uma série de encontros e discussões, onde contratante e contratada precisaram estabelecer seus limites, mensurar o tempo e os recursos financeiros disponíveis. Foi uma fase de reconhecimento e definição de papéis. Aos proprietários da *Monalisa* coube tornar claro os seus objetivos, as suas necessidades e as expectativas em relação ao projeto. À consultoria foi o momento de colher dados, identificar oportunidades para construir uma proposta adequada

àquela realidade. Este ciclo de trocas de informações proporcionou um período de aprendizagem, resultando na reformulação do *briefing* inicial, que era: *desenvolver um catálogo novo e uma linha de móveis mais bonitos*⁴, passando a ser: *ocupar mais espaços no mercado moveleiro, desenvolver uma linha de móveis planejados e diversificar e ampliar a produção*.

Após o fechamento do contrato, a primeira tarefa dos consultores foi interpretar o *briefing* apresentado, estudar a empresa, reconhecer as suas possibilidades e restrições econômicas, tecnológicas, de recursos humanos e também culturais. Foi realizada uma pesquisa contextual e uma pesquisa de estímulos ou *blue sky*.

A pesquisa contextual consistiu-se em uma análise dos clientes (clientes do varejo e dos móveis planejados), dos consumidores e dos concorrentes, organizada da seguinte forma:

- Análise dos clientes: levantou a experiência e o conhecimento deles, e o posicionamento no mercado.
- Análise dos consumidores: resultou da pesquisa etnográfica de um exame a respeito do contexto de uso dos produtos.
- A análise dos concorrentes: foi realizada uma pesquisa de *benchmark* e a análise do setor e do mercado.

A pesquisa de estímulos deu-se a partir da escolha de setores de referência análogos, coletas iconográficas e análise de tendência que seguem:

- Os setores de referência escolhidos para o desenvolvimento do projeto foram o mercado da moda, automobilístico, eletrônicos e eletrodomésticos.
- A coleta iconográfica partiu de imagens que expressam os setores de referência análogos ao projeto (exemplo figura 16).
- Análise de tendências – utilizou categorias interpretativas (metáforas), reclassificação de imagens e desenvolveu um mapa de sinais (exemplo figura 16).

⁴ Neste momento, a visão que os gestores tinham do Design estava restrita aos aspectos formais e estéticos dos produtos.



Figura 17 - Quadro de referência do projeto
 Fonte: Pesquisa Documental – dados fornecidos pela *Monalisa*

Os dados coletados nesta etapa resultaram em quatro documentos:

- Dossiê Mercado e Empresa: descreveu o contexto, apresentou os conhecimentos preliminares e as relações que foram assumidas no desenvolvimento da atividade de projeto.
- Dossiê de Cenários de Inovação: forneceu uma biblioteca de informações, sugestões e tendências que apontaram caminhos possíveis para os projetistas desenvolverem o seu trabalho.
- Dossiê de Identidade de Marca: Estabeleceu os objetivos estratégicos da empresa, em termos de portfólio de produtos, serviço e comunicação, bem como os valores para o desenvolvimento da identidade.
- *Brief*: Analisou os resultados das pesquisas, contextual e *bluesky*, confrontando-os com a empresa, estabeleceu objetivos necessários para orientar o percurso projetual.

A fase final da etapa Metaprojetual é a análise e a interpretação dos dados, também chamada *síntese do problema*. Esta é a etapa de síntese, de organização do conhecimento e da

criação de cenários, caminhos para a construção de futuros possíveis. Neste momento, a *Monalisa* construiu, junto com os consultores, o que é chamado, na abordagem do Design Estratégico, de contra *briefing*, que se transformou em: *desenvolver uma nova marca e um sistema-produto no setor moveleiro*.

Os cenários foram construídos e apontaram dois caminhos não excludentes, que poderiam ser desenvolvidos concomitantemente ou por etapas:

- Projeto de Implantação de um Centro de Design junto à fábrica: Projeto de Arquitetura (programa de necessidades), identidade, visão, atribuições, atores envolvidos.
- Hipótese de projeto e elementos para a construção da nova marca: identidade, percepção, expressão, finalidade, características.

A etapa de metaprojeto durou em torno de oito meses, os consultores organizaram missões periódicas ao Brasil a cada dois meses, nos primeiros dois anos de projeto. Nas reuniões de apresentações de resultados, participavam os consultores, os responsáveis pelo projeto da *Monalisa* (Diretor do Projeto, Diretor de Comunicação, Presidente da empresa, Coordenador do projeto) e alguns profissionais convidados, oriundos de diferentes áreas do conhecimento, marketing, design, arquitetura, administração ⁵. Estas reuniões multidisciplinares tinham dois aspectos, além da transferência do conhecimento por parte dos consultores, existia uma troca de opiniões, de visões, que enriqueceram o processo. Estas trocas não eram involuntárias, já eram atitudes de projeto, isto é, promover o crescimento dos envolvidos no processo, sensibilizá-los, prepará-los para a mudança. De acordo com Meroni (2008), o envolvimento das pessoas afetadas por um problema de concepção e na implementação de soluções é o princípio básico do co-design.

A construção do *brief* e do *counter brief* é o primeiro resultado de projeto, a definição do problema de Design, o qual é o resultado objetivo da etapa Metaprojetual, em um movimento recorrente, são feitas pesquisas seguidas de análises que apontam possíveis caminhos de projeto. O resultado subjetivo desta etapa ou imaterial é a dimensão da criação de sentido, qual a identidade que o projeto terá, quais são os conceitos que o conduzirão ao longo de seu percurso.

⁵ A pesquisadora que descreve este caso participou de oito reuniões de apresentações de resultados e acompanhou o desenvolvimento da fase metaprojetual e projetual.

4.3.2.2 Projeto – Resposta Projetual e Colocação do Produto no Mercado

As etapas de **metaprojeto** e de **projeto** são divididas por uma linha muito tênue, é uma passagem do pensar para o agir, de uma síntese criativa. É o momento de dar forma à estratégia traçada na etapa anterior. A resposta de projeto nem sempre atende as expectativas iniciais, mas antecipa visões e, no próprio caminho do projeto, pode-se identificar oportunidades. Portanto, na descrição desta fase, algumas mudanças ocorreram no decorrer do desenvolvimento do projeto *Monalisa*. A solução dos problemas de projeto e a colocação dos produtos no mercado são processos recorrentes, pois são retroalimentados, não são lineares e não se encerram quando o ponto de venda está instalado.

Para ilustrar a etapa de **projeto** do caso *Monalisa*, será descrito a Implantação do Centro de Design, a Implantação da nova marca e a instalação do Ponto de Venda, bem como uma linha do tempo (figura 17) para situar ações concretizadas da fase de projeto.



Figura 18 - Linha do Tempo.

Fonte: Pesquisa Documental – dados fornecidos pela *Monalisa*

Centro de Design Fábrica:

A primeira atitude de projeto no caso, de fato, foi materializar o cenário estratégico do Centro de Design, o que significa designar um espaço para o Design e para a atividade de projeto. Este espaço foi programado, projetado e executado com alguns pré-requisitos ou

programa de necessidades. A premissa foi dividir os ambientes em espaço criativo, de trabalho e social. No espaço criativo, foram instaladas as salas de projeto, Biblioteca, Materioteca e Natureza do Centro (histórico da indústria, cultura e história do design). A área de trabalho contém uma sala para desenvolvimento de protótipos, um estúdio de fotografia e uma sala para produção de imagens, catálogos, estandes e similares. No espaço público, estão localizados a recepção, os sanitários, as salas de reuniões, além de uma linha do tempo contando a história do Centro.

Concomitantemente foram sendo projetadas e executadas as premissas conceituais do centro, relativas a atribuições, funções iniciais e seus desdobramentos. O Centro de Design *Monalisa* deveria dar conta do que segue:

- Desenvolver Produtos
- Escolher e gerir fornecedores
- Montar uma Biblioteca de Materiais e Componentes Tecnológicos
- Dar assistência ao ponto de venda
- Desenvolver os projetos dos Pontos de Venda
- Organizar Eventos
- Programar e estruturar a produção das novas linhas de produtos
- Observar tendências
- Analisar os sinais do mercado
- Conceituar o Sistema-produto
- Contatar Designers e Especialistas do Setor
- Fomentar relacionamento com as Universidades

O Centro de Design, originalmente, ficou responsável pelo desenvolvimento de produtos e pontos de venda da marca A. É o centro de operações estratégicas e criativas da *Monalisa* e opera por meio de uma equipe multidisciplinar que envolve profissionais das áreas de design, engenharia, marketing e mercado, logística, prototipagem, controle de qualidade, além das consultorias externas, comunicação, tendência e tecnologia (Figura 18).

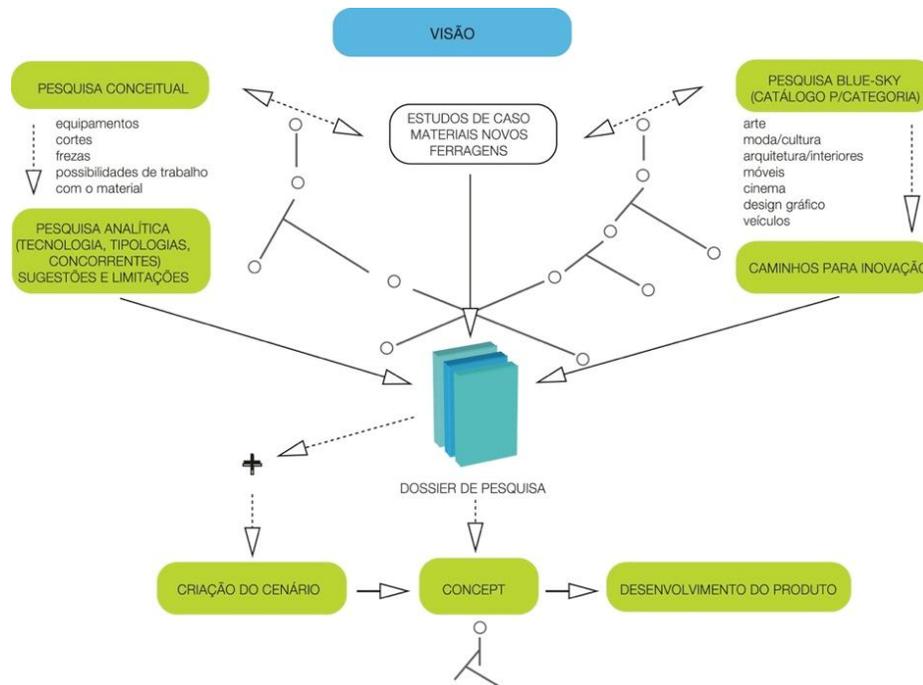


Figura 19 - Visão do Design Center.

Fonte: Pesquisa Documental – dados fornecidos pela *Monalisa*.

O Centro de Design Fábrica iniciou a sua operação em 2006, e, hoje, conta com 12 profissionais que trabalham exclusivamente dentro do centro, o qual tem uma área aproximada de quinhentos metros quadrados, junto à fábrica. O acesso é restrito às pessoas que são parte deste grupo de gerentes responsáveis pelas interfaces dentro da indústria, como gerente industrial, gerente financeiro. O funcionamento do Design Center também tem horários distintos do horário da fábrica, pois atende as lojas, as relações internacionais, os fornecedores, os arquitetos, logo está adequado a esta rotina.

Centro de Design Internacional

A evolução do Centro de Design Fábrica no decorrer de seus quatro primeiros anos ajudou a validar a intenção inicial do projeto de instalar dois centros de design, um junto à fábrica e outro fora, em outra cidade ou mesmo em outro país. O principal motivo foi que o Centro de Design junto à fábrica tornou-se predominantemente técnico, impregnado pelos vícios de uma organização industrial. Outro aspecto levantado foi que o fato deste Centro de Design estar afastado dos grandes centros dificultava a contratação e a atualização da equipe além de restringir as oportunidades de trocas sociais, culturais e de observação do mercado.

Partindo desta premissa, em julho de 2011, o Centro de Design Internacional foi instalado em uma capital da Europa. Para o seu funcionamento, foram deslocadas algumas pessoas da equipe brasileira para integrarem-se a uma equipe internacional. Este Centro de Design tem o papel de um radar, de uma antena, atento a todos os movimentos do mercado mundial, em função disso, para o local, em linhas gerais, foram transferidas algumas atribuições:

- Observar tendências
- Analisar os sinais do mercado
- Interpretar os movimentos sociais e culturais
- Conceituar o Sistema-produto
- Contatar Designers e Especialistas do Setor

Do ponto de vista do referencial teórico que serve como embasamento para o presente estudo, os centros de design foram conceituados partindo da lógica de competências internas (Centro de Design Fábrica) e competências externas (Centro de Design Internacional). As competências internas são de análise e desenvolvimento, elaboração e execução (Figura 19). As competências externas são de pesquisa e síntese, observação e criação (Figura 20). Esta solução multifuncional coloca os centros dentro, participando das etapas metaprojetual e projetual, o que possibilita um cruzamento de informações e uma evolução integrada da construção das soluções.



Figura 20 - Competências Externas.
Fonte: Pesquisa Documental – dados fornecidos pela *Monalisa*



Figura 21 - Competências Externas.

