

Roger Costa Pellizzoni

**A PARTICIPAÇÃO DO DESIGN NO PROCESSO  
DE INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA LONGEVA:  
O ESTUDO DE CASO DA MARCA  
‘BUTZKE - MÓVEIS PARA O LAZER’**

Dissertação submetida ao Programa  
de Pós-graduação em Design da  
Universidade Federal de Santa  
Catarina para a obtenção do Grau de  
Mestre em Design.

Orientador: Prof. Francisco Antonio  
Pereira Fialho, Dr. Eng.º

Florianópolis, SC  
2015

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Pellizzoni, Roger Costa

A participação do design no processo de inovação de uma empresa longeva : O estudo de caso da marca Butzke móveis para o lazer / Roger Costa Pellizzoni ; orientador, Francisco Antonio Pereira Fialho - Florianópolis, SC, 2015. 150 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Inovação. 3. Design. 4. Gestão de Design. 5. Design Estratégico. I. Fialho, Francisco Antonio Pereira. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica. III. Título.

Roger Costa Pellizzoni

**A PARTICIPAÇÃO DO DESIGN NO PROCESSO  
DE INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA LONGEVA: O ESTUDO DE  
CASO DA MARCA ‘BUTZKE - MÓVEIS PARA O LAZER’**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Design.

Florianópolis, 13 de julho de 2015.

---

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr. Eng.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. Eng.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>ª</sup> Marília Matos Gonçalves, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Monica Stein, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Wladimir Perez, Dr.  
Fundação Universidade Regional de Blumenau



Este trabalho é dedicado a todos que, de um modo ou de outro, me levaram a buscar no design um novo modo de melhorar a realidade e, em especial, ao meu pai, primeira referência de iniciativa empreendedora, criativa e inovadora em minha vida, e à minha mãe, que sempre acredita ser possível transpor qualquer dificuldade.

## AGRADECIMENTOS

Cada objetivo alcançado é fruto, para além do esforço individual, de uma complexa relação de fatos, pessoas e contextos. Nesse sentido, me é impossível identificar e reconhecer a participação de todos que contribuíram para que eu pudesse concluir mais esta etapa do meu desenvolvimento acadêmico e profissional.

Contudo, algumas pessoas tiveram uma interferência direta e perceptível, para mim, nessa jornada. Entre elas, agradeço aos professores do PósDesign/UFSC Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo, Dr. Eng.º, pela motivação ao curso de mestrado, Richard Perassi Luis de Sousa, Dr., pela inspiração e ampliação dos meus limites do conhecimento, Eugenio Andrés Días Merino, Dr. Eng.º, pela instigação ao tema deste trabalho e Luiz Salomão Ribas Gomez, Dr., pela confiança em mim depositada ao propor-me o desafio de substituí-lo em sala de aula. Aprendi muito, com todos!

Meus mais sinceros agradecimentos ao prof. Francisco Antonio Pereira Fialho, Dr. Eng.º, que soube compreender e respeitar minhas limitações, mostrando-me que cada indivíduo pode desenvolver um método próprio para buscar e alcançar resultados.

Agradeço, ainda, aos professores Marília Matos Gonçalves, Dr.<sup>a</sup>; Monica Stein, Dr.<sup>a</sup> e Wladimir Perez, Dr., que muito gentilmente aceitaram conceder parte de seus conhecimentos na avaliação deste trabalho, contribuindo de forma significativa para um resultado final mais consistente e proveitoso.

Certamente não há como deixar de agradecer à empresa Butzke Importação e Exportação Ltda., em especial ao sr. Guido Otte, presidente, a Michel Otte, diretor e a Elizabeth Butzke, gerente, tanto pelas informações fornecidas quanto pela confiança em meu trabalho, permitindo que eu contribuísse no processo inovação desta indústria, exemplo de cultura organizacional criativa e empreendedora.

Por fim, agradeço àqueles que estiveram comigo neste (aparentemente) longo período, estimulando-me a prosseguir, com palavras e ações, em especial a Daniel Guedes Veran, durante todo o processo. A todos, minha gratidão!

Este trabalho contou com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e da Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina- FAPESC, por meio da concessão de bolsas de pesquisa, no período de 01/03/2013 à 01/06/2014.



“Todo projeto de design,  
em certo sentido,  
é uma comunicação social.”

George Nelson (1908-1986)  
uma das mais poderosas forças por trás da cultura  
do design americano.

“Quando você pergunta a pessoas criativas  
como fizeram alguma coisa,  
elas sentem-se um pouco culpadas,  
porque elas realmente não fizeram aquilo,  
elas apenas viram algo.”

Steve Jobs (1955-2011)  
um dos empresários mais inovadores dos últimos  
tempos.



## RESUMO

A inovação tem sido uma meta a ser perseguida no mundo dos negócios. A cultura do design como uma ferramenta para alcançá-la, no entanto, tem encontrado dificuldades para se estabelecer em setores de atividade mais tradicionais. Este estudo traz como exemplo o processo de inovação ocorrido em uma indústria centenária, fazendo referência a conceitos já estabelecidos nas áreas de inovação, gestão e design, a fim de analisá-lo e validá-lo, apresentando ao final uma visão geral da integração do design e suas peculiaridades dentro da empresa objeto de estudo. Os resultados apontam para relevância da cultura organizacional na criação de um contexto propício, permitindo que o design atue de forma gradual e integrada, contribuindo na promoção de um processo contínuo de inovação.

**Palavras-chave:** 1. Inovação 2. Design 3. Gestão de Design 4. Design Estratégico 5. Indústria de Móveis

## ABSTRACT

Innovation has been a goal to be pursued in the business world. As a tool to achieve it, however, the design culture has found it difficult to be settled in more traditional sectors. This study brings, as an example, the process of innovation that occurred in an centennial industry, referring to concepts already established in the areas of innovation management and design in order to review it and validate it, and an overview of integration of design and its peculiarities within the study subjected company in the end. The results shows the importance of organizational culture in creating an enabling environment, allowing the design to act gradually and seamlessly, helping to promote a continuous process of innovation.

**Keywords:** 1. Innovation 2. Design 3. Design Management 4. Strategic Design 5. Furniture Industry



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo da Inovação a partir da Teoria de Schumpeter.....	32
Figura 2 - Paralelo entre design e gestão.....	51
Figura 3 - Processo de Inserção da Gestão de Design.....	55
Figura 4 - Contribuição do design para a gestão de negócios.....	57
Figura 5 - Anos 1920: a produção de veículos de tração animal.....	58
Figura 6 - Bankotte: o produto que mudou a trajetória da empresa.....	65
Figura 7 - Embalagens CKD deram novas competências à Butzke.....	67
Figura 8 - Cadeia de custódia de certificação da madeira.....	69
Figura 9 - Reformulação da identidade visual: até 2005 (A) e após o redesign (B).....	75
Figura 10 - O projeto de design do catálogo buscou alinhar à linguagem de editoriais de revistas de decoração.....	76
Figura 11 - O Bankotte, relançado, alcançou destaque em projetos e editoriais.....	79
Figura 12 - Projetos em parceria com designers, como a linha Tajá de Sérgio Rodrigues, abriram novos mercados.....	81
Figura 13 – Quadro de premiações conquistadas em Design .....	82
Figura 14 - A inglesa Wallpaper, uma das revistas internacionais de design mais prestigiadas do mundo, destaca a Butzke em editorial especial sobre o design brasileiro.....	83

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial  
ABIMÓVEL - Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário  
CIFLORESTAS - Centro de Inteligência em Florestas  
CKD – *Completely Knocked Down*  
FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos  
FSC – *Forest Stewardship Council*  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas  
MCTI - Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação  
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	25
1.1	PROBLEMAS DE PESQUISA.....	26
1.1.1	OBJETIVOS.....	26
<b>1.1.2</b>	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1.3</b>	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>27</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	27
2	METODOLOGIA.....	28
3	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	31
3.1	INOVAÇÃO: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES.....	31
3.2	INOVAÇÃO: UM PROCESSO.....	39
3.3	EMPRESAS LONGEVAS E O DESAFIO DA INOVAÇÃO	41
3.4	A INOVAÇÃO PELO DESIGN.....	47
3.5	DESIGN COMO CONCEITO.....	48
3.6	DESIGN COMO MÉTODO.....	51
3.7	DESIGN, GESTÃO DE MARCAS E INOVAÇÃO.....	53
3.8	A INSERÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN.....	54
4	O ESTUDO DE CASO.....	58
4.1	UMA EMPRESA TRADICIONAL E INOVADORA COM MAIS DE UM SÉCULO.....	58
4.2	A MUDANÇA DO CONTROLE ACIONÁRIO.....	60
4.3	A MUDANÇA DE SEGMENTO.....	63
4.4	A MUDANÇA DE PARADIGMA.....	68
4.5	A MUDANÇA DE POSICIONAMENTO.....	71
4.6	RESTYLING E RESIGNIFICAÇÃO: O RETORNO DO BANKOTTE.....	77
4.7	A PARCERIA COM DESIGNERS RENOMANOS.....	79
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>84</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>90</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>99</b>
	APÊNDICE A – Entrevistas em Profundidade: Roteiro.....	99
	APÊNDICE B – Transcrição da entrevista em Profundidade: Sr. Michel Otte.....	102
	APÊNDICE C – Transcrição da entrevista em Profundidade: Sr. Guido Otte.....	129



## 1 INTRODUÇÃO

No cenário de aceleradas mudanças em que está inserido o mundo contemporâneo, com a crescente oferta de produtos, oriundos de uma concorrência global, onde, muitas vezes, os concorrentes são desconhecidos e distantes, e a intensa expansão da indústria do conhecimento, que, praticamente, elimina barreiras de proteção tecnológica, tem sido cada vez mais exigido das empresas encontrarem novas formas de manterem-se competitivas e sobreviverem.

Em um contexto assim, a almejada eficiência na gestão de negócios torna-se um contra senso, já que as mudanças são constantes e chegam, cada vez, com maior velocidade, fazendo com que o grande desafio esteja centrado em formas de conciliar a eficiência diária, sustentada pela manutenção de padrões e processos rígidos de qualidade, e um novo modelo de trabalho, que opere em acordo com a demanda constante por mudanças, melhorias e inovação.

A empresa ganha dinheiro se for eficiente, se aplicar regras de acordo com seus planos, evitando, na medida do possível, tudo que for impossível de ser explicado. No entanto, com o passar do tempo, a empresa manterá seus lucros apenas se tiver a capacidade de se adaptar à mudança e levar a inovação ao seu setor e mercado. (...) O desafio da inovação, e o segredo de fazê-la acontecer, está na capacidade de conciliar essas duas tarefas aparentemente contraditórias. (TRÍAS DE BES; KOTLER. 2011. p.32)

Inovar com eficiência torna-se, então, um desafio, uma vantagem e uma premissa de sobrevivência para os negócios, onde encontrar novas oportunidades de mercado, propor soluções para melhor atender às necessidades do consumidor e transformar idéias em estratégias rentáveis de negócios, aumentam significativamente as chances de sucesso das organizações (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004.). Para alcançar esse intento, no entanto, é essencial que, além de estarem antenadas às constantes mudanças do mercado, as empresas construam uma cultura interna, a fim de incentivar práticas que tornem o processo de geração de inovações o mais eficiente, constante e incorporado possível.