Fonte: Pesquisa Documental – dados fornecidos pela *Monalisa*

O Centro de Design Internacional está em operação há seis meses, conta com uma equipe de oito pessoas, sendo que duas são brasileiras, e está instalado em uma capital da Europa, atendendo o objetivo de estar próximo aos principais eventos que influenciam o mercado moveleiro.

O desenvolvimento da Marca e a Implantação do Ponto de Venda Conceito

O desenvolvimento da primeira Marca Alfa⁶ norteou todo o processo do Design Estratégico aplicado a *Monalisa*, bem como a caracterização dos produtos e dos pontos de venda. Este processo durou em torno de três anos, foi um percurso principalmente de atribuição de significado e conceituação do sistema-produto, quanto à percepção, à expressão, às características de design, à impressão, à finalidade e às oportunidades.

Ficou definida que a marca deveria estar apoiada em um conceito aberto, dinâmico e investigativo, da mesma forma que o produto deveria materializar estes conceitos e o ponto de venda seria o local desta experiência. Este foi o início do percurso entre sistema industrial e sistema de consumo.

Neste período, foram realizados dois *workshops* internacionais, que contaram com a participação especialistas em diversas áreas, como publicidade, arquitetura, design, antropologia e administração. O primeiro workshop teve o objetivo de desenvolver a marca, e

⁶ Dentro da mesma lógica de preservar a identidade da empresa, o nome alfa é fictício para a descrição do caso ser compreendida.

o segundo o desenvolvimento de famílias de produtos e o conceito para instalação dos pontos de venda (figuras 21 e 22) . A partir deste ponto, com a materialização das ideias, um período longo de definições começou, durando cerca de três anos, entre os primeiros projetos e a implantação da primeira loja conceito.



Figura 22 - Imagens dos Produtos do Workshop.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.

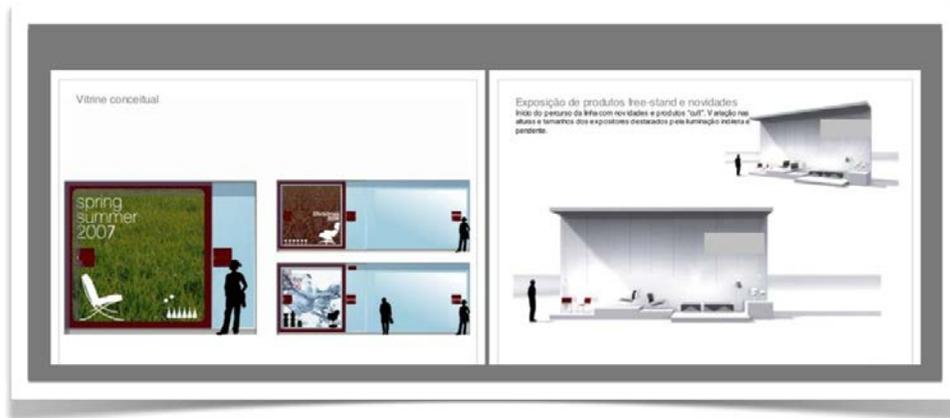


Figura 23 - Projetos Conceituais Pontos de Venda.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*

Para tornar possível a produção desta nova linha foram incorporados à equipe especialistas capazes de orientar a instalação da Fábrica Vermelha, onde os produtos da nova marca seriam industrializados de maneira diferente do que praticada na fábrica branca, passando da produção seriada, para a produção sob medida. A preparação da nova fábrica teve uma duração de seis meses, foi projetada desde a linha de produção, organizada em um sistema de células produtivas, até o perfil dos operários que seriam incorporados ao projeto.

O primeiro ponto de venda foi inaugurado em meados 2007, uma loja própria em São Paulo, que teve como missão ser uma loja de referência para as que a sucederam, tanto em termos de arquitetura, distribuição, zoneamento, relacionamento e comunicação. O investimento, neste ponto de venda, foi de aproximadamente três milhões. Na atualidade, esta loja tem a responsabilidade de:

- Ser um centro de referência de distribuição dentro do Brasil
- Selecionar e formar recursos humanos para as demais lojas
- Atender os arquitetos, os decoradores, os designers e os formadores de opinião
- Desenvolver o mercado empresarial

A Marca Alfa (figuras 23, 24, 25 e 26), hoje, desenvolve produtos para cozinha, ambientes de estar e dormitórios e, está posicionada no segmento de mercado para as classes A e B. Ademais, tem sete lojas, chamadas exclusivas, lojas de propriedade da fábrica, sendo que duas localizam-se em São Paulo, as demais situam-se em Brasília, Salvador, Recife, Balneário Camboriú e uma loja está fora do Brasil, em Angola.



Figura 24 - Ponto de Venda Marca Alfa.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.

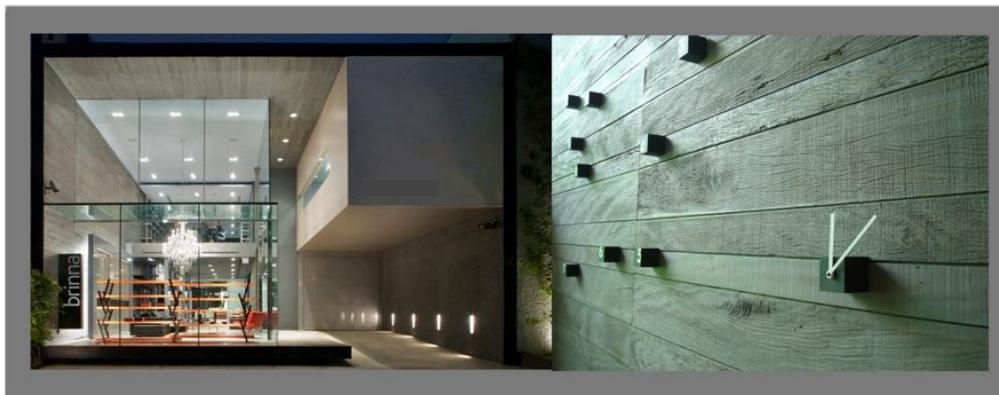


Figura 25 - Ponto de Venda Marca Alfa.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.

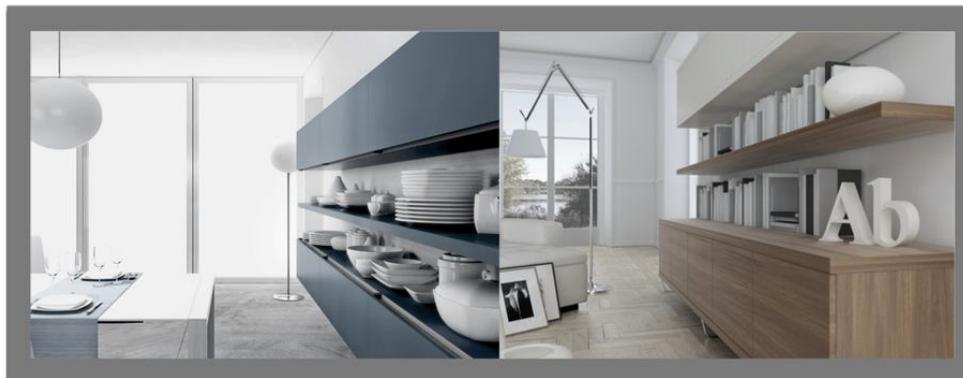


Figura 26 - Ponto de Venda Marca Alfa.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.



Figura 27 - Ponto de Venda Marca Alfa.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.

Neste meio tempo, a equipe da *Monalisa*, sem o acompanhamento da consultoria, mas utilizando as mesmas premissas, criou a Marca Beta, que atende o segmento de mercado de classe B, BC. Nos dias atuais, há seis lojas, modelo de franquias, em São Paulo, Campinas, Curitiba, Chapecó, Balneário Camboriu e Canoas. A marca original (figuras 27 e 28), direcionada ao mercado varejista, a qual se atribui o nome de Marca C, direcionada ao segmento de mercado de classe D, nos últimos dois anos, foi reposicionada para o segmento da classe C. A produção de produtos para o varejo foi beneficiada e afetada pelo processo de inserção do Design, através do Centro de Design.

Cumpramos referir que o objetivo deste estudo não é uma análise da tipologia dos produtos, mas com o propósito de ilustrar o que era produzido anteriormente e atualmente pode-se observar, nas fotos (figuras 27 e 28), a diferença entre os produtos do segmento C, bem como a apresentação deles.



Figura 28 - Ponto de Venda Marca Original em 2005.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.



Figura 29 - Ponto de Venda Marca Original 2011.
Fonte: Pesquisa Documental – imagens fornecidas pela *Monalisa*.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

5.1 Apresentação e Interpretação dos Dados

Os dados desta pesquisa foram coletados de acordo com o que foi apresentado no capítulo três, método de pesquisa. Retomando o que foi expresso no capítulo, as entrevistas em profundidade geraram um documento muito extenso. Para organizar os resultados, a autora estipulou alguns parâmetros de estruturação, que são consequência dos aspectos que conduziram as entrevistas.

A coleta de dados ocorreu a partir de uma pesquisa de documentos, pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com atores que tiveram alguma influência no processo ou foram afetados por ele de alguma maneira. Foram coletados documentos do tipo dossiês, relatórios, projetos de arquitetura, manuais, que não serão anexados à pesquisa, por dois motivos: o primeiro por ser uma quantidade grande de materiais, o segundo para respeitar o acordo de preservação da identidade a empresa. Embora na descrição do caso, bem como no decorrer da dissertação, quando necessário para ilustrar o tema abordado, foram utilizados alguns esquemas e figuras retirados deste material, devidamente autorizados e referenciados.

As entrevistas em profundidade aconteceram com 10 pessoas que foram previamente agendadas e ocorreram nos meses de março a julho de 2011, em locais diferentes, de acordo com a disponibilidade dos entrevistados. Para obter uma visão global de quem, quando, quanto tempo e onde a entrevista ocorreu, segue, na sequência, uma descrição genérica do grupo de entrevistados:

- **Entrevistado 01:** Gerente do Projeto, Vice-presidente da *Monalisa*, é da segunda geração da família, responsável por implementar o projeto. Duração da entrevista: uma hora e dez minutos. Data: 05 de maio de 2011. Local: Bom Princípio, Rio Grande do Sul.
- **Entrevistado 02:** Gerente de Comunicação, é da terceira geração da família, responsável pela comunicação, relacionamento das lojas com os clientes, formadores de opinião, arquitetos, designers e consumidores finais. Duração da entrevista: cinquenta minutos. Data: 25 de janeiro de 2011. Local: Porto Alegre, Rio Grande do Sul.
- **Entrevistado 03:** Coordenador do Centro de Design da Fábrica. Arquiteto contratado especificamente para trabalhar no projeto, hoje, coordena o Centro de

Design da *Monalisa* no Brasil, faz a interface com a fábrica e com as lojas. Coordena o Design Center Internacional desde julho de 2011. Duração da entrevista: trinta e três minutos. Data: 05 de maio de 2011 – Local: Bom Princípio, Rio Grande do Sul.

- **Entrevistado 04:** Gerente Industrial, trabalha há 15 anos na *Monalisa*, não é da família, ficou responsável por organizar e coordenar a implementação da nova fábrica (fábrica vermelha). Duração da entrevista: vinte minutos. Data: 05 de maio de 2011 – Local: Bom Princípio, Rio Grande do Sul.
- **Entrevistado 05:** Presidente, é o atual presidente da *Monalisa*, ficou responsável por alocar os recursos financeiros do projeto e gerenciá-los. Não quis dar oficialmente uma entrevista, mas participou da entrevista com o Presidente do Conselho e fez algumas considerações. Duração da entrevista: participou da entrevista do Fundador Data: 14 de julho de 2011 – Local: Garibaldi, Rio Grande do Sul.
- **Entrevistado 06:** Presidente do Conselho, é o fundador e patriarca da *Monalisa*, não tem uma rotina intensa na fábrica, mas acompanhou de perto o processo. Data: 14 de julho de 2011 – Local: Garibaldi RS. Duração da entrevista: duas horas e dez minutos. Data: 14 de julho de 2011 – Local: Garibaldi, Rio Grande do Sul.
- **Entrevistado 07:** Consultor 01, é responsável pelo relacionamento com o Cliente, ficava no Brasil, em São Paulo, para atender as demandas da *Monalisa*. Acompanhou o processo desde o início, mas não está mais envolvido neste projeto. Duração da entrevista: vinte e cinco minutos. Data: 18 de abril de 2011. Local: Milão, Itália.
- **Entrevistado 08:** Consultor 02, é responsável pela conceituação e pela estratégia do projeto, foi o primeiro a estabelecer contato com a *Monalisa*, continua envolvido no processo. Duração da entrevista: vinte e oito minutos. Data: 14 de abril de 2011. Local: Milão, Itália.
- **Entrevistado 09:** Consultor 03, responsável pela consultoria industrial e pelo desenvolvimento de produto. Continua envolvido no projeto, mas em intervenções pontuais. Duração da entrevista: trinta minutos. Data: 13 de abril de 2011 – Local: Milão, Itália
- **Entrevistado 10:** Consultor 04, líder do Projeto, responsável pelo desenvolvimento dos produtos e pela construção das novas marcas, continua

envolvido no projeto. Duração: trinta e cinco minutos. Data: 13 de abril de 2011.
Local: Milão, Itália.

As entrevistas foram alinhadas ao referencial teórico e ao problema de pesquisa, com o objetivo de responder as questões propostas no início deste estudo. Considerando que o problema de pesquisa levanta o questionamento sobre como a inserção do design estratégico pode contribuir para o processo de inovação de uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul. A autora montou um quadro de referência para as entrevistas que é um desdobramento do esquema da Mediação Criativa, conforme já referido no referencial teórico.

O primeiro quadro de referência (figura 29) foi estruturado em questionamentos sobre o sistema industrial, porque (os motivos), o que (a forma – materialização da estratégia), como (o processo) e o sistema de consumo.

entrevistados	Sistema Industrial	PORQUE (o motivo)	O QUE (a forma)	COMO (o processo)	Sistema Consumo
01 Diretor do Projeto	Considerações sobre o sistema industrial, Contexto, tecnologias, Utilização de materiais, Pode ser atual bem como histórico. Relata o sistema da indústria estudada.	DAR SENSO	DAR FORMA	DAR O PERCURSO	Considerações sobre o sistema de consumo, antigo e atual. Pontos de vendas, forma de comunicação com arquitetos, colaboradores etc. Como uniram o sistema de produção ao sistema de consumo. Da fábrica a calçada.
02 Comunica. Projeto		Considerações que dizem respeito ao briefing, Que deram sentido ao projeto, criando um significado para ele.	Que forma o projeto tomou projeto. Por exemplo a necessidade de um design center.	De que maneira o projeto foi implementado.	
03 Coordenador					
04 Gerente Industrial					
05 Fundador					
06 Presidente					
07 Consultor 01					
08 Consultor 02					
09 Consultor 03					
10 Consultor 04					

Figura 30 - Quadro referência para as entrevistas.
Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo quadro (apêndice 01) manteve a mesma estrutura agregando a interpretação das informações coletadas, seguidas pelas verbalizações (comprovação da interpretação). Este quadro foi a ferramenta utilizada para a reflexão e a análise dos resultados, pois apresenta uma visão global das entrevistas. Para facilitar a apresentação dos

dados e a sua leitura, foram desenvolvidos quadros por entrevistados, em que constam os questionamentos que conduziram à pesquisa (interpretações e verbalizações) e a caracterização de cada entrevistado. Esta sequência de quadros está contida no apêndice 02 (dois).

A interpretação será conduzida pela mesma lógica apresentada nos quadros das entrevistas, extraindo e sintetizando os aspectos mais relevantes, iniciando pelo Sistema Industrial e encerrando pelo Sistema de Consumo, considerando, no caso, duas visões do processo, a percepção dos proprietários e sua equipe (interna) e a percepção dos consultores (externa).

O sistema Industrial

- O mapeamento das atividades revelou dois aspectos importantes, restrições tecnológicas (*hardware*) e de recursos-humanos (*software*). As barreiras tecnológicas foram superadas com a criação de uma nova linha de produção na “fábrica vermelha”, diferente da praticada historicamente na empresa. Os operários foram organizados em células de produção, onde nenhum lote era igual a outro, eles deveriam produzir móveis sob medida, como uma alfaiataria. Este foi o primeiro aprendizado, fazer a mesma coisa que faziam há 15 anos de forma diferente e com mais qualidade. A qualidade dos acabamentos foi um segundo embate, para produzir para a Classe A e B, os produtos além de diferentes devem ser bem acabados. O Centro de Design da Fábrica, apoiado pela consultoria, foi o principal protagonista deste processo, logo se tornou, no primeiro momento, não muito bem vindo ao chão de fábrica. O Centro de Design tinha o trabalho de controlar a qualidade e preparar a equipe para produzir de forma diferente. Para a primeira equipe de operários, o Centro de Design representava a crítica e o retrabalho, quebrava a premissa, vigente até então, como manifestou a Gerente de Comunicação: “A fábrica nunca erra, ela sempre vence” (apêndice 02, quadro 02).
- A lógica da importância da indústria sobre os demais agentes que envolvem a produção e o consumo, sejam materiais ou imateriais, ainda está impressa na cultura da organização, para eles, é o grande alicerce. Pode-se observar, como fez referência um dos entrevistados, que eles ainda colocam na última página dos catálogos uma foto da fábrica, representando o seu poder, a sua força (apêndice 02, quadro 08).

- A cultura da verticalização, de dar conta de todas as etapas produtivas, mesmo as que se distanciam de sua fundamental expertise que é beneficiar a madeira e as chapas de MDF, ainda está presente em seus processos de produção. Embora a fábrica esteja localizada próxima a outras pequenas e grandes indústrias, a *Monalisa* ainda não consegue trabalhar em colaboração, o que, de certa forma, retarda os processos de mudanças.
- Recursos Humanos para a produção industrial: a equipe selecionada para trabalhar na nova fábrica era composta por pessoas experientes da *Monalisa* e algumas pessoas mais jovens e que trabalhavam a menos tempo na empresa. Esta configuração foi alterada, hoje, o grupo de trabalho é predominantemente jovem. Isto ocorreu porque eles enfrentaram uma barreira em relação às pessoas mais tradicionais para assimilar a nova maneira de trabalhar, as quais eram menos permeáveis ao processo. Hoje, segundo o gerente industrial, a equipe da nova fábrica, com mais ou menos 50 pessoas, recebe treinamento, vai a feiras internacionais de móveis: “Nesta fábrica tem que conhecer o que está fazendo, tem que pensar” (apêndice 02, quadro 04).

O motivo

- O conteúdo das entrevistas validou a vontade inicial de mudança por parte dos proprietários. Os consultores encontraram uma terra fértil para inovação, onde os diretores estavam determinados a desenvolver, implementar, dispor tempo de recursos financeiros e humanos para um novo projeto. Embora não tivessem uma ideia clara do que fariam e do tempo que despenderiam.
- O motivo era também uma preocupação, eram ciosos sobre como a indústria se perpetuaria ao passar para as mãos dos seus sucessores, da forma como eles operavam naquele momento. Os gestores tinham consciência de que o mercado que atendiam era um mercado de *commodities*, produtos sem valor agregado, ou como assinalou o Diretor do Projeto: “estamos cansados de vender móvel a quilo” (apêndice 02, quadro 01).
- Enxergavam oportunidades no mercado de móveis sob medida, mas queriam entrar neste mercado com consistência, não se propunham copiar modelos de negócios pré-existentes, queriam criar o seu próprio modelo.

- O Presidente da Monalisa, desde o início, manifestou o desejo de atender os demais segmentos de mercado. Até então atuava apenas na base da pirâmide, atendendo as classes C e D. (apêndice 02, quadro 07).

A forma

- Encontraram, na Consultoria Internacional, o respaldo científico necessário, no Design Estratégico vislumbraram uma maneira de unir a cultura industrial ao sistema de consumo, através da atividade de projetar, criando um espaço para desenvolver este projeto continuamente: O Centro de Design.
- O Centro de Design abrigou o projeto de inovação por meio do Design Estratégico, projetando um sistema-produto. Este espaço recebeu uma equipe de profissionais de diferentes áreas, a equipe multidisciplinar foi responsável pelo desenvolvimento do projeto apresentado pela consultoria. Efetivaram-se os pontos de venda, os projetos de comunicação, tendo sido responsável pelas alterações na fábrica, fazendo a interface entre os projetistas e os operadores de produção.
- Em uma evolução, a situação já consolidada, preteritamente projetada, foi instituído o segundo Centro de Design, fora do parque industrial, com funções complementares ao primeiro. A criação deste novo setor, fora da fábrica, deu ainda mais autonomia ao projeto, incrementou os processos produtivos desenvolvidos no Brasil, aprimorou a rede de fornecedores e qualificou o processo criativo.

O processo

- O projeto tem sete anos, sendo que os dois primeiros foram de *metaprojeto*, tomadas de decisões, discussões. Tanto os proprietários como os consultores consideram que houve um crescimento objetivo e subjetivo.
- Aspectos objetivos do crescimento da Monalisa: A Monalisa, no início do processo, tinha uma fábrica (fábrica branca) produzindo móveis em série (todos iguais) e um pavilhão para a instalação de uma futura fábrica (fábrica vermelha). Na atualidade, há a fábrica vermelha em operação, produzindo móveis sob medida, e um Centro de Design de aproximadamente quinhentos metros quadrados. Fora do ambiente industrial, existem sete lojas exclusivas, oito lojas em sistema de franquias, e um Centro de Design instalado na Europa.
- Os aspectos subjetivos do crescimento: Foram incorporados à rotina dos operários treinamentos contínuos. As equipes das lojas trabalham em conjunto com a equipe do *Design Center*. O olhar dos proprietários passou não ser unicamente orientado pela fábrica, mas eles foram obrigados a perceber o entorno e as outras faces e relações que foram estabelecidas. Construíram novos cenários, um *cardápio* de futuros possíveis para a *Monalisa*, e aprenderam a percorrer o caminho de projeto com autonomia.

Sistema de Consumo

- A *Monalisa*, até 2005, era orientada por sua equipe de venda: não existia projeto, havia vendedores que visitavam os pontos de venda (lojas de varejo) e retornavam com a solicitação do cliente. Cabia a *Monalisa* produzir.
- Em 2011, a *Monalisa* detinha três marcas, lojas exclusivas e lojas franqueadas, um sistema de produção, mediação e distribuição. Inverteu-se o fluxo de informações, o Centro de Design organiza os pontos de venda, projetando os seus produtos e os serviços, envolve-se com os consumidores. Atualmente, a *Monalisa* vai na direção do consumidor e apresenta as tendências do mercado.
- Embora o sistema de consumo, aparentemente, possa ter sido um dos maiores desafios da *Monalisa*, gerenciar pontos de venda, criar novas marcas, houve sucesso nesta transição, pois era algo totalmente desconhecido e os envolvidos nesta fase não tinham vícios e nem eram resistentes. Quando a Gerente de

Comunicação comentou, “nós fomos do chão de fábrica para a calçada”, ela também ressaltou que conheceram um mundo novo, não tinham ideia como lidar diretamente com o público, com formadores de opinião, assessores de imprensa, profissionais da área de decoração e arquitetura. Esta passagem foi um processo difícil entre construir as lojas e iniciar a sua operação, representando uma mudança de cultura significativa (apêndice 02, quadro 02).

Ao finalizar este capítulo, o raciocínio é conduzido para a etapa de síntese e conclusão que deve responder ao problema de pesquisa, a resposta será apoiada nas seguintes premissas.

- A disposição de abrigar o Design, como mediador e disciplina que atravessa os processos desde a compra de materiais até a entrega do produto na casa do cliente.
- A capacidade de realimentar os processos consolidados durante o percurso de projeto e consolidar o seu crescimento no mercado.

A Monalisa criou a sua segunda marca sem a participação da consultoria, repetindo as etapas de um projeto orientado pelo Design Estratégico e utilizando a cultura de projeto como um meio de materializar as estratégias traçadas.

5.2 Análise e Discussão dos Resultados

Os resultados deste estudo estão entrelaçados, tratam-se de resultados objetivos e subjetivos. Os resultados objetivos são concretos como é o caso da instalação do *Design Center* dentro e fora da fábrica, dos pontos de vendas, da nova fábrica, da contratação de novos colaboradores envolvidos no projeto e do incremento nos resultados financeiros. Os resultados subjetivos são os resultados imateriais, que dizem respeito à forma ou em que medida estas ações concretas impactaram o *status quo* da indústria, ao longo do percurso do projeto (criação, desenvolvimento e implantação).

Iniciando a discussão a respeito da instalação do Centro de Design, tanto na fábrica como no exterior, ele possibilitou a reorganização do contexto original, criando um novo sentido para a cultura organizacional anteriormente orientada pela produção. Este ambiente multidisciplinar estabeleceu uma cultura marcada pela atividade de projeto, utilizando a estratégia como um fio condutor das ações e o design como forma de materializar estas

estratégias, para construir novos caminhos (futuros possíveis) e conduzir ao processo de inovação contínua.

Por outro lado, o Centro de Design dentro da fábrica, mesmo instalado em uma estrutura independente sempre terá um caráter mais técnico, seja pela influência do parque industrial, seja pelo território em que está inserido. Com relação ao território referido, a principal restrição é o distanciamento dos grandes centros, a escassa diversidade cultural relacionada com os mais diversos temas, artes, cinema, música, etc. Esta diversidade é fundamental para um setor que deve interpretar os sinais da sociedade, com o objetivo de conceituar a oferta de novos sistemas de produtos, marcas ou serviços.

No sentido contrário, existe a influência do Centro de Design sobre a fábrica, de alguma maneira, as suas estratégias afetaram a forma de produzir, ampliando as suas possibilidades tecnológicas, criando novos desafios. Mesmo assim, estas novas diretrizes de produção, em um primeiro momento, resultaram em uma forte resistência por parte dos operários, por não serem tão bem sucedidos como imaginavam, principalmente nas questões relacionadas a acabamento e qualidade. A respeito desta questão pode-se ponderar que, embora encaminhada, ainda não está superada.

Em continuidade ou como consequência da instalação do primeiro Centro de Design, a criação dos pontos de vendas trouxe outra dimensão à indústria. Primeiro, foi preciso gerir recursos que, anteriormente, jamais seriam feitos, como a aquisição imobiliária do primeiro ponto de venda em São Paulo, há alguns quilômetros de sua zona de total domínio, a fábrica. Além disso, deu-se o desenvolvimento de um projeto de arquitetura específico, ambientando o ponto de venda, houve a contratação e o treinamento de pessoas para vender os produtos, criando-se um modelo de negócio, exigindo-se a projeção de um modelo para distribuição e um modelo de serviço, o design do serviço.