Este trabalho de pesquisa busca registrar as principais etapas do processo de inserção de ações estratégicas que serviram de experimentação para alguns aspectos do design, permitindo a uma empresa tradicional na produção industrializada de produtos da madeira, em mais de um século de atividades, reposicionar-se como marca e como negócio, ao promover a inovação em seu segmento de atuação, galgando espaços de referência e liderança em seu mercado. Ações que serviram como ‘protótipos’ da aplicação de estratégias de design, criando condições e preparando a empresa para um estágio mais avançado de implantação da cultura de design.

Através da análise de fatos relacionados com a inovação por meio do design e de teorias consolidadas sobre inovação, design e gestão de negócios, o presente trabalho investiga o processo de inserção do design, bem como seus níveis de atuação, em uma indústria ultracentenária sediada na cidade de Timbó, no estado brasileiro de Santa Catarina. Para isso, foram adotados procedimentos de pesquisa que consistem na revisão de literatura, realizada por meio de livros de referência, teses e dissertações, além de artigos publicados em periódicos das áreas de interesse, seguida do estudo de caso a partir de informações coletadas junto aos gestores diretamente vinculados à empresa estudada, bem como no relato de fatos observados por um dos autores deste trabalho, participante deste processo de adoção de ações de design na empresa

## 1.1 PROBLEMAS DE PESQUISA

Os problemas de pesquisa de norteiam este trabalho sustentam-se em que alguns questionamentos, pertinentes para compreender o processo de inovação na empresa objeto de estudo e a contribuição do design. Neste sentido, faz-se necessário identificar qual a participação do Design no processo recente de inovação da empresa? Quais os principais resultados de inovação alcançados a partir disso e de que forma se deu a inserção do design na empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Investigar, por meio do estudo de caso, a participação do design no processo de inovação de uma empresa tradicional de beneficiamento da madeira.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Registrar as principais etapas do processo de inovação e de atuação do design;
- Analisar fatos relacionados com a inovação por meio do design e das teorias consolidadas a cerca do assunto.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A presente proposta de pesquisa, bem como sua abordagem temática, justifica-se pela necessidade de trazer à tona, como comprovação da aquisição do conhecimento adquirido e desenvolvido, alguns dos conceitos teóricos propostos pelo programa de Pós-Graduação em Design, vinculado à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), e cruzamentos possíveis destes, bem como de outros correlatos, com fatos da vivência empírica do pesquisador que sejam de relevância e conveniência ao que se propõe.

A amplitude e abrangência dos conceitos vinculados ao design - da fundamentação histórica como fenômeno cultural, capacidade criativa do ser humano, à sua tríplice funcionalidade prático-estético-simbólica, vinculada à produção de objetos e, na contemporaneidade, da ‘transubstanciação’ destes em fator de estimulação do consumo - em contraposição ao simplismo associado ao termo, resumindo o design a uma mínima parte de si mesmo, a mais visível, faz com o aprofundamento do estudo ora proposto possa servir, de algum modo, como contribuição para a sua compreensão, projeção e aplicação no âmbito da gestão da inovação no espaço organizacional.

Tendo como mote o pensamento de Bonsiepe (2011, p. 38) “Aquele que reduz o design simplesmente a um negócio, desconhece que uma gestão bem sucedida consiste em manter uma empresa viva, como um sistema viável, num contexto conturbado”, encontra-se a justificativa para identificar e compreender, a partir de um estudo de caso de uma empresa familiar que ultrapassou um século de atividade ininterrupta, como seu deu o processo recente de inovação e a participação do design neste contexto. Evidenciando a relevância a importância da participação do design como pensamento, método e valor agregado e percebido vinculado à sua marca e ao seu portfólio de produtos.

## 2 METODOLOGIA

Quanto à área da ciência, o estudo aqui apresentado classifica-se como uma pesquisa teórica, empírica e prática, por tratar-se de um assunto vivenciado por um dos autores, durante um determinado período de tempo, que possui uma pesquisa e uma aplicação ligadas à prática do processo em questão.

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

No que se refere ao objeto da pesquisa, este artigo contém uma pesquisa bibliográfica sobre os temas: Design, Gestão de Negócios, Gestão de Marca e Inovação.

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

Para o delineamento da pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, uma modalidade de pesquisa muito específica, pois apresenta como objeto uma unidade que se possa analisar de forma mais aprofundada. consiste no estudo profundo e exaustivo de um – ou poucos - caso em particular. Segundo Yin (2005), trata-se de uma pesquisa que investigativa fenômenos atuais dentro de seu contexto real, onde estas fronteiras não estão claramente definidas. Este, é um tipo de pesquisa que está fortemente vinculado ao contexto do estudo, não podendo, portanto, que seus resultados sejam generalizados.

A dificuldade de generalização dos resultados tende a ser identificada como a limitação mais grave do estudo de caso. Entretanto, este tipo de pesquisa possui algumas vantagens que suplantam, na maior parte das vezes, esta restrição:

O estudo de caso é muito frequente na pesquisa social, devido à sua relativa simplicidade e economia, já que pode ser realizado por um único investigador, ou por um grupo pequeno, e não requer a aplicação de técnicas de massa para coleta de dados, como ocorre nos levantamentos. A maior utilidade do estudo de caso é verificada

nas pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é recomendável nas fases de uma investigação sobre temas complexos, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema. Também se aplica com pertinência nas situações em que o objeto de estudo já é suficientemente conhecido a ponto de ser enquadrado em determinado tipo ideal. (GIL, 2002, p. 140).

Como o estudo de caso visa um exame detalhado de uma situação específica, frequentemente envolve o pesquisador de um modo bastante pessoal, haja visto a necessidade deste imergir na situação do objeto estudado para que possa compreender toda a extensão da sua complexidade.

De acordo com Gil (1991), a característica de profundidade à exaustão, intrínseca a este tipo de pesquisa, faz com que o estudo de caso permita um conhecimento amplo e específico do objeto estudado; tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos de pesquisa, uma vez que proporciona certa vivência da realidade, tendo por base a discussão, a análise e a busca de solução de um determinado problema extraído da vida real. O autor acrescenta, ainda, que este tipo de delineamento se fundamenta na ideia de que a análise de uma unidade permite “o estabelecimento de bases para uma investigação posterior, mais sistemática e precisa” (GIL, 1991, p.79).

Outro aspecto relevante do estudo de caso é ter em consideração modelos pré-estabelecidos, já estabelecidos pela teoria científica, que servem de subsídios para a análise do fato real na busca pelas respostas de 'como' e 'por que' determinadas situações ou fenômenos ocorrem. Embora simplificado, o estudo de caso está inserido dentro de uma metodologia científica bem contextualizada. Para tanto, o pesquisador se utiliza de técnicas de pesquisa como a observação, a entrevista e a análise de dados documentais. Os métodos do estudo de caso levam em conta a necessidade de organizar e analisar todo o material obtido, a fim de viabilizar a compreensão da realidade estudada, visando propor a sua reprodução ou eventuais correções.

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

documental foram obtidas informações e dados acerca da Gestão de Design na empresa.

Visitas técnicas foram necessárias para compreender o funcionamento da empresa analisada e essa observação em campo possibilitou a expansão do conhecimento da realidade produtiva. Além disso, o registro de relatos de ‘entes-chave’ do processo, envolvidos diretamente na gestão do negócio em estudo, realizado por meio de entrevistas em profundidade, a partir de um roteiro com questões semiestruturadas, aplicadas presencialmente, serviram para a validação dos resultados.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 INOVAÇÃO: CONCEITOS E CLASSIFICAÇÕES

Dada a importância que o assunto adquiriu na atualidade, um grande número de estudiosos tem despertado seus interesses em pesquisas que girem em torno do tema “inovação”. Com isso, uma série de novos conceitos, denominações e classificações sobre a inovação tem surgido a cada publicação realizada.

A significação do termo ‘inovação’ no sentido da proposição de algo novo, que supere as expectativas quanto ao que já existe, obviamente, não é recente. Inovar está intimamente vinculado à ideia de novidade ou de renovação, derivando do termo *innovatio*, do latim, referindo-se a um método, objeto ou à própria ideia em si, gerada a partir do processo criativo e que resulte em algo distinto dos padrões de referência existentes até então.

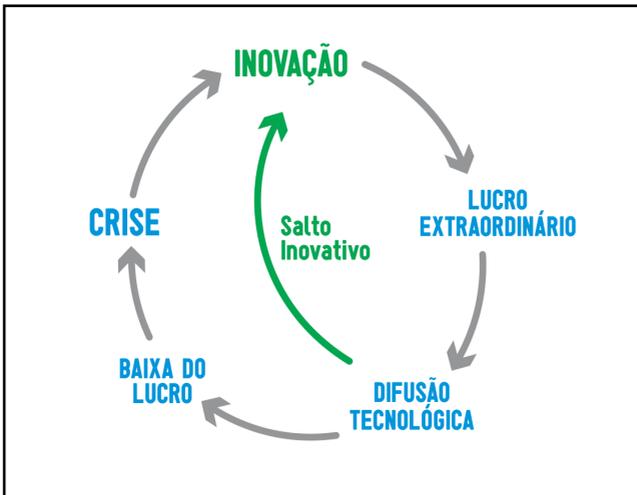
Todas as mudanças de origem humana que o mundo testemunhou são um resultado da tendência deste pela procura de algo novo e diferente. O desejo de tentar algo novo é uma característica proeminentemente humana. (INNOSKILLS, 2008:01)

Sua relação com as ciências econômicas, contudo, foi proposta por Joseph Schumpeter apenas em 1911, com a publicação da sua ‘Teoria do Desenvolvimento Econômico’, ocorrida um ano depois. No capítulo final dessa obra, que trata sobre os ciclos econômicos, Schumpeter propõe uma leitura absolutamente nova em relação aos altos e baixos de prosperidade e recessão a que está associado o modelo de desenvolvimento econômico no capitalismo. Antes dele, a tradição neoclássica compreendia as questões relacionadas ao sistema econômico dentro de uma ótica racionalista, sustentada em conceitos matemáticos aplicados na análise dos fenômenos econômicos, isto é, a aplicação a partir de fatos reais. O pressuposto dessa ótica econômica está na livre concorrência, onde a regulação da oferta e da demanda cria uma espécie de equilíbrio de mercado, num fluxo constante de renda.