Esta passagem *da fábrica para a calçada* (alusão ao ponto de venda) alterou completamente a forma de operação da antiga indústria. Primeiro, porque quando não existia o Design na história da *Monalisa*, a sua preocupação estava centrada na produção. Quando o Design foi incorporado a alguns setores da indústria, era tratado como um problema isolado, contido nele mesmo. Isto ocorria a partir da contratação de um designer para desenvolver algum produto que, preferencialmente, deveria adaptar-se às restrições produtivas. Neste percurso, ocorreu a contratação da consultoria em Design Estratégico que apresentou outras dimensões do design, a partir da implantação de um novo projeto. O resultado objetivo é que a *Monalisa* passou de uma indústria que produz artefatos, para uma empresa que tem, como novas atribuições, a **produção**, a **mediação** e a **distribuição**. Assim sendo, poderia suscitar a

hipótese de que a Monalisa está percorrendo o caminho da produção de significados, materializados em produtos, ampliando a sua oferta de produto para o sistema-produto.

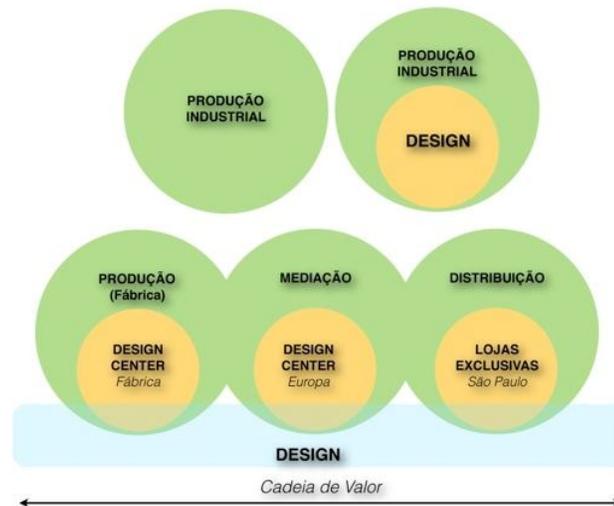


Figura 31 - Esquema conclusivo da implantação do projeto Monalisa.
 Fonte: esquema resultante das entrevistas, elaborado pela autora.

O esquema (figura 30) tenta ilustrar o percurso, no primeiro círculo, a *Monalisa* ainda encontrava-se no início do processo, o segundo círculo representa o Design sendo inserido dentro da lógica industrial. A sequência dos três círculos representa, em primeiro lugar, o desdobramento da indústria, ampliando o seu espectro de ação para produção, mediação e distribuição. Em segundo lugar, mostra o Design como uma disciplina de interface que atravessa a produção, a mediação e a distribuição como forma de incrementar a cadeia de valor.

O sistema de distribuição e consumo da *Monalisa* ficou apoiado em três marcas, a primeira mantém-se como fornecedora do varejo, a segunda está posicionada na classe CB e a terceira, no segmento AB. Dessa forma, foi possível estabelecer novas marcas motivadas por um faturamento limitado, mas saudável. Um fator relevante a respeito da criação das marcas é que, de fato, criaram-se uma das marcas, o sistema produto, a modelagem de negócios com autonomia. Outro fator que deve ser ressaltado é que as inovações e as mudanças que se efetivaram no processo, que envolveu a *Monalisa*, acabaram por qualificar a marca original, saindo do segmento de mercado D, passando para C. E a projeção é criar uma quarta marca, para operar no segmento D.

Retomando, neste ponto, os resultados subjetivos, a implantação de um projeto de Design Estratégico é um processo de aprendizagem, em que não se trabalha com um modelo pré-definido, pois o modelo deve corresponder ou expressar a identidade da empresa. Esta identidade deve ser encontrada em sua oferta e na maneira como ela comunica-se com o mercado. No caso da *Monalisa*, de fato, isto ocorreu, não houve afastamento de suas raízes moveleiras e sempre foi reforçado o viés do Design Italiano, pois seria uma identificação pretérita, contida em sua história.

A evolução do *briefing* também é um resultado que tem faces objetivas e subjetivas:

Briefing 01:

Desenvolver um catálogo novo e uma linha de móveis mais bonitos

Briefing 02:

Ocupar mais espaços no mercado moveleiro, desenvolver uma linha de móveis planejados e ampliar produção.

Briefing 03:

Desenvolver uma nova marca e um sistema-produto no setor moveleiro

O primeiro *briefing* é quase a manifestação de um desejo, uma intuição. No segundo *briefing*, a consultoria ainda não estava contratada, mas ocorreu uma série de reuniões, já trazendo, portanto, uma ação mais ampla, mais estratégica, mas ainda muito centrada na produção. O terceiro *briefing* mostra um grande salto em relação ao primeiro, tanto no que diz respeito ao entendimento por parte da empresa do que poderia ser o negócio, como o que foi, de fato, projetado e instalado.

A *Monalisa*, nestes sete anos, ampliou as suas possibilidades em relação ao mercado. Ao contratar uma consultoria e, por dois anos, projetar o seu futuro, conseguiu destacar-se em relação a seus pares, como indústria, como modelo de negócios e como criadora de seus próprios valores. É possível afirmar que o modelo de inovação por meio do Design Estratégico trouxe o incremento necessário a seus processos, a otimização de seus recursos, bem como a busca pela atribuição de significados a seus produtos e serviços. Transformou o processo de interpretação dos sinais encontrados no mercado e na sociedade em uma forma contínua de inovar, alimentando o ciclo da mediação criativa e promovendo um ambiente permeável a novos desafios.

Como contribuição, seguem, na sequência, algumas diretrizes que podem auxiliar outras organizações a considerar a ideia de implementar um projeto orientado pelo Design Estratégico e implantar um Centro de Design. As diretrizes são:

- Existir um desejo ou uma necessidade que deve ser, preferencialmente, por parte dos que podem tomar as decisões.
- Uma pré-disposição às mudanças, radicais ou não. O grupo deve estar aberto a reconhecer-se e reinventar-se, sem que isto signifique negar os seus valores ou mesmo a sua cultura.
- Não existe um modelo pré-estabelecido de um projeto orientado pelo Design Estratégico, ele é construído em conjunto, consultores e integrantes da empresa em um processo de co-design.
- O percurso projetual precisa de tempo, de desenvolvimento, de amadurecimento e de aprendizagem. O tempo é uma dimensão importante de um projeto orientado pelo Design.
- Um projeto orientado pelo Design Estratégico atravessa vários setores da empresa, ele é transversal, logo deve haver uma sensibilização dos colaboradores.
- Um Centro de Design, para ser implementado, precisa, primeiro, de um projeto conceitual, quase uma curadoria, alguém que vai pensar qual a identidade que aquele ambiente terá.
- É necessário refletir sobre o que um Centro de Design deve ser. Enquanto cérebro da aprendizagem e geração de conhecimento da fábrica do futuro, tem demandas físicas e organizacionais.
- Pensar e projetar quais perfis profissionais serão envolvidos, rotinas de trabalho, como o Centro de Design relacionar-se-á com os demais setores da empresa.
- Desenvolver um projeto de arquitetura que atenda ao programa de necessidades proposto pelo “curador” ou pelo grupo de idealizadores.
- É necessário um espaço físico que seja capaz de abrigar, no mínimo, uma biblioteca, uma materioteca, além de revistas, catálogos. Deve existir um local para experimentação, como uma sala de protótipos, um estúdio de fotografia.
- Preferencialmente deve ser um ambiente integrado onde as pessoas não são isoladas em salas, já que elas devem trabalhar com troca de informações.

- Este espaço físico pode ser dentro ou fora da indústria ou instituição ou órgão público, depende do caráter que o Centro de Design terá, se ele for mais técnico ou mais criativo.
- Um Centro de Design não precisa ser necessariamente vinculado a uma indústria, pode ser associado a uma instituição de ensino, a um órgão de pesquisa público, a uma organização não governamental.
- Para instalar um Centro de Design, são necessários recursos financeiros, tempo e conhecimento por parte dos colaboradores.

6 CONCLUSÃO

Ao iniciar esta etapa de conclusão, é necessário retomar a principal motivação da autora para realizar este estudo, que era transformar o seu conhecimento tácito em conhecimento explícito, a respeito de uma experiência profissional. O processo de coletar e organizar os dados, contextualizar e encontrar um sentido para eles, transformando-os em informação foi o primeiro aprendizado. Posteriormente, interagir com estas informações, a partir da absorção de seus conteúdos ou como eles poderiam relacionar-se, oportunizou a autora criar um sistema de crenças, que podem ser chamadas de conhecimento, agora, não mais tácito, mas explícito.

Este sistema de crenças conduz a resposta ao problema de pesquisa, que sugere que a inserção do Design Estratégico pode contribuir para o processo de inovação de uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul.

Como primeiro entendimento do problema apresentado, o resultado essencial do estudo é precisamente o grande salto que a indústria de móveis *Monalisa* deu entre ser apenas uma indústria e transformar-se em uma indústria produtora de móveis, de mediação e de distribuição, que relaciona-se com diversos atores e por fim estabelece contato com o cliente final, através dos pontos de venda. Este resultado é basilar porque o percurso entre a antiga *Monalisa* e a atual foi ambientado por um processo de aprendizagem e uma pré-disposição dos atores envolvidos. Este salto reflete um desejo e uma necessidade, o desejo de inovar e a necessidade de sobreviver ou perpetuar-se.

O salto é objetivamente o resultado, mas outro aspecto não menos importante deste percurso foi que ele ocorreu conduzido pelo Design Estratégico. Esta condução possibilitou uma reflexão mais ampla a respeito das interfaces do Design e como ele poderia atribuir valor e significado ao processo de implantação do projeto e ao seu sistema de oferta. O Centro de Design atravessando todos os processos da empresa serviu para abrigar, projetar, gerenciar e promover estas ações.

O Centro de Design é a espinha dorsal de todo o processo, não é apenas um resultado, é um promotor contínuo do design e da inovação. Porque é no Centro de Design que ficaram contidos os dados, as informações e o conhecimento que dão condições de continuidade ao pensamento orientado pelo projeto. O Centro de Design é constituído por profissionais de múltiplas capacidades que têm como missão disseminar o conhecimento dentro e fora do ambiente organizacional.

A resposta ao problema de pesquisa é positiva: sim, o Design Estratégico colaborou com o processo de inovação de uma indústria moveleira do Rio Grande do Sul, a *Monalisa*.

O objetivo de formalizar o conhecimento, explicitando o que, o porquê e o como, não é o suficiente, é necessário também que o conhecimento individual seja transformado em conhecimento coletivo. A experiência bem sucedida de *Monalisa* deve ser compartilhada com outros intérpretes ou mesmo outras indústrias e organizações. Portanto tornar público o Caso *Monalisa*, a partir deste estudo, é uma forma de fazê-lo acessível, podendo ser igualmente uma contribuição para a comunidade.

REFERÊNCIAS

- BALEM, Tiago. Rede de museus em Porto Alegre: um estudo de caso em design territorial. 2010, 210f.il.,30cm.
- BOOTH, Wayen C., COLOMB, Gregory G., WILLIAMS, Joseph M. A arte da pesquisa. Tradução Henrique A. Rego Monteiro – 2.ed – São Paulo: Martins Fontes, 2005. 351 p.
- BUENO, Eduardo; TAITELBAUM, Paula. Indústria de ponta: uma história da industrialização do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Buenas Ideias, 2009. 231 p.
- BUENO, Eduardo. Produto Nacional: uma história da indústria no Brasil. Brasília, CNI, 2009. 263 p.
- BÜRDEK, Bernhard E. Design: história, teoria e prática do design de produtos. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda, 2006. 496 p.
- CASSIOLATO, J.E; LASTRES, H.M.M.. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira. Innovation: Management, Policy & Practice, PP: 172 - 187 2004
- CELASCHI, Flaviano; DESSERTI, Alessandro. Design e Innovazione, strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Milano: Carocci, 2007. 148 p.
- CELASCHI, Flaviano. Mettere il design al centro. Il Giornale del Design.Torino: Società editrice Umberto Allemandi & C. p.24, n.68 dezembro, 2008
- DE MORAES, Dijon. Metaprojeto: o design do design. São Paulo: Blucher, 2010. p. XI
- DE MOARAES, Dijon; KRUCKEN, Lia; REYES, Paulo; Cadernos de Estudos Avançados: identidade. Universidade do Estado de Minas Gerais – Barbacena: EdUEMG, 2010. 115 p.
- Design Council. London, United Kingdom. The Design Council. Disponível em: <http://www.designcouncil.org.uk/our-work/Insight/>. Acessado em 20 nov. 2010.
- DESSERTI, Alessandro. The strategic role of design: The Italian case. Strategic Design Research Journal, 2(2):64-66 julho-outubro 2009.
- FERRANTE, M. Seleção de materiais. São Carlos: Ed. UFUSCar, 2002.
- FLUSSER, Vilém. O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007. 222 p.
- FLUSSER, Vilém. Uma filosofia do Design: A forma das Coisas. Lisboa: Relógio D'água Editores, 2010. 144 p.
- FORTY, Adrian. Objetos de Desejo: design e sociedade 1750. São Paulo: Cosac Naify, 2007. 347p.