Ao associar períodos de prosperidade e queda da economia à ação do empresário de perfil inovador, Schumpeter (1982) propõe, pela primeira vez, que a instabilidade dos ciclos econômicos possa vir a ser gerenciada, a partir da tomada de posturas e ações inovadoras, e não

mais a mercê de fatores incontroláveis. Segundo a sua teoria, ao criar produtos até então inexistentes, - portanto, sem histórico de oferta e demanda - e, com isso, alcançar certa vantagem competitiva, o empreendedor desperta uma corrida entre seus concorrentes, que vêm-se obrigados a investir seus recursos, até então imobilizados como capital, no desenvolvimento de novos produtos que superem ou, pelo menos, igualem-se aos criados pelo empresário inovador. Com isso, o ciclo de inovação é acionado, gerando uma onda de investimentos que ativa a economia, trazendo como resultado prosperidade e novos postos de trabalho.

Entretanto, este novo ciclo não é de modo algum estável. À medida que são absorvidas pelo mercado e se generalizam, as inovações perdem força em relação à concorrência e o processo de crescimento econômico volta a cair. Essa descontinuidade entre prosperidade e recessão é percebida como um obstáculo, até certo ponto aceitável como normal, no contexto do processo econômico. Compreender este ciclo de inovação, proposto por Schumpeter (figura 1) e antecipar-se ao períodos de declínio, adotando ações inovadoras, é que faz com que um negócio mantenha-se, cresça e perpetue-se.



**Figura 1** – Ciclo da Inovação a partir da Teoria de Schumpeter.

Considerada, desde a sua publicação, como fundamental para as questões econômicas, a teoria dos ciclos econômicos de Schumpeter

adquiriu expressiva relevância na contemporaneidade. A razão está na necessidade atual de encontrar-se condições propícias para a retomada do processo de expansão econômica, diante do cenário de sucessivas crises em nível mundial ocorridas a partir do início dos anos 2000. A inovação, neste contexto, tem sido considerada como um elemento primordial para que este objetivo seja alcançado.

Na visão de Schumpeter (1982) “[...] Inovação é o processo de criação do novo e destruição do que está se tornando obsoleto.” Podendo, assim, ser considerada como a capacidade que a empresa possui de superar a concorrência, criando uma espécie de condição de monopólio, ainda que temporário, a partir de ações estratégicas inovadoras. “As organizações precisam romper com o que é obsoleto, desenvolvendo o futuro sem estar preso no que deu certo no passado.” (LOCKS et al, 2014)

Em princípio, Schumpeter (1982) elenca cinco tipos de inovação: i) a inovação de um novo bem de consumo; ii) a inovação de métodos de produção, iii) novas formas de comercialização de mercadorias, iv) a conquista de novas fontes de matérias-primas e, v) alterações estruturais de mercado, como a quebra de monopólios ou a criação de novos segmentos. Atualmente, têm-se uma classificação mais ampla e diversificada, a partir das inter-relações destes cinco tipos de inovação, originalmente apresentados por Schumpeter, e de outros tipos de inovação geradas, sobretudo, pelas possibilidades oriundas com o surgimento das novas tecnologias e pela dinâmica contemporânea do mercado. O advento da Internet, por exemplo, permitiu à inovação um alcance até então inimaginável. Não sem razão, a internet é chamada de “a solução em busca de problemas” (TIDD et al., 2008. p. 26), uma vez que permite o acesso a um universo mais amplo de informações e conhecimentos e facilita o cruzamento destes de forma exponencial, construindo, a partir daí, novos cenários e contextos.

Como afirma TIDD et al. (2008.), ao falarmos em inovação “estamos basicamente falando de mudança, e esta pode assumir diversas formas”, especialmente diante de novos contextos e correlações. Os autores reiteram que “na literatura, ficou evidente a robustez e diversidade dos acervos conceituais referente ao tema inovação; mais precisamente ao diagnóstico dos tipos.” (TIDD et al. 2008.) Dentre as novas classificações de inovação, podemos encontrar as inovações sociais, as inovações de pessoas, inovações das do tipo aberta, fechada, compartilhada, inovações radicais, incrementais, entre outras.

A utilização maciça da terminologia ‘inovação’ fez com que o mesmo tivesse diversas interpretações e definições. A necessidade fez com que múltiplos conceitos fossem criados e utilizados desordenadamente, o que torna o assunto complexo, seja para a construção de uma revisão bibliográfica ou para o desenvolvimento de um modelo de indicadores do tema dentro das organizações. (LOCKS et al, 2014)

Uma fonte de referência importante quanto às pesquisas e conceituações vinculadas ao termo inovação, especialmente no âmbito das políticas empresariais e governamentais, é o Manual de Oslo, que reúne propostas de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação, em especial a tecnológica, com o intuito de orientar e padronizar conceitos e metodologias que visam o desenvolvimento da cultura da inovação em países industrializados. Publicado, pela primeira vez, em 1990 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) , teve outras duas edições, atualizadas e complementares, publicadas em 1997 e 2005.

A OCDE (2014) é um órgão internacional e intergovernamental que reúne 34 países, dentre os mais industrializados, que possuam políticas alinhadas aos princípios democráticos e da livre iniciativa de mercado. Fazem parte, contudo, alguns países de economias emergentes, como México, Chile e Turquia. Por meio da organização, os representantes dos países membros reúnem-se, periodicamente, para trocar informações e alinhar políticas que potencializem o crescimento econômico e colaborem com o desenvolvimento de todos os integrantes.

Ainda que as propostas se fundamentem em conformidade com a realidade social, política e econômica de países desenvolvidos, o conteúdo do Manual de Oslo é bastante abrangente e flexível e tem sido uma das principais referências internacionais para as atividades de inovação.

No Brasil, a primeira edição do Manual de Oslo foi publicada em 2004, por iniciativa da Financiadora de estudos e Projetos (FINEP), empresa pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), destinada ao fomento da ciência, tecnologia e inovação em empresas, universidades, institutos tecnológicos e outras instituições públicas ou privadas brasileiras.

Apesar de não ser membro efetivo da OCDE, o governo brasileiro participa, desde 1995, do programa de *enhanced engagement* – ‘engajamento ampliado’, no português - o que lhe permite participar de alguns comitês da organização. O processo de adesão à OCDE, como membro efetivo, prevê que o conselho diretivo, como órgão supremo, convide formalmente o país a aderir, ao final de um processo de aproximação que costuma durar alguns anos. As relações de aproximação do governo brasileiro com a OCDE completa 10 anos, em 2014. Entretanto, segundo o Ministério da Fazenda brasileiro, “há razões políticas e questões específicas, relacionadas a exigências que a organização faz a seus membros e aos não-membros que assinam suas convenções, que tem dificultado, até o momento, a possibilidade de adesão do país.” (BRASIL, 2014.)

Conforme consta junto ao Manual de Oslo, formulado pela OCDE (2005), a inovação refere-se à introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que diz respeito às suas características ou usos pretendidos, que inclua melhorias significativas nas especificações técnicas, componentes e materiais, na incorporação de recursos de base tecnológica, na melhoria do processo de utilização do usuário ou, ainda, em outras características funcionais do produto-serviço.

Já a legislação brasileira pertinente ao desenvolvimento da inovação no país (Brasil, Lei nº 10.973, de dezembro, 2º de 2004.) é um pouco mais genérica, definindo inovação como a introdução de práticas novas ou melhoradas no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços.

Considerando-se as diversas conceituações e classificações a respeito do termo inovação, optou-se, para fins de análise neste estudo, os conceitos propostos por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.30). Tal escolha se justifica pela relevância e atualidade dos estudos realizados pelos autores, especialmente os desenvolvidos por Keith Pavitt que, em seu artigo intitulado *Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory*, publicado em 1984, propõe uma classificação da inovação conhecida, desde então, como a “taxonomia de Pavitt”; um clássico da Economia Industrial moderna.

A tipologia de inovação proposta por Tidd et al (2008) contempla uma perspectiva específica quanto aos resultados da mudança ocorrida, conhecida como os “4 Ps” da Inovação:

- **Inovação de produto:** mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- **Inovação de processo:** mudanças na forma em que produtos/serviços são criados e entregues;
- **Inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- **Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Os autores apresentam como argumento para tal categorização a noção de que a inserção de novos produtos tem uma correlação imediata com o desempenho mercadológico das empresas. “Produtos novos permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados.” (TIDD et al. 2008. p.25) A alternância nas expectativas de demanda, sejam elas de origem econômicas ou comportamentais, abrem novos cenários de consumo e, portanto, o desenvolvimento de novos produtos torna-se uma capacidade de inovação importante para os negócios. A prestação de melhores serviços, neste sentido, constitui-se, também, em vantagem competitiva.

a inovação de produto é a mais utilizada conscientemente e estrategicamente no âmbito organizacional, uma vez que é utilizada como criação de valores competitivos das marcas. Seu fluxo está centrado em gerar produtos novos, para empresa ou para o mercado, que tenham a capacidade de melhorar sua posição frente a seus concorrentes e atendendo às expectativas dos clientes. (LOCKS et al, 2014)

Pela capacidade de ‘materialização’ da inovação, ou, no caso dos serviços, da percepção imediata de valor pelo mercado, o lançamento de novos produtos é identificado, em grande conta, como a principal representação da inovação. A inovação de processos, contudo, desempenha um papel importante na estratégia de negócios. Alcançar e desenvolver a capacidade de fazer o que ninguém mais consegue,

certamente é de uma grande vantagem para a empresa que a detém. Não é incomum que inovações de processo acabem por desenvolver novas competências e habilidades dentro da empresa, gerando a partir daí novas oportunidades de inovação, inclusive a de produtos.

A inovação de posição constitui-se em uma capacidade de manter-se em uma condição de liderança, não em um contexto já estabelecido, mas em um mercado criado e desenvolvido para atender às vantagens competitivas da empresa que usufrui desta capacidade. Certamente que criar um mercado próprio, em concorrentes imediatos, é de grande vantagem para qualquer tipo de negócio. Inovações em marketing podem ser consideradas como sinônimos da inovação de posição, uma vez que está orientada para posicionar um negócio, marca ou produto no mercado. As inovações em marketing sustentam-se na identificação de necessidades existentes dos consumidores, estejam elas, explícitas ou não. Entender que, a satisfação do cliente, está não necessariamente no produto é o ponto de partida para buscar as inovações de marketing.

Por paradigmas, pode-se entender os padrões e modelos pré-estabelecidos que se cristalizam como verdades inquestionáveis em uma estrutura organizacional. Propor uma inovação paradigmática, portanto, consiste em criar, desenvolver e estabelecer uma nova cultura dentro da empresa, buscando, com isso, alcançar maior competitividade e vantagem frente à concorrência. Ao adotar novos modos de pensar, a empresa desenvolve novos caminhos para a inovação de produto, de processos, de mercado, entre tantas outras possibilidades de inovação.

Entender os tipos de inovação é um importante passo para a construção da mesma. Entretanto, tão ou mais importante é ter consciência de que o esforço pela inovação deverá ser contínuo. Conhecer em que níveis podem se dar os resultados de processos inovativos permite estabelecer estratégias mais claras para as ações de inovação. Basicamente, quanto ao seu impacto, a inovação pode ser incremental e radical.

Chandy e Tellis, (1998) propõem o entendimento de que inovação radical resulta da capacidade que a empresa possui de criar produtos substancialmente novos ou melhorados, incorporados de novas tecnologias que satisfaçam, melhor do que os produtos atuais, as necessidades essenciais dos consumidores. Nessa abordagem conceitual, a inovação de impacto radical está intimamente ligada às inovações de vertentes tecnológicas.

Nas últimas décadas a pesquisa em gestão tem demonstrado que a inovação radical, ainda que de

risco, é uma das maiores fontes de vantagem competitiva a longo prazo. Para muitos autores, contudo, a expressão ‘inovação radical’ é uma elipse de um constructo mais amplo, geralmente compreendido como ‘inovação radical de tecnologias’. (VERGANTI, 2013. p. 4)

É preciso compreender, entretanto, que a inovação só ocorre, de fato, quando é percebida como tal. Considerando que “as pessoas não compram produtos mas significados: usam as coisas tanto por motivos profundamente emocionais, psicológicos e sócio culturais quanto práticos” (VERGANTI, 2013. p. 4) é preciso ampliar o espectro dos resultados da inovação radical para além dos seus aspectos tecnológicos. Por mais avançada que possa ser uma nova proposta tecnológica, esta de nada vale se não oferecer – e for percebida como – uma vantagem significativa ao usuário a qual se destina.

Neste sentido, Verganti (2013) propõe, para além das conceituações já consolidadas a respeito das inovações radicais de base tecnológica (*techonology-push*), a inovação radical de significado ou, por ele denominada como ‘design-driven innovation’.

A contribuição da estratégia design-driven na gestão dos processos de inovação sustenta-se sobre a essência do design: dar significado às coisas. Consiste em propor um significado novo a um negócio, produto ou serviço, projetando uma visão até então não percebida pelo seu usuário. A inovação design-driven “é estratégia acessível a qualquer empresa, de grande ou pequeno porte” (VERGANTI, 2013. p. 17), ao contrário da inovação de base tecnológica, nem sempre ao alcance em razão dos altos investimentos necessários para a sua pesquisa, desenvolvimento e incorporação.

Já as inovações que resultem em impactos incrementais buscam a melhoria de um negócio, produto ou serviço, geralmente puxadas pelas demandas de mercado (*market-pull*). Isso em razão do fato de que as expectativas de mercado tendem a ser bastante conservadoras, sustentadas na evolução gradual de ofertas já disponíveis e assimiladas. É nesta estratégia que a maioria das empresas está concentrada, justificada tanto pela melhor viabilidade da sua aplicação, considerando tempo e investimentos exigidos, quanto pela menor incidência de riscos, já que o mercado já está mais suscetível a percebê-la como valor, ainda que de menor impacto.

Identificar e delinear estratégias que estejam em conformidade com estas premissas de impacto nos resultados da inovação é condição de sucesso no processo inovativo das empresas.

### 3.2 INOVAÇÃO: UM PROCESSO

Apesar de, nos últimos anos, o foco para conquista de vantagens competitivas e da manutenção da posição estratégica das empresas estar centrado na inovação, esta, certamente, não acontece por acaso. Melhor dizendo, a inovação como resultado em si, pode, certamente, ocorrer de forma imprevista. Contudo, há por trás deste imprevisto um processo bastante incerto e complexo. “Há casos em que o sucesso chega por acidente (...). Mas o sucesso real reside na capacidade de repetir o truque. (...) E isso depende da compreensão e gerenciamento do processo de forma que pouco seja deixado ao acaso.” (TIDD et al. 2008. p. 60)

Há inúmeros casos na história do empreendedorismo de boas ideias que, aparentemente sem motivos, falharam. Pode-se atribuir a isso o fato de que, além da criatividade, o processo que leva à inovação exige a aquisição de conhecimentos e a gestão das informações a ela relacionadas. É preciso estar ciente de que “há sempre um grande índice de incerteza na inovação, composto por fatores técnicos, mercadológicos, sociais, políticos e outros” (TIDD et al. 2008. p. 59) que nos demonstram as dificuldades que mesmo as boas ideias enfrentam até que possam alcançar o sucesso. Por esta razão, é imprescindível que todo o processo da inovação seja cuidadosamente gerenciado, antes mesmo que a própria inovação seja percebida como tal.

À centelha geradora da inovação, Schumpeter (1982) denominou de “ato empreendedor”, centralizando no agente-empendedor a iniciativa e a responsabilidade pela sua introdução. Para o autor, existe um determinado perfil de postura e de conduta que distingue o empresário meramente capitalista, aquele que visa apenas o lucro a partir da manutenção do modelo gerador, e o empresário empreendedor, que rompe com esse “fluxo circular”, promovendo um avanço no desenvolvimento. O papel do empresário empreendedor é visto como primordial neste processo, o elemento dinâmico que promove a inovação a partir de uma motivação maior que o lucro financeiro.

o sonho e a vontade de fundar um reino particular,  
[...] do desejo de conquistar; do impulso de lutar,

para provar a si mesmo que é superior aos outros, ter sucesso, não pelos frutos que podem daí advir, mas pelo sucesso em si... Finalmente há a alegria de criar, de realizar as coisas, ou simplesmente de exercitar sua energia e engenhosidade. (SCHUMPETER, 1982, p. 65).

Para romper com o fluxo contínuo de produção e comercialização a que está preso o modelo capitalista tradicional, este ‘empresário empreendedor’ deve estar atento às oportunidades que se apresentam como promissoras para a introdução de inovações. Ele vê o que ainda não existe, a partir da simulação de combinações de fatores e condições possíveis. Uma visão sistêmica e criativa. Um pensamento de design.

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

A tomada de decisão coletiva, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), é parte do processo da inovação que tem como resultado respostas que satisfaçam problemas mais amplos. “A inovação eficaz depende da capacidade de olhar com amplitude e antecipação e desenvolver abordagens estratégicas baseadas na compreensão dos aspectos de conhecimento.” (TIDD et al. 2008. p. 64)

Assim, a combinação de múltiplas percepções quanto ao melhor modo de aproveitar-se dos variados recursos da empresa pode proporcionar um resultado mais difícil de ser copiado por outros, algo fundamental para o sucesso contínuo e que, de fato, dá às empresas vantagem sobre seus concorrentes. Um conjunto diferenciado de atividades e de recursos, oriundos de um trabalho colaborativo, é o que permite a uma empresa adquirir vantagem sobre a concorrência, alcançar o melhor retorno sobre o investimento e vencer no mercado.

Para Tidd et al (2008), para que o processo se concretize, de fato, em inovação, as organizações devem adotar métodos de gestão que, de forma bastante genérica, poderiam ser elecandos em fases distintas:

- A compreensão do cenário em que está inserida, esquadrinhando e pesquisando sobre as realidades internas e externas ao negócio, buscando sinais de potencial inovação;
- Identificar, entre os sinais potenciais de inovação, quais aqueles que a empresa terá melhores condições de mobilizar recursos para alcançar o resultado pretendido;
- Estruturar-se de modo a oferecer melhores condições para que os caminhos de inovação escolhidos possam ser melhor explorados, seja recorrendo a forças já existentes ou buscando-as junto a parceiros externos.
- Colocar a inovação em prática, amadurecendo-a desde a ideia inicial, passando pelos diversos estágios de desenvolvimento, até o resultado final.
- Revisar as experiências adquiridas no processo, sejam elas de sucesso ou de fracasso, e readequá-las na fase seguinte.

### 3.3 EMPRESAS LONGEVAS E O DESAFIO DA INOVAÇÃO

A noção de sustentabilidade empresarial abordada por Carrol e Tosi (1977) propõe que a sobrevivência de um negócio só faz sentido enquanto este contribuir para a manutenção do sistema maior do qual faz parte e reforça a ideia de que as organizações necessitam estar, de algum modo, voltadas para as demandas do ambiente em que se situam. Esta posição é corroborada por Arruda et al. (2007) ao afirmar que a

longevidade das empresas interessa a todos: sustento para os empregados, retorno de investimentos para acionistas, geração de renda para os governos e, para a sociedade em geral, bens e serviços dos quais necessita.

As mudanças, no entanto, acontecem constantemente, exigindo que as organizações acompanhem e se adaptem ao mercado para atender às novas necessidades humanas (MARQUES, 1994) e, assim, sobrevivam e perpetuem-se. Estar atenta às mudanças e demandas, buscando ferramentas que lhe permitam adquirir capacidades de resiliência e de competitividade para superar as dificuldades, é uma premissa para as empresas hoje.

O modelo de eficiência na gestão de negócios, sustentada pela manutenção de padrões e processos rígidos de qualidade, já não basta para manter a saúde de uma empresa. Em certos aspectos, a busca pela eficiência torna-se um contrassenso. Na afirmação de Trías de Bes e Kotler (2011, p. 11), “o desafio da inovação, e o segredo de fazê-la acontecer, está na capacidade de conciliar essas duas tarefas aparentemente contraditórias”: desenvolver a capacidade de adaptar-se às mudanças sem perder a eficiência de seus processos e a qualidade de seus resultados.

Além de estarem atentas às constantes mudanças de mercado, empresas que buscam a maturidade devem construir uma cultura interna que incentive práticas e um processo de geração de inovações mais eficiente, constante e incorporado possível. (PELLIZZONI, FIALHO, 2015/1. p. 111)

A maior parte das mudanças ocorre simplesmente como resposta a alterações do meio ambiente e, sendo um processo adaptativo e rotineiro, algumas surpresas podem ocorrer. Inovar com eficiência torna-se, então, um desafio, uma vantagem e uma premissa de sobrevivência para os negócios, onde encontrar novas oportunidades de mercado, propor soluções para melhor atender às necessidades do consumidor e transformar ideias em estratégias rentáveis de negócios, aumentam significativamente as chances de sucesso das organizações. (PRAHALAD; RAMASWANY, 2004) Este sucesso acontece na medida em que os objetivos estratégicos da empresa estão claros e previamente definidos (MARQUES, 1994), ainda que, do ponto de vista da demanda pela inovação, isso possa tratar-se “de um paradoxo, pois o êxito torna-se obsoleto no momento em que é alcançado.”

O sucesso pode ser algo bastante difícil de ser alcançado para a grande maioria das empresas. No âmbito internacional, para a maioria das empresas bem-sucedidas, o período médio de sucesso não ultrapassa três décadas (DRUCKER, 2006).