FRANZATO, Carlo. O design estratégico no diálogo entre a cultura de projeto e cultura de empresa. *Strategic Design Research Journal*, 3(3): 89-96, setembro-dezembro.2010.

FRANZATO, Carlo. O processo de inovação dirigida pelo design: um modelo teórico. *Review in Design Innovation and Strategic Management*. V.3, n.1. 2011.

FREIRE, Karine; GIORGI, Raimundo F. *Novos Jesuítas, estudos de oportunidades para comunicar os valores da companhia de Jesus*. Porto Alegre: Unisinos, 2008.

GALISAI, Roberto; BORBA, Gustavo; GIORGI, Raimundo F. Design como Cultura de Projeto e como Integração entre Universidade e Empresa. *Anais do 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design*: 2702-2714, outubro 2008.

GRANELLI, Andrea. Verso il post-design center: La nuova economia del territorio diventa sempre più parte integrante e continuativa della progettazione. *Il Giornale del Design*. Torino: Società editrice Umberto Allemandi & C., v.68, p.24, dezembro, 2008

LIPOVETSKY, Gilles. *O império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras. 1989.

LÖBACH, Bernd. *Design Industrial: bases para configuração dos produtos industriais*. São Paulo: Editora Edgar Blücher Ltda, 2001. 205p.

MANZINI, Ezio. *A matéria da invenção*. Porto, Portugal: Bloco Gráfico Ltda., 1993. 223 p.

MANZINI, E. *Designing networks and metadesign: some introductory notes*. 2007.

MANZINI, Ezio. Prefácio. In: DE MORAES, Dijon. *Metaprojeto: o design do design*. São Paulo: Blucher, 2010.

MALDONADO, Tomás. *Design Industrial*. Lisboa, Portugal: Edições 70, Ltda. 2009. 127 p.

MARCONI, Marina de Andrade et al. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 289 p.

MARTINS, Gilberto A.; THEÓPHILO, Carlos R. *Metodologia da investigação científica para as ciências aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009. 246 p.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. *Strategic Design Research Journal*, 1(1):31-38 julho-dezembro 2008.

MORACE, Francesco. *Consumo autoral: as gerações de empresas criativas*. Trad. Kathia Castilho. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2009. 131p.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, C. X. Filipe. *Gestão do Design: usando o design para construir o valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p.

NEUMEIER, Marty. A empresa orientada pelo design; tradução Felix Jose Nonenmacher – Porto Alegre: Bookman, 2010. 194 p.

NORMAN, Donald A.. Design Emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia. Rio de Janeiro: Rocco, 2008. 278 p.

KAHNEY, Leander. A cabeça de Steve Jobs / Leander Kahney; Tradução Maria Helena Lyra – Rio de Janeiro: Agir, 2008. 263 p.

Paula Loher. New Product Strategy: marketing&design. Brasil, outubro de 2009. Disponível em: <http://newproductstrategy.blogspot.com/>. Acessado em: 15 nov. 2010.

PLONSKY, G.A. Bases para um movimento pela inovação e tecnológica no Brasil. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, p. 25-33, jan/mar.2005

PRADO, Roberto.V.B.; PRADO, Marcelo V. Brasil Móveis 2006, relatório setorial da indústria brasileira. São Paulo: Instituto de Marketing industrial.2006

Roberto Verganti. Itália, Milão. Roberto Verganti, 2009. Disponível em: <http://www.verganti.it/index.html>. Acessado em: 05 mar. 2012.

SCALETISKY, Celso; PARODE, Fábio. Imagem e Pesquisa Blue Sky no design. XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. Gráfica Digital Integración y Desarrollo. La Habana, 1 al 5 diciembre.

TREZ, Guilherme. A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing. Guilherme Trez, 2009. 188f. .il.

VERGANTI, Roberto. A inovação pelo Design. Harvard Business Review: ed. Em português, v.85, n.8, p. 66-73, agosto. 2007.

VERGANTI, Roberto. Design Driven Innovation. Harvard Business Press, 2009. Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean. Disponível em: <http://www.designdriveninnovation.com/>. Acessado em: 06 mar. 2012.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: planejamento e métodos. Tradução Ana Thorel, Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.

ZURLO, Francesco. Un modello di lettura per il Design Strategico, La relazione tra design e strategia nell'impresa contemporanea - Milano, Politecnico di Milano, 1999.

ZURLO, Francesco. Design Estratégico. In: XXI Secolo.Roma: Enciclopedia Treccani, 2010. V.4, Gli spazi e le arti.

APÊNDICE 1

Roteiro Entrevistas Entrevista em profundidade

Apresentação

Apresentação do trabalho que está sendo desenvolvido pela pesquisadora, uma breve explicação dos objetivos do trabalho.

Principais Objetivos da Entrevista

- ✍ Compreensão do Sistema Industrial da Monalisa Móveis, tanto historicamente como contemporaneamente.
- ✍ Explorar quais as principais motivações para a contratação do Projeto e da Consultoria Internacional.
- ✍ Definir quando o projeto iniciou e de que forma ele foi implementado e quais as alterações que ocorreram, sejam físicas ou organizacionais.
- ✍ Quais as pessoas da Monalisa foram envolvidas no projeto, e como foi a experiência de cada colaborador.
- ✍ Compreensão dos Sistema de Consumo, como a Monalisa se relacionava com o consumidor e se ocorreu alguma mudança na relação entre indústria e consumidor final.

Perguntas Norteadoras

- ✍ Há quanto tempo trabalha na Monalisa?
- ✍ Qual a sua função na empresa?
- ✍ Como participa do Projeto Monalisa?
- ✍ Como ocorreu a parceria com a Consultoria Internacional?
- ✍ Quais os principais motivadores desta parceria?
- ✍ A quanto tempo está envolvido no Projeto Monalisa e com a própria Monalisa (trabalha a quanto tempo na empresa)?
- ✍ Quando e Porque o Projeto foi contratado?
- ✍ Como foi feito o briefing para dar início ao Projeto
- ✍ Quanto tempo durou o projeto, você consegue perceber claramente como se dividiram as etapas? Como o projeto foi implementado?
- ✍ Se pudesse resumir sua experiência poderia dizer qual foi o grande aprendizado ou crescimento, caso tenha ocorrido, tanto no plano individual como para a organização?
- ✍ Onde foram encontradas dificuldades no processo de implantação e desenvolvimento do Projeto ?
- ✍ Como era a Monalisa há 5 anos atrás e como é hoje? (Em relação ao sistema industrial e de consumo).

Identificação Entrevistado

Duração da Entrevista

Data e Local

Materiais

- ✍ Telefone Celular com programa de gravação.
- ✍ Bloco de Anotações

Outros Recursos

- ✍ Transporte
- ✍ As entrevistas foram elaboradas no local de trabalho dos entrevistados.

APÊNDICE 2

**Inserir a tabela grande do excel
Dobrada em formato A4**

APÊNDICE 3

01	Nome: Diretor do Projeto Vice-presidente da Monalisa, é da segunda geração da família, responsável por implementar o projeto.	Data da Entrevista: 05 de maio de 2011 Local da Entrevista: Bom Princípio - RS Duração da Entrevista: 1h:10min.
SISTEMA DE PRODUÇÃO	Conta sobre a construção da Fábrica Vermelha: para fazer móveis diferentes, ao gosto do lojista. Comenta que a empresa possui tecnologia para produzir móveis pintados (o que considera uma grande dificuldade).	
	Verbalização: "A fábrica sempre dentro daquelas ideias malucas que eu tinha. Era para fazer um móvel diferente do outro, um atrás do outro. Pro cliente (lojista) pudesse chegar ali e dizer: eu quero um móvel assim e sentar na área de projetos e sair fazendo na hora. "Os italianos sempre diziam: o luxo é pintar. E os fabricantes fogem da pintura como o diabo foge da cruz. Porque é difícil, mas nós sempre pintamos a vida inteira, nós ficamos o tempo inteiro nesse projeto teimando em fazer pintado uma coisa que ninguém nunca fez, porque é um pepino; mas nós temos tecnologia para isso. A nossa pintura, bom deu pra ver na Itália, os nossos armários, a cozinha nem se fala porque ninguém faz, mas os nossos armários, o interior dos nossos armários, o acabamento está entre os três do mundo, nós fizemos um produto top."	
POR QUE O MOTIVO	Acreditam que a região não é propícia para a fabricação de produtos populares. Queriam atingir outros segmentos (com consistência). A parceria com o CONSULTORIA INTERNACIONAL foi motivada pela crença de que possuíam lógica científica para criar o projeto e que o melhor lugar do mundo para criação de móveis é Milão. Criação de novas marcas motivadas pelo faturamento (cada marca tem um faturamento saudável limitado). A empresa buscava se diferenciar no mercado. O DC cria valor ao produto e a empresa deixa de vender por quilo.	
	Verbalização: "Nós sabíamos da vida inteira, que meu pai dizia, que essa região não era para fazer produtos populares, ficar cortando chapa ou madeira. Esse lugar não é para isso. É um lugar que tem muitas faculdades perto, tem um padrão de vida muito alto, que as pessoas todas estudam e querem ganhar mais; é natural isso." "Por que nós não fizemos planejado direto? Era só fazer, nós tínhamos uma pessoa que foi contratada. Porque nós não queríamos ser mais um, e o mercado não precisa de mais um, não precisa, só por isso."	

01

Nome: Diretor do Projeto
Vice-presidente da Monalisa, é da segunda
geração da família, responsável por implementar o projeto.

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011
Local da Entrevista: Bom Princípio - RS
Duração da Entrevista: 1h:10min.

O QUE A FORMA

Parceria com a Consultoria para elaboração do projeto. Necessidade de um Centro de Design isolado para não ser contaminado pela rotina. Um membro da direção como diretor do projeto.

Verbalização: "Então, este isolamento foi importante, a construção do Centro de Design, a contratação da Coordenação, que tinha a linha de pensamento ligada ao pessoal da Itália, falando a mesma língua do design, essas coisas, esta questão da direção do que eu acho da gente ter se separado."

COMO O PERCURSO

Contratação do Coordenador do Centro. Construção do DC isolado. Separação da direção (Gerente do projeto dedica-se somente ao projeto novo). Contratação dos funcionários baseado no que é combinado com a Consultoria. Entrada da Gerente de Comunicação para dar força ao projeto com a direção. Projeta-se o Design Center fora da fábrica para dar agilidade, enquadrando as limitações da produção no processo de criação.

Verbalização: "Sim, porque já tem lá o Consultor 4 - Produto e Lider do Projeto, o A., pessoal que já esteve na empresa, que estão ativos lá, que entendem e pensam na empresa. Mas apesar disso, eles têm uma visão de Europa, sempre viveram lá, então eles não entendem bem o mercado daqui. Com a ida do Coordenador do Centro lá, as coisas ficam com mais agilidade, porque o Coordenador do Centro já entende tudo daqui. Então eles estão criando uma coisa que seria certa, mas fora das nossas limitações, mandam pra nós daí temos que enquadrar nas nossas limitações."

01

Nome: Diretor do Projeto
Vice-presidente da Monalisa, é da segunda
geração da família, responsável por implementar o projeto.

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011
Local da Entrevista: Bom Princípio - RS
Duração da Entrevista: 1h:10min.

SISTEMA DE CONSUMO

Na década de 90 o foco era exportação (ganhavam-se fortunas até que os compradores passaram a pagar por quilo - não havia marca própria). O DC projeta imaterialidades, o intangível que agrega valor a venda. A loja Monalisa Casa é criada buscando estimular os 5 sentidos. Buscam o canal direto com o cliente (arquitetos não são muito presentes). Ressalta a dificuldade e a necessidade do pessoal da produção entender o que é importante para a venda.

Verbalização: "Tu imaginas quando nós exportávamos, pegamos uma época, década de 90, que se ganhavam fortunas. Depois chegou um ponto que todos os outros fabricantes descobriram isso e daí os compradores começaram a pesar e pagar por quilo o móvel. Não tinha marca própria, não tinha produto próprio, era comprado igual aos calçados." O centro de design pensa no negócio como um todo. Nós criamos agora a Marca Beta Casa, quando a pessoa entra na loja, as sensações todas, os cinco sentidos todos... Até meio independente do produto. O produto é uma pequena marca, porque por mais que tu o faça ele nunca é muito diferente dos outros. Então nós fomos mais ao imaterial, ao intangível que agregam valor. Então o centro de design projeta essas imaterialidades também."

02

Nome: Gerente de Comunicação
3 geração da família, responsável pela comunicação,
relacionamento das lojas com os clientes, formadores
de opinião, arquitetos, designers e consumidores finais.

Data da Entrevista: 25 de janeiro de 2011
Local da Entrevista: Porto Alegre - RS
Duração da Entrevista: 50 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Construção da Fábrica Vermelha, compra de máquinas (para fazer uma nova linha). A área de vendas que determinava a produção (não havia mediação). Foco nas máquinas (explorar possibilidades). A fábrica de madeiras possui máquinas modificadas pela própria empresa. Acredita na qualidade do SI, que a fábrica não erra. Com o projeto, surge a utilização de novos materiais que requerem produção de alto padrão. Fábrica Branca: Fazem a mesma coisa, Fábrica Vermelha: Cada projeto é diferente. Sistema de Células.