No Brasil, onde o volume de novas empresas é quase tão expressivo quanto aquele das que se extinguem, “(...) após 30 anos de funcionamento, uma percentagem grande de empresas desaparece ou é absorvida por outras.” (ARRUDA et al., 2007) Em torno de 48% das empresas brasileiras não sobrevivem após os três primeiros anos de existência, enquanto apenas 2% do total de empresas em atividade possuem 30 anos ou mais. (IBGE, 2011). Sobreviver e, ainda mais, perpetuar-se como organização, superando três, quatro, cinco décadas em atividade é algo bastante raro e digno de estudo e avaliação.

A vida das organizações apresenta um “razoável grau de semelhança com o ciclo de vida dos organismos vivos: nascem, têm infância e adolescência, atingem a maioridade, envelhecem e morrem.” (MARQUES, 1994, p. 20). A diferença básica é que os ciclos de vida das organizações não são tão previsíveis como os dos organismos vivos. “Os modelos de ciclo de vida das organizações mostram que as soluções para os problemas que enfrenta uma empresa dependem da fase na qual a empresa está.” (FAYET, 2009, p. 105).

Na classificação de Kaufmann (1990), os ciclos organizacionais dividem-se em três fases: nascimento, crescimento, maturação ou institucionalização. A fase do nascimento corresponde à fase inicial e inevitável de toda organização. O ciclo de crescimento é caracterizado pelo momento em que a organização deixa de pensar somente na sobrevivência para dedicar seus esforços a um crescimento mais acelerado.

Já no terceiro estágio, denominado de maturação ou institucionalização, o que marca a organização é o amadurecimento e a diversificação, através da exploração de novos produtos e mercados ou outros negócios ligados ou não à atividade inicial. Nesse período é quando, a despeito de notar-se necessário estar presente nas diversas fases da empresa, a inovação torna-se preponderante para a sua perpetuação.

Segundo Gersick et al. (1997), é extremamente raro que uma organização permaneça em um estágio de maturidade por muito tempo sem se renovar. Na maturidade, as organizações precisam tomar decisões importantes, ajustar-se, renovar-se ou enfrentar o declínio. Empresas que tenham superado os 100 anos de atuação ininterrupta,

consideradas organizações longevas, demonstram um alto grau de inovação e reinvenção em suas trajetórias.

Há casos icônicos de organizações que se mostraram incrivelmente resistentes às adversidades, algumas com ciclos de vida de mais de mil anos de duração. Exemplos como os elencados no *site* Family Business (2015), de empresas entre as mais antigas do mundo, pertencentes a setores diversificados – indústria, comércio e serviços – como o Ho-shi Onsen, um hotel no Japão em atividade há quase 1300 anos, ou a vinícola francesa Château de Goulainee ou a fundição italiana Pontificia Fonderia Marinelli, ambas com 1004 anos de atividade ininterrupta, comprovam que a ideia de perpetuação de um negócio, a despeito de todas as inimagináveis dificuldades que possam existir em uma trajetória de séculos, onde mudam não só as necessidades do mercado, como o próprio sistema econômico e social altera-se substancialmente, é não apenas possível como também viável se a empresa vier a desenvolver a capacidade de renovar-se constantemente, sem perder sua identidade como negócio.

Nesurini (2013, p. 35) destaca que o elemento extraordinário ligado à trajetória de empresas longevas está na “capacidade de regenerar-se, passando por adversidades e incidentes, e pela capacidade de manterem o espírito empresarial por gerações”.

Entre os fatores que direcionam o impulso natural à continuidade e contribuem para sua coconsolidação na longa trajetória dessas empresas, Nesurini (2013) destaca:

- 1) Alta qualidade do produto o do serviço ofertado;
- 2) Capacidade de compreender a evolução das necessidades do cliente;
- 3) Inovar com prudência;
- 4) Sorte e habilidade na seleção de pessoas (pesquisa e desenvolvimento, produção, vendas e gestão);
- 5) Forte código dos valores éticos;
- 6) Poder (e capacidade) decisória nas mãos de um líder diretamente envolvido no negócio;
- 7) Adaptação contínua em função da melhoria.

A construção e gestão eficaz de uma marca que represente os conceitos ligados ao negócio, produto ou serviço está entre as estratégias adotadas por muitas dessas empresas. “Superados os problemas de consolidação e atingida uma sólida reputação, a gestão de marca torna-

se um elemento estratégico para prosseguir o percurso.” (NESURINI, 2013. p. 34)

Um marca bem gerida oferece condições para que a empresa transponha e supere novos eventos com força, capacidade, experiência e maturidade, tornando-as sempre melhores. Marcas conceitualmente bem construídas faz com empresas com longas trajetórias adquiram a habilidade de, com o passar de gerações, preservar uma linguagem condizente a cada momento, sem com isso perderem em essência. Estas empresas “evoluem, oferecendo produtos melhores e, além disso, em alguns casos, alterando a forma estética do símbolo gráfico e as campanhas de comunicação para melhor dialogar, conforme o período histórico.” (NESURINI, 2013. p. 34)

Um aspecto relevante trazido pelo autor refere-se aos modelos organizacionais de empresas longevas, em sua grande maioria originárias de gestões familiares: em contraposição ao referencial contemporâneo de gestão de negócios, onde a empresa é concebida para atender aos interesses de seus diversos públicos, mantendo um equilíbrio considerado saudável entre as inúmeras forças, internas e externas, os estudos de modelos de gestão em empresas longevas demonstram a importância do poder de influência e de decisão do ente-gestor.

A empresa moderna é concebida como “centro de interesses”. Adquire valor se for capaz de satisfazer todas as partes interessadas: o público interno, os clientes, os consumidores, a cadeia de fornecedores, a opinião pública e a mídia, os grupos de interesse, e assim por diante... e, naturalmente, na lista estão também os acionistas. Os interesses dos proprietários da empresa, assim, não são suficientes para determinar o próspero desenvolvimento do negócio. (NESURINI, 2013. p. 35)

É curioso constatar com esta argumentação a importância do papel da liderança para o desenvolvimento e fortalecimento do processo de inovação dentro da empresa. Uma abordagem que direciona o pêndulo de volta à Schumpeter, quando ele afirma estar sob a responsabilidade do gestor maior a ‘centelha geradora da inovação’, focada para além do lucro financeiro imediato, vislumbrando a

perpetuação de um negócio que possui valores mais consistentes e menos indelévels: a essência da organização.

No Brasil, há alguns casos de empresas que chegaram a alcançar e a superar o seu primeiro centenário. Há empresas estatais, como a Casa da Moeda, vinculada ao Ministério da Fazenda, criada em 1694, assim como há também as de capital privado, como a Cachaça Ypióca, a mais antiga empresa familiar do país, em funcionamento desde 1846. O Vale do Itajaí, microrregião do estado de Santa Catarina, é profícuo em casos de empresas longevas que ainda destacam-se nos mercados em que atuam. Em Blumenau há diversos casos de indústrias do segmento têxtil, como a Cia. Hering, fundada em 1880; a Karsten S.A., há 132 anos em atividade; a Altenburg Indústria Têxtil Ltda., criada em 1922; a Teka - Tecelagem Kuehnrich S.A., desde 1926 e a Cremer S.A., em atividade desde 1935. Na cidade de Gaspar, ainda está em atividade a Círculo S.A., indústria têxtil fundada em 1938, e, em Timbó, cidade localizada no Médio Vale do Itajaí, existe a Metisa - Metalúrgica Timboense S.A., fundada em 1942 por Richard Paul Junior. Henry Paul, filho do fundador e segundo dirigente da Metisa, em sociedade com genro Guido Otte, adquiriu o controle acionário da Indústria de Madeiras Guilherme Butzke Ltda., empresa que está na atividade da exploração e beneficiamento da madeira desde 1899, atualmente sob a razão social de Butzke Importação e Exportação Ltda. – e, como nome de marca, ‘Butzke Móveis para o Lazer’, objeto do estudo de caso desta pesquisa.

A busca pela inovação, seja ela de produto, processo, de mercado ou de cultura organizacional, entre outras tantas tipologias possíveis com a dinâmica de um cenário em que novas tecnologias interagem com novas realidades mercadológicas, torna-se cada vez mais premente para a sobrevivência das empresas. As de longa duração não estão imunes a esta realidade.

Compreender e dominar o emprego de métodos e de ferramentas que permitam ao processo de inovação se desenvolver sem causar rupturas bruscas em organizações tradicionais, historicamente mais focadas na manutenção da eficiência de seus processos que no aproveitamento de novas oportunidades e negócios, é uma das funções a que se propõe a gestão estratégica de design.

A maior parte das empresas não possuem internamente uma divisão ou perfil profissional oportunamente formados para produzir estas competências e recorre, frequentemente, ao

*outsourcing*, confiando a fornecedores nas fases que (...) estão entre as mais delicadas do processo. (...) Isso ocorre porque também a empresa, em geral, é ainda apegada às fases tecnoprodutivas e logística do processo produtivo, provavelmente aquelas nas quais conseguiu maximizar a eficiência em décadas passadas e que representaram, no passado, o sucesso estratégico da empresa. (CELASCHI, DESERTI, 2007. p. 32)

### 3.4 A INOVAÇÃO PELO DESIGN

Investigações no campo da inovação (FRASER, 2012.; VIANA, 2012.) sugerem o pensamento criativo na área do design como um método adequado para o desenvolvimento da inovação em produtos e serviços. Essa abordagem afirma que a aplicação do design com um viés estratégico torna-se um aliado essencial para a inovação, uma vez que propõe a inclusão de idéias práticas do campo do design na resolução de problemas e na geração de novas oportunidades para melhor satisfazer as necessidades dos clientes, por meio de soluções mais inovadoras, traduzido-as em estratégias de negócios focadas e viáveis, aumentando, assim, as chances de sucesso da organização neste processo de inovação.

A proposta é a criação de valor para a organização através de três aspectos fundamentais: (1) a empatia e a completa e profunda compreensão dos clientes e suas necessidades; (2) a oferta de experiências distintas que complementem a fortaleçam o atendimento dessas necessidades, e (3) a contribuição em uma combinação única de atividades que a levem a empresa a alcançar um grau de inovação que impeça ou restrinja a concorrência de copiá-la.

O design, como uma forma de levantar, perceber, ordenar e projetar um contexto de como as coisas “deveriam” ser em um cenário ideal - e não como se mostram na desconfortável realidade -, é um modo de pensar e agir perfeitamente sintonizado com as demandas atuais da gestão de negócios, aproximando-se da ideia de inovar no sentido de criar novas alternativas para a solução de problemas já existentes, ou ainda por virem a existir.

O design é cada vez mais visto como um importante recurso estratégico. No entanto, apenas um punhado de empresas domina a abordagem para a inovação orientada pelo design, onde o

design é uma parte central do processo de negócio e capaz de agregar valor aos produtos e criar novos mercados. (DELL'ERA et al, 2010)

O design pode atuar como ferramenta de promoção da inovação em áreas consideradas como fundamentais de um negócio, proporcionando melhores condições de competitividade por meio de aspectos estéticos, funcionais e simbólicos de um produto, por exemplo. Assim como pode trazer mais racionalidade ao processo produtivo; qualificar a comunicação com os diversos públicos da empresa, contribuindo no seu posicionamento; diversificar e/ou substituir linhas de produtos e construir uma identidade da marca mais condizente com a nova realidade proposta.

A gestão de design como articuladora dessas forças, tanto internas, de cunho cultural e estrutural da empresa, quanto externas, de percepção de mudanças, demandas e necessidades de um mercado em ebulição, torna-se um elemento de fundamental valor para a conquista da competitividade das empresas, contribuindo para a sua perpetuação como negócio, gerador de empregos, renda e cultura de gestão para a sociedade.

### 3.5 DESIGN COMO CONCEITO

O termo 'design' faz parte do nosso cotidiano. Está presente nas vitrines, é difundido nos comerciais de televisão e anúncios em revistas, é parte de cartões de visita e fachadas de estabelecimentos comerciais, pretendendo evidenciar qualidades, atividades e serviços que, a despeito de possuírem ou não as características primordiais de uma 'produto de design', ainda assim adjetiva-os e contribui de algum modo para a adição de valor.

Entretanto, poucos são aqueles que identificam a seminal noção do termo para além dos seus resultados perceptíveis. Menos ainda são aqueles que compreendem esse processo de 'materialização' do design. O design como substantivo que adjetiva tem se tornado uma espécie de 'mantra', com o poder de alçar pessoas, objetos, alimentos, negócios e até territórios a uma condição de valorização especial. Todos buscam, perseguem, desejam design. Tanto quem consome quanto quem produz quer apropriar-se do 'design'. Atualmente, este design entre aspas, contudo, "distanciou-se cada vez mais da ideia de <solução inteligente de problemas> e se aproximou do efêmero, da moda, do obsoletismo

rápido.” (BONSIEPE, 2011, p. 25).

As atribuições do design não se restringem a um produto. Nem, apenas, como resultado de um processo. Antes, e além, o design é o método, o processo em si, um modelo de pensamentos e de ações estruturadas que percorrem um determinado caminho até o resultado desejado, seja este um objeto, serviço ou valor. Ainda que, até como condição para a geração de inovação, este resultado nem sempre seja previsível ou planejado. “Design é o que todas as formas têm em comum: fornece a inteligência, o pensamento ou a ideia que organiza todos os níveis de produção.” (BUCHANAN, 1991 *apud* BIGAL, 2001, p. 23).

Percebido assim, o design seria uma projeção de como as coisas deveriam ser, dentro de um cenário ideal, e não como se mostram na desconfortável realidade. “Design é o resultado de escolhas.” (MARCOLIN, 1991 *BIGAL*, 2001, p. 23) e não algo limitado à manifestação de si mesmo, seja na sua atuação dentro de áreas técnicas específicas, como o design de produtos ou o design gráfico, ou, ainda, no resultado material da sua ação, como em produtos identificados como sendo ‘de design’. O design ultrapassa a ideia simplista de ser apenas um meio para se produzir objetos. O design “implica um ato criativo capaz de inventar uma realidade que antes não existia. É, portanto, processo de pensamento contínuo, ação-interpretante sobre as formas tradicionais.” (BIGAL, 2001, p. 27)

O design como pensamento está presente nas construções cotidianas de cada indivíduo, seja ele designer ou não:

política, saúde, administração, gerenciamento, controle de qualidade, educação, produção, comércio, ensino, televisão, jornalismo, agricultura, finanças, (...). Em todos esses domínios existe uma dimensão do design entendido como produção de uma realidade que antes não existia. (...) Analogamente designs não são uma fotografia do futuro, mas produzem uma nova realidade. (BONSIEPE, 1991 *apud* BIGAL, 2001, p. 24)

Ao criarmos novas formas de alcançar outra situação ou condição, mais condizente com as nossas necessidades e desejos, todos

nós fazemos, no sentido de projetar, design. Simon *apud* Bigal (2001) sustenta que “todas as pessoas projetam quando inventam linhas de ação dirigidas, ao trocar uma situação atual por outra melhor.”

Em lugar de um conceito de design como simples meio para produzir objetos, cresce uma interpretação do design como processo de pensamento contínuo e não instrumental, um ato criativo no qual cada pessoa (...) pode participar igualmente. (MITCHELL, 1991 *apud* BIGAL, 2001, p. 23 - 24)

Inovar, no sentido de criar novas alternativas para a solução de problemas, aproxima-se do conceito de design como pensamento. O processo de design, como “toda ação criativa que cumpre sua finalidade” (SCOTT, 1978, p. 1) ratifica a ideia corrente de que se for ‘original’, ‘novo’ e ‘criativo’ é, por princípio, um produto de design. Mas, como complementa Scott (1978), “não existe criação no vazio”. Ela deve, necessariamente, fazer parte de um esquema humano, pessoal, social.

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

Porém, nem toda ideia caracteriza-se como inovadora. É preciso que esta produza valor, que seja percebida como um avanço e passível de ser aplicada. “As grandes ideias não têm qualquer valor se não forem implementadas.” (INNOSUPPORT, 2013). Então, fazer design não se trata apenas de criar. Antes, é preciso perceber, identificar e compreender desejos, necessidades, circunstâncias e desenvolver conhecimentos e habilidades para, somente a partir daí, aplicar a capacidade imaginativa na superação dos limites impostos. É preciso montar, de tal modo, um esquema, um mapa, um ‘desenho’ de todos os aspectos relacionados ao problema, de todas as suas causas e consequências, de modo a que permitam que se visualize onde, como e quando agir. O designer precisa pensar. Pensar o todo e, então, eventualmente, agir na busca de uma solução inovadora.

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

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



**Figura 2** – Paralelo entre design e gestão.  
(Adaptado de Mozota, 2011)

### 3.6 DESIGN COMO MÉTODO

Na avaliação de Gimeno (2000), o design pode atuar como ferramenta de promoção da inovação em áreas consideradas como fundamentais de um negócio, proporcionando melhores condições de

competitividade, ao introduzir qualidade e percepção estética a um produto, por exemplo, contribuindo para a diferenciação em relação à concorrência da empresa que dele se utiliza.

O design pode, além disso, racionalizar os processos produtivos, reduzindo custos e colaborando na busca pela liderança de preços; otimizar a comunicação, posicionando o produto e a empresa e fidelizando clientes; melhorar o desempenho de um produto, aumentando sua percepção de valor; diversificar a oferta de produtos a partir da tecnologia existente, contribuindo na diferenciação e na redução de custos; substituir linhas de produtos defasados por novos produtos e melhorar a imagem da empresa ao comunicar-se com os públicos interno e externo.

Então, o design torna-se parte de um processo mais amplo de inovação, não apenas em sua fase final, em um nível incremental de mudanças e melhorias em processos e produtos (GIMENO, 2000) como, também, na visualização e compreensão dos elementos envolvidos em todo o processo de gestão do negócio.

Quanto mais ampla e ordenada for a visão do sistema em que está inserido o processo, mais evidentes serão os problemas que necessitam ser resolvidos e mais inovadoras serão as soluções encontradas. “O design é um processo de resolução de problemas que respeita a complexidade das tarefas empreendidas” (BERNSEN *apud* GIMENO, 2000). Esta é uma habilidade funcional da gestão de design. Cabe a ela a responsabilidade de gerir um conjunto de técnicas relacionadas à gestão empresarial, como à gestão de processos, pessoas e métodos, visando “maximizar, ao menor custo possível, a competitividade (...) por meio da incorporação e utilização do design” (GIMENO, 2000, p. 25), que atua como elemento-chave nas ações estratégicas da empresa.

O design, não poder ser visto como apenas um processo relacionado à forma e, sim, como um processo de gestão criativa que deve interagir com outros processos da organização como: gestão das ideias, pesquisa & desenvolvimento e marketing. (LOCKS et al, 2014)

### 3.7 DESIGN, GESTÃO DE MARCAS E INOVAÇÃO

Desde a década de 1990, com o desenvolvimento tecnológico e a abertura de mercados em razão da globalização (KOTLER, 1999) e, mais recentemente, com a acentuada crise econômica em nível internacional, a demanda por inovação ganhou fundamental importância para as organizações que, com isso, veem-se obrigadas a lançar novos produtos. Porém, este perfil de inovação não oferece consolo ou tranquilidade por muito tempo, dada a fragilidade com que novas tecnologias de produção são copiadas e suplantadas. Assim, entre as soluções possíveis para manter-se à frente da concorrência está o investimento alocado não apenas no desenvolvimento de novos produtos, tecnologias, processos e serviços, como também na consolidação de uma imagem de marca que distinga a empresa e o produto como referência entre os demais *players* do segmento.

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

Então, cabe à gestão de design a tarefa de gerir eficazmente fatores considerados como fundamentais (TELLIS e GOLDBERGER apud KELLER, 2003) para a construção de uma liderança de marca duradoura:

- a) aprofundar, constantemente, os conhecimentos acerca das necessidades e desejos dos consumidores;
- b) manter-se comprometido com os objetivos estratégicos, ser persistente e alocar recursos para atingi-los;
- c) buscar a liderança em longo prazo, não caindo na tentação de

ter foco exclusivo nos resultados de curto prazo;

d) inovar continuamente;

e) aprender e transferir o conhecimento adquirido na liderança de uma determinada categoria de produtos para as demais categorias nas quais a empresa decida investir.

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

### 3.8 A INSERÇÃO DA GESTÃO DE DESIGN

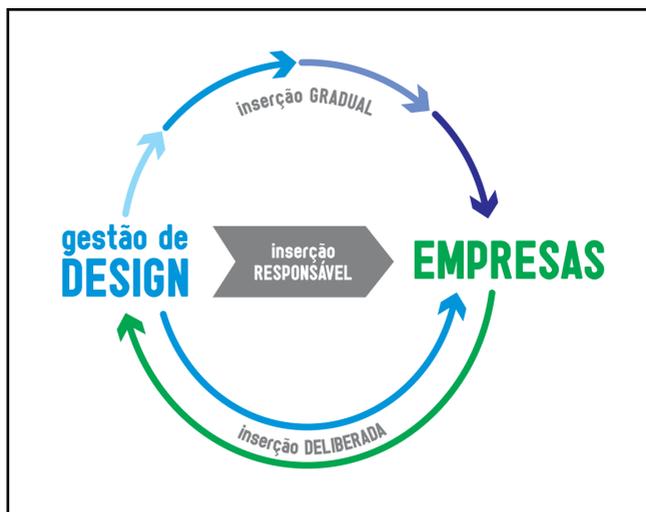
Termos como ‘competitividade’, ‘design’ e ‘inovação’ têm sido, cada vez mais, considerados como expressões de causa e efeito no mundo empresarial. Há certo consenso de que a competitividade leva à inovação e que o design é parte fundamental no processo de geração de novas formas de produção e comercialização.