Verbalização: "Porque a fábrica dizia, não é erro nosso e nós víamos que realmente nunca foi da fábrica, era de quem mediu ou de quem mandou o projeto, ou de quem montou, a fábrica nunca errou, a fábrica nunca erra."

POR QUE O MOTIVO

Queriam fazer um projeto diferente. Cenário favorável para abertura de lojas no Brasil (autonomia). Trazer conhecimento. Sentido do projeto: novo posicionamento da empresa, que de fabricante de móveis para a ter marcas.

Verbalização: "Já fazia uns 10 anos que o Diretor do Projeto e o Presidente queriam fazer um projeto diferente dentro da empresa. Eles queriam evoluir com a linha, eles pensavam em fazer loja, pensavam em mudar a linha de produtos da MONALISA"/ "Pra mim o maior ganho foi esse novo posicionamento da empresa. Nós deixamos de ser fabricantes de móveis. Hoje nós temos marcas. O que o meu pai mais temia era isso 'Gerente de Comunicação, imagina eu te deixar uma empresa que dependesse da Casas Bahia para sobreviver."

02

Nome: Gerente de Comunicação
3 geração da família, responsável pela comunicação,
relacionamento das lojas com os clientes, formadores
de opinião, arquitetos, designers e consumidores finais.

Data da Entrevista: 25 de janeiro de 2011
Local da Entrevista: Porto Alegre - RS
Duração da Entrevista: 50 min.

O QUE
A FORMA

Projeto de design integrado: Sistema produto serviço. Necessidade de uma nova área independente, para pensar e não para produzir (design center) - Consultoria da indústria. Projeto de estruturação das marcas.

Verbalização: "E quando nos reuníamos com eles já pensávamos em fazer a área nova pra esse novo projeto e foi quando então a gente bateu o martelo de construir uma área para pensar e não para produzir. Ele disse que precisávamos de um espaço físico para esse novo projeto, que não adiantava ter apenas as reuniões."

COMO
O PERCURSO

Contratação do Coordenador do Centro, projeto (empresa: estruturação, consultoria: estudo), construção do espaço físico (área fechada, foi implementado um trabalho diferente), seleção de pessoal (vagas e perfil definidos pela Consultoria), Workshops, Treinamento produção, Abertura das lojas.

Verbalização: "Começou em 2006 e abrimos a primeira loja em 2009. Foram três anos de projeto. No primeiro ano só questão de posicionamento e desenvolvimento do centro físico, então fixamos o centro ali e fizemos toda a parte teórica, de onde as pessoas devem se encaixar, como pensar, estudo de mercado, estudo de padrões, tudo! Para depois em 2007 começar a fazer produtos, que teve aqueles workshops. O primeiro produto até acho que foi em 2006 ainda na feira de Milão. E em 2008 foi quando assumimos a loja de São Paulo, a Aduana, sem mudar a marca pra aprender como era o varejo. Ai em 2009 mudou a marca na loja da Gabriel e começamos a abrir a rede de lojas. E foi quando a gente abriu as outras lojas."

02

Nome: Gerente de Comunicação
3 geração da família, responsável pela comunicação,
relacionamento das lojas com os clientes, formadores
de opinião, arquitetos, designers e consumidores finais.

Data da Entrevista: 25 de janeiro de 2011
Local da Entrevista: Porto Alegre - RS
Duração da Entrevista: 50 min.

SISTEMA DE CONSUMO

No sistema antigo, a produção era determinada pela equipe de vendas. O Centro entra como mediador entre a venda e a produção. Compra da Aduana para aprender sobre o varejo (sem colocar a marca), antes de abrir a rede de lojas. O novo sistema de consumo representa a maior dificuldade do sistema industrial. Posicionam a Marca Alfa como sonho de consumo.

Verbalização: "E em 2008 foi quando assumimos a loja de São Paulo, a Aduana, sem mudar a marca, pra aprender como era o varejo. Ai em 2009 mudou a marca na loja da Gabriel e começamos a abrir a rede de lojas. E foi quando a gente abriu as outras lojas." "Para a fábrica o mais difícil não foi instituir o centro de design lá, foi ouvir as opiniões dos italianos, o pior foi exatamente como eles dizem foi "estar com a barriga no balcão", nesse momento para a fábrica foi um choque. Porque eles eram acostumados a enviar caminhões de mercadoria e de vez em quando retornar um de devolução e aí briga com o cliente, pergunta como foi e tal. Era mandar a mercadoria e vir de volta, porque o cliente agora queria branco, manda branco. São mil, duas mil, três mil e quando a gente está ali, o cliente está falando com a gente."

03

Nome: Coordenador do Design Center
Arquiteto contratado especificamente para trabalhar no projeto. Hoje coordena o design center da Monalisa no Brasil, faz a interface com a fábrica e com as lojas. A partir de junho vai para Milão coordenar o Design Center Internacional.

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011
Local da Entrevista: Bom Princípio - RS
Duração da Entrevista: 33 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Trabalham na produção do seriado aproximadamente 250 pessoas e na produção dos planejados (Marca Alfa e Beta) em torno de 50 pessoas. A produção do seriado é alimentado pelo comercial (considera a demanda do comprador). Com a implementação do Centro de Design, que torna-se responsável pela revisão da qualidade do serviço, surge uma relação conturbada com a indústria, que não estava preparada para refazer coisas.

Verbalização: "Ali voltamos a ser vistos como um empecilho, porque devolvíamos muita coisa, a revisão de qualidade de produto era feita pelo próprio centro. E eles não estavam preparados para refazer as coisas, então às vezes o centro foi visto como um vilão que só mandava refazer as coisas."

POR QUE O MOTIVO

Motivação do projeto é agregar valor a um produto seriado e propor para empresa novos mercados.

Verbalização: "Ele foi projetado para agregar valor a um produto seriado e para propor para empresa novos mercados. Ele atingiu esse objetivo dos novos mercados, por que as duas marcas de planejados foram lançadas, já estão bem formatadas, consolidadas e seguem uma evolução que depende muito mais de assimilação de lojista, de mercado do que de potencial da marca."

03

Nome: Coordenador do Design Center

Arquiteto contratado especificamente para trabalhar no projeto. Hoje coordena o design center da Monalisa no Brasil, faz a interface com a fábrica e com as lojas. A partir de junho vai para Milão coordenar o Design Center Internacional.

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011

Local da Entrevista: Bom Princípio - RS

Duração da Entrevista: 33 min.

O QUE A FORMA

Implementação de um Centro de Design que agrega, também, uma função comercial. Acredita na importância do Centro ser fechado para não ser contaminado pelas outras áreas e processos da empresa.

Verbalização: "Pensando no todo o centro tem uma função muito comercial também. A gente está desenvolvendo um produto que tem que ser vendido de alguma forma, não é simplesmente criar coisas mirabolantes. Então para vender um produto a gente tem que dar um suporte certo pra manter o diferencial no ponto de venda, ele dá um apoio comercial também. Ele treina o vendedor, ele dá suporte diário, manda informações, além de criar."

COMO O PERCURSO

Participou da projeção do Centro. Criou-se uma massa dentro da empresa (cultura voltava para o novo produto), seleção dos trabalhadores dentre os que primeiro entenderam a forma proposta de produção dos novos produtos. A Consultoria entra no processo com assessor na projeção do centro, como facilitador das relações comerciais e como parte do desenvolvimento da estrutura. Aponta que há 3 lojas da Marca Beta em processo para serem abertas.

Verbalização: "Eu entrei aqui em 2005, eu participei do projeto do centro, fiz o projeto junto com o Consultor 4 - Produto e Líder do Projeto e eles assessoraram. E com isso a gente criou uma massa dentro da empresa que para o administrativo não tinha uma finalidade ainda. Estávamos aqui gastando dinheiro, éramos um custo fixo grande. Mas teve uma importância muito grande porque se criou aqui dentro uma cultura voltada para esse novo produto que não poderia ser implantado direto no administrativo, porque era uma situação muito diferente, então toda questão do histórico que tivemos aqui dentro: fazer protótipo, chamar os italianos, daí vem e diz vocês chegaram a determinado nível podem melhorar aqui, toda essa evolução que teve nos dois primeiros anos repercutiu para criar uma massa crítica que depois partiu para outro foco. Então no final de 2008 que se começou a pensar em móvel planejado, no início era mais uma evolução pra testar a questão da indústria mesmo, para ver até que ponto chegava."

03

Nome: Coordenador do Design Center

Arquiteto contratado especificamente para trabalhar no projeto. Hoje coordena o design center da Monalisa no Brasil, faz a interface com a fábrica e com as lojas. A partir de junho vai para Milão coordenar o Design Center Internacional.

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011

Local da Entrevista: Bom Princípio - RS

Duração da Entrevista: 33 min.

SISTEMA DE CONSUMO

Inicialmente foi contra a compra da Rimadesio. A partir de 2009 o centro passa a dar foco no suporte para loja. Preocupação com o perfil adequado para lojista e vendedor, adequação do ponto de venda, treinamento dos vendedores. O centro como argumento de venda. Até então, são 7 lojas abertas da Marca Alfa e 1 da Marca Beta.

Verbalização: "Mas como toda marca, ela foi evoluindo, a gente foi trabalhando a questão do mobiliário, focando cada vez mais e o foco do centro se transformou naquela época, tipo 2009 já, no suporte para loja, invés do desenvolvimento de produtos. Como ele teve todo esse movimento desde o início, então era o único lugar onde se poderia vender essa nova proposta, porque a grande dificuldade daí se tornou não o produto da fábrica, mas sim o lojista com perfil para Marca Alfa e também vendedor, a adequação do ponto de venda para a proposta."

04

Nome: Gerente Industrial
Trabalha a 15 na Monalisa, não é da família, ficou responsável por organizar e coordenar a implementação da nova fábrica (fábrica vermelha).

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011
Local da Entrevista: Bom Princípio - RS
Duração da Entrevista: 20 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Produção mista: Parte linear, montagem final está sendo projetada para células de montagem./ 2 fábricas: Branca (produção em série, grandes lotes - as operações realizadas são inseridas num processo desconhecido pelo trabalhador), Vermelha (lotes pequenos, modulares, foco na montagem, e acabamento, novos produtos diariamente - trabalho por projetos, necessidade de conhecer o processo). O Desing Center define os novos processos da Fábrica Vermelha.

Verbalização: "Numa fábrica em série tu larga uma programação, a quantidade dos produtos são menores, são 15 a 20 produtos e todo mundo sabe o que fazer. E aqui tem muita mudança, muito detalhe, ferragem, é montagem, é acabamento, produtos novos todo dia, toda hora. Então a principal diferença é essa daí e o jeito de trabalhar, tu trabalha por projeto, vem um pedido e cada pedido é único. Tem coisas que se repetem, tem módulos padrões; mas cada um tem um tamponamento, uma particularidade"/. "Ele tem que entender o todo sabe, tem que pensar, porque a peça é cortada daquele jeito, porque tem que ser embalado daquele jeito. E é diferente do que a linha normal tá acostumada, fazia aquela operação e pronto, não se preocupavam com o outro [Se livrava do problema] Livrava, toca pra frente".

POR QUE O MOTIVO

Necessidade de mudança: Tradicional como costume, novo como desafio.

Verbalização: "É uma mudança, mas veio numa hora certa, porque a gente vai se acostumando com aquele "feijão com arroz", então foi um grande desafio".

04

Nome: Gerente Industrial
Trabalha a 15 na Monalisa, não é da família, ficou responsável por organizar e coordenar a implementação da nova fábrica (fábrica vermelha).

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011
Local da Entrevista: Bom Princípio - RS
Duração da Entrevista: 20 min.

O QUE
A FORMA

Projeto para fazer móveis planejados e para criar novas marcas. O Design Center projetando/ determinando alterações na produção.

COMO
O PERCURSO

Reuniões com o Coordenador do Centro para planejar a implementação do projeto na fábrica; Seleção dos melhores funcionários; Rompimento com modelo anterior; Treinamentos diários; Multiplicação a partir dos primeiros.

Verbalização: "Para depois em 2007 começar a fazer produtos, que teve aqueles workshops. O primeiro produto até acho que foi em 2006 ainda na feira de Milão. E em 2008 foi quando assumimos a loja de São Paulo a Aduana, sem mudar a marca, pra aprender como era o varejo. Ai em 2009 mudou a marca na loja da Gabriel e começamos a abrir a rede de lojas. E foi quando a gente abriu as outras lojas."

04

Nome: Gerente Industrial
Trabalha a 15 na Monalisa, não é da família, ficou responsável por organizar e coordenar a implementação da nova fábrica (fábrica vermelha).

Data da Entrevista: 05 de maio de 2011
Local da Entrevista: Bom Princípio - RS
Duração da Entrevista: 20 min.

SISTEMA DE CONSUMO

Clientes da Monalisa são lojistas, já o cliente das novas marcas é o consumidor final, são pessoas que tem particularidades.

Verbalização: "Na outra linha tem um cliente, por exemplo, Magazine Luiza, Bahia, daí vai parelho pra eles. Aqui não é Pedro e José".

05

Nome: Fundador

É o fundador e patriarca da Monalisa, não tem uma rotina intensa na fábrica, mas acompanhou de perto o processo.