Hoje, é quase impossível para as empresas “obter vantagem competitiva, conquistar e manter consumidores fiéis, meramente pela qualidade de seus produtos.” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 24)

A associação de atributos intangíveis, ligados à percepção de valor, seja na simbologia da imagem de marca ou nas experiências de uso do produto, vem alcançando os melhores resultados na disputa de mercado e, para tanto, “a incorporação e utilização do design como instrumento de estratégia empresarial requer um gerenciamento: a Gestão de Design” (MARTINS; MERINO, 2008, p. 24). Seu principal desafio está em superar as barreiras culturais existentes nas empresas que sustentam-se no modelo de administração clássico. Um modelo

focado na eficiência produtiva, em contraposição ao processo de base criativa a que está vinculado o design.

A fim de tornar-se consistente como ferramenta de gestão organizacional, a gestão de design deve estar presente nos níveis operacional, tático e estratégico (MOZOTA, 2011) e, para que se torne eficaz, deve ser introduzida conforme o grau de oportunidade, disponibilidade e interesse das empresas (Fig. 3). De forma ‘gradativa’, o design pode ou deve ser incorporado em estágios, por meio de projetos específicos, conforme se apresentem as oportunidades e condições para tal. Assim, sem que se corram riscos ou se exijam grandes investimentos, a empresa pode ir aproximando-se das especificidades de atuação do design e compreendendo melhor os benefícios que este pode trazer.



**Figura 3** - Processo de Inserção da Gestão de Design.  
(Adaptado de Mozota, 2011)

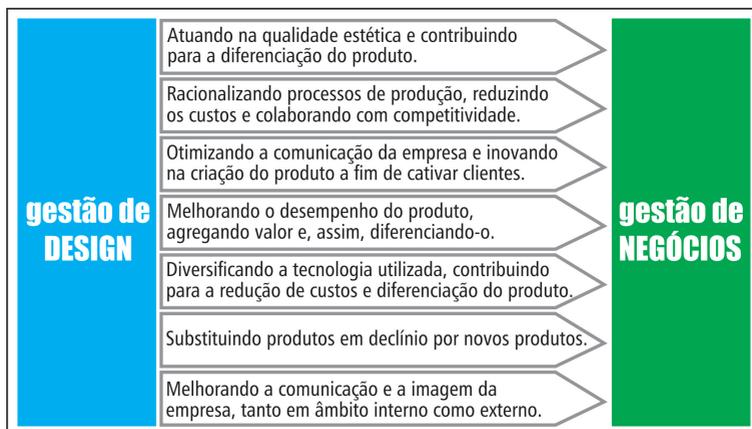
Em um estágio que Mozota (2011) chama de ‘responsável’, a integração do design já conta com o apoio da alta gestão da empresa, mesmo que começando a partir de um único projeto, porém este já possui uma importância estratégica para a empresa. Por fim, Mozota (2011) aponta que há um estágio mais alto, quando a inserção da gestão de design se dá em um âmbito mais amplo da gestão da empresa: a inserção ‘deliberada’. Neste grau de inserção, o design deve ser

gerenciado em todos os níveis, não mais apenas em projetos específicos, mas como parte indissociável da própria visão estratégica da empresa, com forte sinergia entre as diversas áreas que a compõem.

A inserção gradual do design é considerada como preferencial em empresas cujo perfil não seja de abertura para mudanças e rupturas em seu modelo de gestão. Especialmente àquelas em que jamais tenham sido desenvolvidos projetos com viés de design, é razoável considerar que a adoção de qualquer ação neste sentido se dê de forma pontual e específica. A orientação é que se deva “introduzir o design passo a passo” (BERNSEN *apud* GIMENO, 2000), caso contrário os custos, os resultados eventualmente pouco convincentes, e as resistências culturais internas poderão tornar-se a causa de uma rejeição ainda mais intensa ao design. Administrar essa ‘dosagem’ é umas funções da gestão de design.

Bernsen aconselha ainda, que este primeiro projeto vise alcançar resultados econômicos evidentes, contribuindo para a percepção de valor e credibilidade da sua atuação, além da contratação de um designer ou assessor de design externo à empresa para situações iniciais como esta. A atuação da gestão de design em nível operacional, gerindo um projeto específico, conforme Mozota (2011) é o passo inicial que permite a integração do design no ambiente da organização, favorecendo ao gestor de design que este possa focar-se em resultados mais perceptíveis e de curto prazo, permitindo assim, ampliar horizontes e incentivar uma orientação mais inovadora em organizações tradicionais.

A atuação do design no ambiente organizacional, especialmente se percebido com um modo de gerir a inovação, pode se dar e ser aproveitada de diversas formas (figura 4): desde a qualidade estética de um produto, talvez a forma mais perceptível pelo senso comum, até a racionalização dos processos de produção que geram este mesmo produto. Em um nível mais próximo da alta-gestão da empresa, o design tem condições de contribuir, ainda, para a construção de uma nova identidade para o negócio, tanto em âmbito interno quanto para o mercado.



**Figura 4** – Contribuição do design para a gestão de negócios.  
(Adaptado de Mozota, 2011)

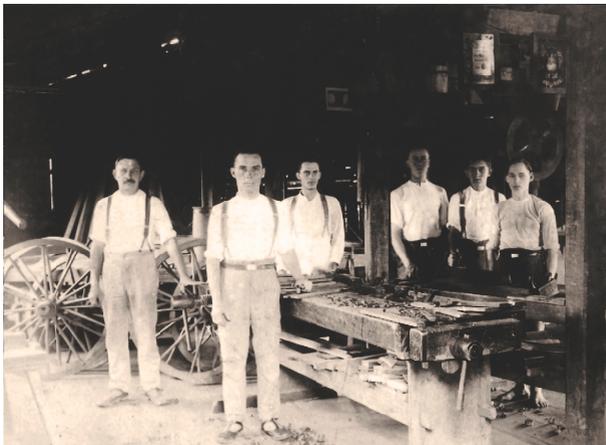
A gestão de design como “articuladora dessas forças, tanto internas, de cunho cultural e estrutural da empresa, quanto externas, de percepção de mudanças, demandas e necessidades de um mercado em ebulição” (PELLIZZONI e FIALHO, 2015) torna-se um elemento de fundamental valor para a conquista da competitividade das empresas, contribuindo para a sua perpetuação como negócio, como geradora de empregos, renda e cultura de gestão para a sociedade.

## 4 O ESTUDO DE CASO

### 4.1 UMA EMPRESA TRADICIONAL E INOVADORA COM MAIS DE UM SÉCULO

O objeto deste estudo refere-se ao processo de introdução de aspectos de gestão de design em uma empresa com uma longa história de ajustes, adaptações e realinhamentos estratégicos.

Fundada em 1899, inicialmente como uma serraria e marcenaria, a ‘Indústria de Madeiras Guilherme Butzke’ surgiu como uma resposta à crescente demanda estrutural do, então, recentemente criado município de Blumenau (1880), antiga colônia de imigrantes alemães localizada na região do Vale do Itajaí, no Estado de Santa Catarina. Nesta mesma época, a extração madeireira na região estava ligada “ao suprimento das necessidades de fazendeiros e sitiantes” (COSTA, 1982. p.907) focada, basicamente, na construção de casas, galpões e móveis, além da necessidade de abertura de áreas para o plantio e a comunicação entre as diversas localidades. A extração da madeira constituía-se, então, na “fonte mais rápida, fácil e disponível de acumulação de capital pelos imigrantes” (GRIGGS, 1974) e a exploração e beneficiamento da madeira mostrava-se, assim, potencialmente favorável para o novo negócio iniciado pelo imigrante Guilherme Butzke, já que no período de formação econômica da região “a indústria têxtil e de alimentos também exportava, mas numa proporção bem menor que os setores extrativistas.” (GOULARTI FILHO, 2010)



**Figura 5** – Anos 1920: a produção de veículos de tração animal.  
(Arquivo Butzke)

Nas primeiras décadas do século XX, uma transformação decisiva nos rumos e finalidades da exploração madeireira na região se inicia (Goularti Filho, 2010) “e o uso da madeira extrapola definitivamente a produção artesanal para ganhar novas escalas”. Acompanhando as mudanças do cenário econômico da região, o pequeno empreendimento familiar, durante a década de 1920, começa uma produção mais intensiva de veículos de tração animal. (Fig. 2) A esse respeito, Michel Otte, diretor comercial da Butzke, conta (informação verbal)<sup>1</sup>: “consertar carroça e produzir carroça, isso já vem desde logo do começo. Isso de 1920 é uma coisa mais, talvez uma... quase como se fosse uma produção, assim. Não quer dizer que ela não produzia antes.”

Esta percepção e senso de oportunidade diante do “aumento das exportações de produtos alimentares, madeiras e têxteis” (GOULARTI FILHO, 2010) fez com que a empresa viesse a adotar uma de suas primeiras e mais importantes ações estratégicas no caminho da inovação, levando-a à produção de carrocerias em madeira para caminhões de carga, anos depois, já na década de 1940.

Guido Otte, diretor-presidente da empresa conta (informação verbal)<sup>2</sup>: “Na época ele fazia carrocerias de madeira, dessas bem comuns, e peças para as firmas de implemento rodoviário, tipo Randon (S.A.), (...) reboques, basculantes, tudo o que vai... até a carroceria seria um implemento rodoviário.” Onde Michel Otte complementa (informação verbal)<sup>3</sup>: “Fazia inclusive, por exemplo, estrado para Ford A, aquele carro da Ford.”

Em 1976 a empresa implanta o seu primeiro programa de reflorestamento, antecipando-se à obrigatoriedade do licenciamento ambiental para a exploração de madeiras no Brasil, estabelecida com a

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>2</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>3</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

política nacional de meio ambiente, por meio da lei n° 6938, promulgada em 1981.

#### 4.1 A MUDANÇA DO CONTROLE ACIONÁRIO

Em 1983, Emílio Butzke, descendente do fundador Guilherme Butzke, passa o controle acionário da empresa à sociedade composta por Henry Paul, então diretor-presidente da Metisa S.A., e Guido Otte, engenheiro civil de formação, originário de um ambiente familiar de reconhecida experiência industrial, sendo neto de August Otte, que fundou em Blumenau, no ano de 1880, um dos maiores curtumes de Santa Catarina. Naquele momento de transição de sua gestão, a Indústria de Madeiras Guilherme Butzke atuava, basicamente, na produção de carrocerias de madeira e peças para implementos rodoviários, tais como reboques, basculantes e outros.