Data da Entrevista: 14 de julho de 2011

Local da Entrevista: Garibaldi - RS

Duração da Entrevista: 2h:10 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Em 1949 o Fundador fabricava móveis para jardim de inverno de ferro batido. Com o tempo, passa a produzir móveis escolares com tubo e fórmica, introduzindo cores e pós-formic. O acabamento dos móveis era realizado com uma lima a mão. Foco na produção de cadeiras, fizeram cadeira para estádios (Beira Rio) em chapa com aço de repulsagem profunda prensado. A madeira começa a ser utilizada a partir de 1973, após a feira de Bruxelas. Comenta sobre a dificuldade de acompanhar a produção de móvel de tubo pela distância da matéria prima e do mercado consumidor. Desenvolve um processo para tornar as madeiras renováveis em materiais com a qualidade necessária para fabricar móveis. (Pinus Iliotes). Ressalta que a Monalisa sempre teve preocupação com os componentes (foco nos insumos), grande preocupação com os produtos e acabamentos.

Verbalização: "No início todo acabamento era feito com uma lima a mão. Então tinham muitos que por falta de experiência, às vezes utilizavam a lima e levantavam ou deixavam o acabamento brilho em cima todo marcado, quando na verdade tinha que trabalhar a lima no sentido oposto e sempre cortado atravessado." / "É que mesmo trabalhando com os móveis de ferro batido, papai fazia também trabalhos de serralheria, outras coisas, janelas, portas, portão. Porque não era uma época de ter uma carteira de pedidos boa, se fazia várias coisas." / "Agora temos que falar agora da passagem pro móvel de madeira. Aconteceu em Bruxelas quando a empresa foi expor em 1973. Nós já víamos na época que a nossa mão de obra estava cada vez melhor, e que a fabricação do móvel de tubo já estava sendo produzida no país inteiro, em grande quantidade, qualidade e preço. E pra nós estava sendo difícil acompanhá-los, porque o Rio Grande do Sul sempre esteve longe da matéria prima e longe do mercado consumidor. Imagina hoje, na época o que era. A matéria prima toda, tubo, fórmica, vinha de São Paulo. Daí fomos despertados por essa pessoa, que nos visitou em Bruxelas, de que nós tínhamos muita madeira aqui no Sul."

05

Nome: Fundador

É o fundador e patriarca da Monalisa, não tem uma rotina intensa na fábrica, mas acompanhou de perto o processo.

Data da Entrevista: 14 de julho de 2011

Local da Entrevista: Garibaldi - RS

Duração da Entrevista: 2h:10 min.

**POR QUE
O MOTIVO**

Acredita que no seu tempo o mercado não era tão exigente, forte e suprido, que a empresa vencia na fabricação e na qualidade. Atualmente acredita que a indústria não sobrevive se não cumprir bem o processo desde a compra até o produto chegar no cliente.

Verbalização: "O que acontecia na nossa época é que não tínhamos um mercado tão exigente, tão forte e tão bem suprido. Então vencíamos na fabricação, na qualidade e no momento da venda não precisávamos estar juntos. Agora hoje não, então vejo que se desenvolveram muito bem, porque conseguiram preencher todos esses requisitos. Desde o insumo, do início do processo, já ir comprando bem, desenvolvendo todo processo até o produto chegar à mão do cliente, dentro das exigências deles, do que ele pode pagar, do que ele espera. Acho que hoje se não tiver todo esse caminho, a indústria não sobrevive".

06

Nome: Presidente

É o atual presidente da Monalisa, ficou responsável por alocar os recursos financeiros do projeto e gerenciá-los. Não quis dar oficialmente uma entrevista mas participou da entrevista com o Presidente do Conselho e fez algumas considerações.

Data da Entrevista: 14 de julho de 2011

Local da Entrevista: Garibaldi - RS

Duração da Entrevista: 2h:10min

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Aponta a pintura poliéster como diferencial dos produtos da Marca Beta.

Verbalização: "Isso é tudo com pintura poliéster, é muito legal. Esse é um diferencial que a gente tem."

COMO O PERCURSO

Descreve o processo de posicionamento das marcas e de abertura das lojas: A Marca Beta é lançada como derivação da Marca Alfa, a Glammy é uma linha da Monalisa (mesmos PDV). A Marca Beta estaria posicionada entre a Monalisa e a Glammy. Lojas Marca Beta: BC e SP lojas da fábrica, demais franqueadas. Não querem franqueados que tenham lojas de outras marcas, querem abrir loja em POA.

Verbalização: "Quando a gente lançou a Marca Beta, era para ficar no meio. Então no meio em que sentido, a Marca Beta tem que ser uma derivação da Marca Alfa, de cima para baixo e não de baixo para cima. Então nós tínhamos feito uma cozinha mais econômica que essa Glammy aqui, então nem lançamos a marca Glammy, a gente segurou. A marca Glammy é uma linha da Monalisa, onde vende a Monalisa vende a Glammy e no meio então ficou a Marca Beta que veio de uma derivação da Marca Alfa, com isso a gente posicionou tão bem, tão alto que nós ficamos impressionados, de bom que está. Porque a percepção de valor do nosso cliente é bem mais alto do que nossa intenção no início, ficou um produto médio-alto, porque tem toda concepção da Marca Alfa".

06

Nome: Presidente

É o atual presidente da Monalisa, ficou responsável por alocar os recursos financeiros do projeto e gerenciá-los. Não quis dar oficialmente uma entrevista mas participou da entrevista com o Presidente do Conselho e fez algumas considerações.

Data da Entrevista: 14 de julho de 2011

Local da Entrevista: Garibaldi - RS

Duração da Entrevista: 2h:10min

SISTEMA DE CONSUMO

Não percebe o gaúcho como público para a Marca Alfa. Percepção do cliente Marca Beta é mais alta do que pretendido (pela concepção da Marca Alfa). Catálogo da Marca Beta apresenta os testes de laboratórios e as normas ISO (comunica a qualidade). Marca Beta patrocinando o festival de cinema de Gramado (não a Monalisa, porque estão abrindo lojas Marca Beta).

Verbalização: "A gente vai tentar abrir uma loja, até o final do ano da Marca Beta né Gerente de Comunicação. Da Marca Beta, da Marca Alfa não. Marca Alfa o gaúcho tem que abrir muito a mão pra gente se arriscar a colocar uma loja. Até o cara ir numa lojinha ver uma cozinha por 10 e ir à nossa loja e pagar 30, cozinha pequenininha ele vai ter que ter a cabeça muito mudada."/ "Vamos agora acelerar a abertura das lojas. No início do mês de agosto a gente está patrocinando o festival de cinema de Gramado junto com Petrobras, Oi, Stella Artois".

07

Nome: Consultor 1 - Relacionamento
Responsável pelo relacionamento com o Cliente, ficava no Brasil em São Paulo, para atender as demandas da Monalisa. Acompanhou o processo desde o início mas não está mais envolvido neste projeto.

Data da Entrevista: 18 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 25 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Questiona a qualidade produtiva da indústria em relação ao acabamento.

Verbalização: "Nisso teve um problema nessa questão de se posicionar, foi escolhida a estratégia da família em se fazer dessa forma e uma outra é a capacidade, a qualidade produtiva da própria empresa que estava acostumada, que estava preparada [fazer uma cadeira pras Casas Bahia] e que não sabia, por exemplo, colar uma fita uma fita de borda, então eles tinham um problema de qualidade, de acabamento dos produtos e teve necessidade de transferir, por exemplo, várias pessoas que trabalharam em empresas na Itália na parte de produção pra educar quase o gosto, a qualidade, as pessoas que depois na fábrica trabalhavam e produziam fisicamente o produto."

POR QUE O MOTIVO

Mercado: impossibilidade de competir com um produto commodity. Desejo pessoal de criar um projeto para a nova geração (perpetuação da empresa).

Verbalização: "E a idéia, o desejo da família era um desejo muito pessoal, muito íntimo, eles estavam preocupados com a passagem pra nova geração. Tinha um problema que era a idéia que os irmãos, já tinham o trabalho deles, se preocupavam mais em deixar o trabalho para os filhos e entenderam que não era possível mais competir num mercado internacional e nacional com um móvel commodities".

07

Nome: Consultor 1 - Relacionamento
Responsável pelo relacionamento com o Cliente, ficava no Brasil em São Paulo, para atender as demandas da Monalisa. Acompanhou o processo desde o início mas não está mais envolvido neste projeto.

Data da Entrevista: 18 de abril de 2011

Local da Entrevista: Milão - Itália

Duração da Entrevista: 25 min.

O QUE A FORMA

Projeto de inovação de sistema e produto. Novo processo de cadeia de valor de produção até colocação no mercado. Necessidade de um design center para mediar atores externos e internos, criar discussão e sintetizar.

Verbalização: "E nós desenhamos pra ele um projeto de inovação de sistema e produto, imaginando então que tivesse um novo segmento de mercado, uma nova marca, redesenhando uma linha de portfólio de produtos para um segmento de mercado diferente, um posicionamento de marca junto com a agência brasileira de publicidade que pudesse orientar a escolha do nome, um novo ponto de venda, um novo processo de cadeia de valor de produção até a colocação no mercado, então um processo amplo, que eventualmente gerou uma mudança cultural muito forte pra empresa e que pode ser ativado só paralelamente ao processo que está em obra".

COMO O PERCURSO

Projeto com várias fases: 1) Definição do problema: empresa qualifica a sua necessidade. 2) Prototipação: estruturação interna para o novo e workshops internacionais para buscar estímulos. 3) Implementação: Treinamento da produção.

Verbalização: "A Monalisa funciona, é uma empresa saudável, que tinha um faturamento muito bom, mas eles preferiram criar uma outra estrutura ao lado, uma outra empresa pra tocar diferente, com até pessoas diferentes e que não fossem afetadas pelos problemas do dia a dia típicos da Monalisa. É pra isso que pouco a pouco se criou um trabalho com uma consultoria externa, com um pouco de trabalho externo, mas direcionada a várias fases de projetos, diretamente com a diretoria, com a empresa, com a família, mas paralelamente se fazia um trabalho internacional."

07

Nome: Consultor 1 - Relacionamento
Responsável pelo relacionamento com o Cliente, ficava no Brasil em São Paulo, para atender as demandas da Monalisa. Acompanhou o processo desde o início mas não está mais envolvido neste projeto.

Data da Entrevista: 18 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 25 min.

SISTEMA DE CONSUMO

Comunicação pouco brasileira: catálogo com linguagem italiana.

Verbalização: "Até hoje continua com uma cara, com um catálogo, com uma língua toda italiana, isso porque provavelmente trabalha até em nível de marketing para um público de classe AB que reconhece como culturalmente acontece no Brasil". "É um Brasil que criou essa imagem italiana, no caso da empresa, porque o brasileiro em geral é bastante exterófilo, imagina que qualquer produto que venha lá fora seja melhor, isso faz parte da cultura do coronelismo que tem no Brasil".

08

Nome: Consultor 2 - Estratégico
Responsável pela conceituação e estratégia do projeto, foi o primeiro a estabelecer contato com a Monalisa, continua envolvido no processo.

Data da Entrevista: 14 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 28 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Considera que a Monalisa, apesar de estar até o início do projeto tão focada em produzir, tinha restrições consideráveis em relação ao uso de seus próprios equipamentos. Com o desafio de produzir com mais qualidade e de forma diferente houve uma resistência dos operários envolvidos no processo que ainda não foi superada. Entende que este será um problema que deverá ser enfrentado por algum tempo.

Verbalização: "Se não fosse um grande problema, tornou-se um, pois o fato de um projeto mais criativo chegar a velha fábrica se deparou com a sua própria limitação. O parque fabril não estava preparado para o desafio, tudo que chegava do Design Center eles diziam que não podiam fazer, que não iria funcionar, que iria dar errado." / "...ainda não absorveram totalmente as mudanças, basta observar que eles ainda mantêm na última página do catálogo a foto do parque industrial. Isso é porque o Presidente da Monalisa acha necessário, ele vive a fábrica todos os dias. Para ele esta foto é o maior símbolo de grandeza, austeridade...o que é uma visão ultrapassada, isso é coisa do passado".

POR QUE O MOTIVO

Estavam decididos a mudar, mas não sabiam exatamente como, se era desenvolvendo um novo catálogo, novos produtos, criando lojas próprias. Existiam boas oportunidades de mudanças.

Verbalização: "O primeiro desejo foi: "queremos fazer um novo catálogo de produtos...monstraram um catálogo e disseram: esse são os nossos produtos, todos para classe D. Agora queremos um catálogo para as classes C e B." "Acredito que acharam que faríamos uns 20 desenhos de novos produtos, e o trabalho estaria pronto".

08

Nome: Consultor 2 - Estratégico
Responsável pela conceituação e estratégia do projeto, foi o primeiro a estabelecer contato com a Monalisa, continua envolvido no processo.

Data da Entrevista: 14 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 28 min.

O QUE A FORMA

Considera que a etapa mais importante foi a compreensão do grupo o que o Design Center era o local que abrigaria todos envolvidos no processo, e que eles teriam que dar conta das interfaces de produção, de mediação das áreas criativas, e da criação e implementação dos pontos de venda.

Verbalização: "A principal mudança ou conquista é que antes eles só tinham uma preocupação, produzir. E para eles o design era algo isolado, não fazia parte da fábrica. Eles compreenderam que o problema agora é produzir, mediar e distribuir. Ou seja o Design Estratégico é transversal a todas as etapas."

COMO O PERCURSO

O projeto ficou estruturado sobre 3 pilares: Produção (fábrica), onde fica localizado o Design Center, responsável pelas interfaces entre o diferentes atores. Mediação: Design Center Itália, responsável pela criação das novas linhas de produtos, desenvolvimento das marcas. Distribuição: Lojas próprias, lideradas pela loja de São Paulo, relacionamento com os clientes.

Verbalização: "Na mediação o objetivo foi estabelecer um ponto de partida de todos os projetos de novos produtos, não somente do produto, mas da comunicação, do marketing e design estratégico. No Design Center da Itália fica uma turma que projeta todos os detalhes, a linha principal de produtos, a evolução da marca, marcas suplementares com a marca "B" que foi colocada em um local intermediário, entre a marca A e a marca C. A Loja de São Paulo, é uma central de atendimento para todo o grupo de lojas, atendimento especial para arquitetos, decoradores, todos os mediadores de venda. Agora o objetivo principal é compartilhar o Design através da cadeia de valor".

08

Nome: Consultor 2 - Estratégico
Responsável pela conceituação e estratégia do projeto, foi o primeiro a estabelecer contato com a Monalisa, continua envolvido no processo.

Data da Entrevista: 14 de abril de 2011

Local da Entrevista: Milão - Itália

Duração da Entrevista: 28 min.

SISTEMA DE CONSUMO

O projeto de comercialização e distribuição está muito estruturado em 5 anos de implantação a Monalisa já está com 5 lojas estabelecidas, sendo que duas da Marca A (que são próprias) e 3 da marca B que são franqueadas. Considera o maior desafio, agora, o produtivo, pois conseguiram fazer esta transição da fábrica ao ponto de venda, ou do produto ao sistema-produto.

Verbalização: "Renovamos o nosso contrato anualmente como o objetivo de desenvolver novos projetos. Por exemplo este ano temos 2 objetivos, melhorar ainda mais o acabamento dos móveis, desenvolvendo uma linha de acessórios internos e Desenvolver o projeto de serviços e atendimento da Loja. Como se recebem os clientes, como se faz cada detalhe, etapa por etapa, o processo do atendimento do cliente ou seja o design de serviço."

09

Nome: Consultor 3 - Design e Produção Industrial
Responsável pela consultoria industrial, e pelo desenvolvimento de produto. Continua envolvido no projeto mas em intervenções pontuais.

Data da Entrevista: 13 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 30 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Reconhece que a Monalisa no início do processo tinha restrições produtivas, principalmente em relação aos acabamentos de pouca qualidade. Identifica que sua estrutura é verticalizada, e quando eles não sabem fazer alguma coisa não contam com outra indústria complementar. Por exemplo precisam desenvolver um estofado e não têm conhecimento, perdem tempo e tentando aprender ao invés de construir uma parceria com outra empresa.

Verbalização: "Na Itália as indústrias trabalham de forma mais complementar e em colaboração. No caso da Monalisa e de Bento Gonçalves eu ainda não sei se é um problema de hábito ou de relacionamento entre empresas, ou mesmo característica do território. Aqui na Lombardia em um território de 20km encontra quem beneficia o vídeo, que desenvolve protótipo, e não tem nenhum problema, todos trabalham juntos."

POR QUE O MOTIVO

Os integrantes da família oportunizaram um clima de trabalho favorável para as mudanças, confiaram nos consultores.

Verbalização: "...toda empresa deve ter um coração forte, deve ter personalidade, as coisas funcionam se surgirem de dentro para fora e se deve trabalhar até o final, não se pode desistir..."

09

Nome: Consultor 3 - Design e Produção Industrial
Responsável pela consultoria industrial, e pelo desenvolvimento de produto. Continua envolvido no projeto mas em intervenções pontuais.

Data da Entrevista: 13 de abril de 2011

Local da Entrevista: Milão - Itália

Duração da Entrevista: 30 min.

O QUE A FORMA

Uma das etapas mais importante foi a implementação do Design Center da Fábrica. Deu condições para o desenvolvimento das demais etapas do projeto, o Design Center abrigou os novos profissionais, os projetos dos pontos de venda, projetos de comunicação e fez a interface entre a fábrica e os projetistas.

Verbalização: "Um fato muito positivo é que a família, teve muita coragem implementar o centro de design, longe de tudo, contando com a contribuição de pessoas de outros países. Mas conseguiram e o centro foi determinante para a continuidade do processo".

COMO O PERCURSO

O crescimento da empresa deve ser integrado, deve haver um equilíbrio entre os fatores que dão suporte ao Design como atividade transversal. A indústria deve estar preparada para atender os pontos de venda, em qualidade e tempo de entrega. O Design Center deve ser capaz de mediar a relação entre a criação de novos produtos, a fábrica e o relacionamento com o ponto de venda. O ponto de venda tem que ter uma estratégia de relacionamento com os clientes, arquitetos, especificadores, etc.

Verbalização: "Creio que uma empresa deve primeiro ter um amadurecimento interno, com um centro de projetos interno agregando pessoas de formações diversas, mas trabalhando dentro e para a empresa, o que é muito importante, por que somente assim se consegue construir uma identidade. Eles me disseram que viviam copiando. Então se uma empresa quer crescer, se tornar uma líder, deve construir sua autonomia, sua fisionomia, sua personalidade...e somente se consegue isto com pessoas dentro dela."

09

Nome: Consultor 3 - Design e Produção Industrial
Responsável pela consultoria industrial, e pelo desenvolvimento de produto. Continua envolvido no projeto mas em intervenções pontuais.

Data da Entrevista: 13 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 30 min.

SISTEMA DE CONSUMO

A Monalisa deveria, como próximo passo, criar uma identidade nacional, desenvolver seus produtos olhando para o mundo mas com os recursos de projeto nacionais. O Brasil em sua produção de certa forma abandonou sua identidade, e esta é uma oportunidade de venda e distribuição.

Verbalização: "Na minha opinião o Brasil deve voltar a expressar sua Cultura, deve parar de copiar as coisas, italianas, alemãs ou suecas. O Brasil teve uma produção muito, muito brasileira. Como Niemayer, como Lucio Costa. Devem voltar a ser, como poderia dizer...um objeto italiano, um objeto alemão, um objeto italiano...devemos reconhecer quando um móvel é brasileiro. O móvel brasileiro deve retomar sua identidade nacional, não deve copiar tudo que vem da Europa. Mas ainda tem uma trabalho duro.."

10

Nome: Consultor 4 - Produtor e Líder do Projeto
Líder do Projeto, responsável pelo desenvolvimento dos produtos e construção das novas marcas, continua envolvido no projeto.

Data da Entrevista: 13 de abril de 2011

Local da Entrevista: Milão - Itália

Duração da Entrevista: 35 min.

SISTEMA DE PRODUÇÃO

Levanta a questão da empresa ter um modelo de produção verticalizada, considera uma barreira cultural e local que ainda não foi vencida. Também salienta a dificuldade de sensibilizar as pessoas da fábrica a se envolverem em um novo projeto.

Verbalização: "Na época de reorganizar a fábrica eu fui o primeiro a dizer que eles deviam envolver seus operários mais antigos no processo. Mas como dizer para um operário que há 15 anos faz a mesma coisa, dizer que está mal feito ou que deve ser feito de outra maneira. Então resolvemos colocar pessoas mais jovens para tocar a Fábrica Vermelha para frente". As empresas verticalizadas são assim mesmo. Enxergam a fábrica e as pessoas sempre da mesma perspectiva, não estão acostumados a olhar para fora. Portanto a dificuldade da produção entender que para andar pra frente devem atingir um nível mais alto, e não pensar que são capazes de fazer tudo dentro de sua fábrica."

POR QUE O MOTIVO

Existia uma predisposição para a mudança, para inovação e para o Design. Mas por outro lado desejavam respostas rápidas e estanques, não tinham a compreensão clara de que o que pretendiam fazer envolvia um processo longo de projeto.

Verbalização: "No início talvez tivesse aquela ideia de que bastava abrir um livro de receitas que encontrariam todas as respostas... Logo tivemos que fazer o discurso de que não tínhamos este livro com receitas e respostas prontas, mas que o crescimento da empresa era um processo uma mudança de cultura. Não sei, nesta ocasião, até que ponto eles acreditaram ou não, mas construímos uma relação de confiança."

10

Nome: Consultar 4 - Produtor e Lider do Projeto
Lider do Projeto, responsável pelo desenvolvimento dos produtos e construção das novas marcas, continua envolvido no projeto.

Data da Entrevista: 13 de abril de 2011
Local da Entrevista: Milão - Itália
Duração da Entrevista: 35 min.

O QUE A FORMA

A implementação do primeiro Design Center, junto a fábrica, foi quando e onde as demais etapas de projeto se desenvolveram. Tinham a meta de Produzir, Comunicar e Distribuir. Com a implantação do Design Center na Itália, completaram o ciclo, pois conseguiram incrementar o que estava sendo desenvolvido no Brasil, tanto sobre aspectos conceituais (projetos de produto), como sobre aspectos produtivos, desenvolvimento de novos fornecedores.

Verbalização: "Na minha opinião o caminho é este, dois centros de design, um no Brasil (junto à fábrica) outro na Itália (internacional). Porque o centro junto à fábrica sempre é prejudicado pela influência da técnica, e do próprio território, o fato de ser isolado. O design center fora consegue aportar mais informações, mais oportunidades e suprir o design center da fábrica."

COMO O PERCURSO

A implementação do Design Center deu condições de alavancar as outras etapas dos projetos, tanto os projetos de reformulação da fábrica, como a organização do workshop para o desenvolvimento das linhas de produtos, projeto dos pontos de venda, modelos de gestão dos pontos de venda, projeto de serviços, logística. É um resultado importante do projeto.

Verbalização: "O projeto está funcionando de verdade...estão dando conta da parte técnica ao mesmo da parte estratégica...Porque o conceito que foi aplicado era bastante avançado, muito diferente dos modelos funcionais aplicados na maioria das organizações, onde cada um se ocupa de uma parte de forma individual, do marketing, da engenharia, do design...lá estão todos juntos, tomando decisões juntos e principalmente desenvolvendo os projetos juntos."

10

Nome: Consultor 4 - Produtor e Lider do Projeto
Lider do Projeto, responsável pelo desenvolvimento dos produtos e construção das novas marcas, continua envolvido no projeto.

Data da Entrevista: 13 de abril de 2011

Local da Entrevista: Milão - Itália

Duração da Entrevista: 35 min.

SISTEMA DE CONSUMO

A Monalisa de certa forma conseguiu atingir seu objetivo, operando hoje com 3 marcas, e colocando em operação a 4 marca. Embora as mudanças sejam lentas, pois a família tem um tempo muito grande, principalmente para fazer as mudanças dentro da indústria, que são mudanças também culturais.

Verbalização: "Nesta linha, que chamamos de linha do conhecimento, é uma linha que demonstra o quanto você tem de conhecimento e experiência. Precisam conhecer os aspectos técnicos, como deve trabalhar e conseguir a matéria prima, é um conhecimento sofisticado, mas é tangível. De qual é o significado do seu produto, espírito, estilo de vida, como o produto pertencerá as pessoas na percepção material e imaterial, no mundo intangível, é realmente um passado cultural. Diziam que o mercado nacional era tangível, e quem decidia era o Cabeça da Fábrica, com certeza este esta sendo o desafio da Monalisa".

ANEXO 1

Ofício n.83/ PGDESIGN



Serviço Público Federal

Porto Alegre, 30 de novembro de 2010.

Of. Nº 83/PGDESIGN

A Ilma. Sra.
Luiza Cini
Diretora de Relacionamento – Brinna | MD Móveis

Prezada Sra.,

O Programa de Pós-graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, agradece a atenção que sua empresa tem dispensado a nossa aluna **Clarice Castro Debiagi**. A referida pesquisadora está desenvolvendo trabalho de dissertação em mestrado acadêmico sob o tema "Orientações para a criação de Design Centers de uma Indústria Moveleira, sob a ótica do Design Estratégico", sob orientação da Profa. Dra. Evelise Anicet Rüttschilling e co-orientação do Prof. Dr. Mauricio Moreira e Silva Bernardes.

A metodologia científica do trabalho prevê estudos de caso. Assim, solicitamos a Vossa Senhoria permissão para a Pesquisadora acessar os documentos relativos à implementação do Design Center da MD Móveis, bem como a realização de entrevistas com as pessoas envolvidas no processo.

Salientamos que nosso interesse é acadêmico e esperamos poder também retribuir a gentileza de sua empresa disponibilizando os resultados que serão alcançados na construção de novos conhecimentos sobre o tema proposto.

Desta forma, queremos agradecer sua atenção para com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS.

Atenciosamente,

Prof. **Wilson Kindlein Junior**, Dr. Eng.
Coordenador do PGDesign /EE / UFRGS

Profa. **Evelise Anicet Rüttschilling**, Dra.
Orientadora do PGDesign /IA / UFRGS

Profa. **Maurício M.S. Bernardes**, Dr.
Co-Orientador - PGDesign /EE / UFRGS

PGDesign – Programa de Pós Graduação em DESIGN – Curso de Mestrado da UFRGS
Av. Osvaldo Aranha nº 99 – 6º andar, Sala 607, Porto Alegre, RS, CEP: 90035-190 – Fone: (51) 3308-3438