Sobre o momento em que estava a empresa e as razões que levaram Emílio Butzke, descendente do fundador Guilherme Butzke e um dos sócios majoritários da empresa, a tomar a decisão de transferir o controle acionário, Guido Otte conta (citação verbal)<sup>4</sup>: “A Graul, em Blumenau, na época, era um dos maiores fabricantes brasileiros de implementos rodoviários. Essa Graul faliu, e ele vendia a metade da produção dele para a Graul. E ele não perdeu, praticamente, dinheiro com a Graul, mas ele perdeu um cliente e, aquilo assim, deu uma derrocada nele que ele se apavorou, e ele se viu quebrado.” Guido Otte continua: “Ele veio para o Seu Henry, sabendo que eu tinha saído da Metisa, e ofereceu a firma pra mim. Nós acabamos negociando a firma, o Seu Henry junto com um concunhado meu, Edson Finco, e eu. E compramos a firma do Seu Emílio Butzke. Assumimos, ele ficou ainda sócio mas era um sócio simbólico, zero vírgula zero alguma coisa... aí, nós continuamos a tocar o que a Butzke era.”

Um fato curioso é o de que também fazia parte da estrutura administrativa e operacional do negócio uma empresa funerária, que produzia caixões e ataúdes em madeira. Esta ‘unidade de negócio’ foi transferida, ou devolvida, pouco depois, à gestão do acionista anterior e encontra-se em atividade, ainda hoje, na cidade de Timbó.

---

<sup>4</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

Conta Guido Otte (citação verbal)<sup>5</sup>: “Inclusive, ela tinha uma coisa curiosa... ela tinha junto uma funerária. E eu tentei tocar a funerária junto, vi que dava muito dinheiro. Mas depois, pela dificuldade...E a gente não se sentia bem. (risos) O quê que eu fiz? Eu fiz um negócio com o Seu Emílio, e ele tocava pra mim o negócio da funerária dentro da minha empresa. Quer dizer, ele tinha uma participação, o negócio era da Butzke mas o gerenciamento era o Seu Emílio que fazia, comissionado sobre o negócio.”

Uma das primeiras ações da nova gestão foi o levantamento de dados que permitissem uma análise mais criteriosa das potencialidades do negócio. Por meio de uma avaliação da concorrência, foi possível identificar algumas fragilidades no perfil do segmento no que tange à estrutura operacional, à qualidade de processos e, especialmente, na diferenciação de produtos. Havia no mercado um grande número de empresas produtoras de carrocerias, sem exigência de especialização e qualificação de produtos e processo. Além disso, os projetos de carrocerias tradicionais, normalmente desenvolvidos pelas empresas atuantes no mercado, eram como de domínio público, não possibilitando com isso a oferta de um produto com diferenciação suficiente que permitisse algum tipo de vantagem competitiva para a empresa.

Guido Otte explica (citação verbal)<sup>6</sup>: “Logo, eu comecei a procurar fabricantes de implementos rodoviários, outros. Tive sucesso, comecei a fabricar pra Free House (*Comercial Ltda ME*) no Brasil, pra Iderol (*Equipamentos Rodoviários Ltda ME*), pra Pastre (*Indústria Metalúrgica*). Fui à Randon (*S.A.*), fui à Guerra (*S.A.*)... fui vendendo e tive sucesso, muito sucesso. E a firma começou a crescer.”

O Diretor-Presidente da Butzke continua (citação verbal)<sup>7</sup>: “uma coisa nos chamava a atenção: as carrocerias de madeira; elas são um produto cujo o processo de execução é de domínio público, pode-se

---

<sup>5</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>6</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>7</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

dizer. O cara que tem uma plaina, uma serra refiladeira, uma serra destopadeira; ele se sente em condições de fazer uma carroceria. Então, todo mundo poderia fazer carroceria e existia muitas de fundo de quintal.”

Surgiu, a partir daí, a ideia de identificar outros segmentos em que a estrutura e o *know-how* da Butzke pudessem ser melhor aproveitados, visando uma atuação com maior diferenciação no mercado. Foi criada, então, uma empresa de agenciamento de negócios, desvinculada da estrutura organizacional da Butzke, chamada Sussmann & Paul, com o objetivo de identificar oportunidades de novos negócios em que pudessem ser melhor aproveitadas as capacidades produtivas e operacionais da indústria de madeiras.

Nas palavras de Guido Otte (citação verbal)<sup>8</sup>: “independente (...) de nós estarmos movimentando muito bem a firma; nós pensamos em mudar de... em procurar um outro negócio, dentro da firma que nós tínhamos. (...) O meu sogro (*sr. Henry Paul*) conhecia, um pouco de uma pessoa chamada Lothar Sussmann (...) um cara que sempre trabalhou na área de marketing e de propaganda. Tinha agência de propaganda, foi a primeira agência de propaganda da Volkswagen, pra você ter uma idéia. (...) eles resolveram fazer uma firma de agenciamento externo, exportação.” E continua: “E resolveram colocar isso dentro da Butzke, no endereço da Butzke. Foi uma razão social independente, Sussmann & Paul, mas que acontecia dentro da Butzke. E eu participava, como ouvinte e com meus palpites. (...) E com o objetivo de procurar negócios em torno da madeira.”

---

<sup>8</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

## 4.2 A MUDANÇA DE SEGMENTO

Em decorrência desta estratégia de análise do mercado, a Butzke diversifica mais uma vez sua linha de produtos, focada em dois segmentos distintos. Paralelamente à produção de carrocerias, que ainda se manteve por algum tempo, em 1985 a Butzke ingressa no segmento de móveis em madeira, produzindo, inicialmente, o que a empresa designava como ‘móveis práticos’: prateleiras, bancos, mesas e cadeiras dobráveis, retráteis e/ou desmontáveis.

Lembra-se Guido Otte (citação verbal)<sup>9</sup>: “E, simultaneamente, em julho pra agosto de 1985, nós começamos dois negócios novos. Foram definidos em julho, e em agosto nós já estávamos produzindo.” Informação ratificada por Michel Otte (citação verbal)<sup>10</sup>: “Em 1985 teve o início da produção de móveis em madeira, propriamente. (...) Com exportação do Bankotte pra Austrália.”

Entre os primeiros produtos da linha de móveis, constava um banco dobrável, com projeto de design originalmente patenteado no Reino Unido. O direito de propriedade desta patente pertencia a um empresário australiano que negociou com a Butzke o direito de uso, além do contrato de produção do respectivo produto destinado à exportação e comercialização na Austrália.

Guido Otte (citação verbal)<sup>11</sup>: “foi o início dos móveis práticos com o *Bankotte*, e... exportando isso. Isso foi para a Austrália, foi um cara da Austrália que nos trouxe isso.”

A iniciativa de aproximação com este empresário australiano foi um dos negócios gerados pela empresa de agenciamento de exportação Sussmann & Paul para a Butzke,

---

<sup>9</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>10</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>11</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

conforme relata Guido Otte (citação verbal)<sup>12</sup>: “O grande negócio deles acabou sendo abrir portas e, prospectando o mercado, acabaram localizando esse australiano que veio pra cá fazer umas compras, e trouxe o *Bankotte* junto e nos ofereceu o *Bankotte*. Isso foi o que aconteceu de fato. Foi dessa forma. (...) Ele era um distribuidor na Austrália. (...) Ele detinha esta patente, era uma patente inglesa. E ele acabou nos oferecendo, e nós fizemos o produto pra ele e ficamos com a patente aqui para o Brasil.”

Nas palavras de Guido Otte (2013) o projeto do banco dobrável, batizado comercialmente pela empresa de ‘Bankotte’, teve grande importância na trajetória da empresa: “ele realmente é o elemento-chave na nossa virada.”, declara Guido Otte (citação verbal)<sup>13</sup>.

Inicialmente o Bankotte era produzido apenas para comercialização junto ao mercado externo: Itália e França, além da Austrália, eram alguns dos países atendidos com o produto.

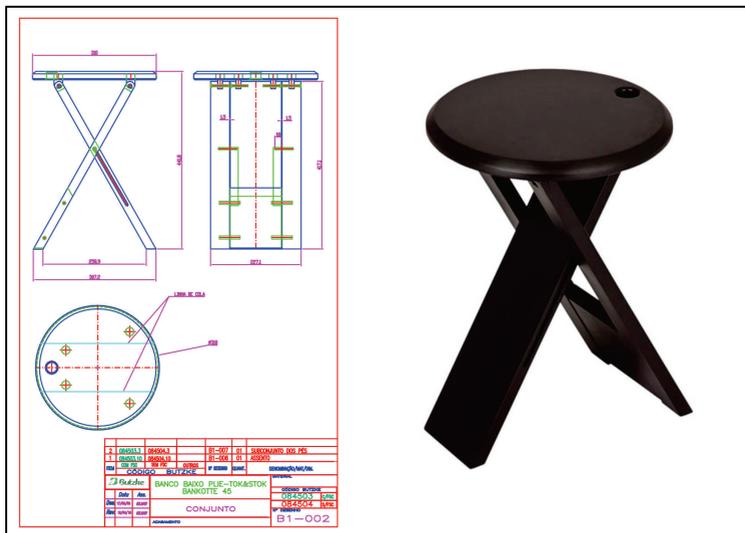
Em 1988, aproveitando-se da aceitação do Bankotte no exterior, a Butzke faz o seu ingresso no mercado brasileiro. Este foi o primeiro produto da empresa direcionado para o segmento de móveis em madeira no mercado nacional. A aceitação foi imediata e a empresa chegou a comercializar 3 mil peças deste produto ao mês.

A partir daí, a Butzke direcionou sua área de desenvolvimento de produtos na busca de projetos que atendessem às características de móveis “funcionais”, de modo a permitir o melhor aproveitamento e acondicionamento: produtos dobráveis, desmontáveis ou escamoteáveis.

---

<sup>12</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>13</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.



**Figura 6** – Bankotte: o produto que mudou a trajetória da empresa.  
(Arquivo Butzke)

Com isso, a empresa amplia significativamente sua atuação no mercado, chegando a atingir 30% do seu faturamento com a comercialização da sua linha de móveis para clientes como a Wall Mart, nos Estados Unidos, e o Grupo Rinascente, na Itália, o maior cliente da empresa na exportação de móveis naquele período. A linha de produtos consistia em pouco mais de uma dezena de itens, entre cadeiras, mesas e prateleiras, desenvolvidos internamente pela área de P&D - Pesquisa e Desenvolvimento da empresa, tendo como base projetos fornecidos por clientes da exportação ou adaptados a partir de projetos de domínio público.

Sobre a estrutura de desenvolvimento de produtos e a competência ainda não adquirida de pesquisa e design, Michel Otte (citação verbal)<sup>14</sup> esclarece: “A parte de móveis (...) sempre foi sob demanda, o meu cliente me trazia o que ele comprava, vamos dizer assim, as commodities que ele trabalhava. Ele vinha “eu quero isso

<sup>14</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

aqui”, e a gente fazia o que ele queria. E aí, fomos criando a nossa linha em cima disso.”

Outro segmento de atuação ao qual a Butzke direcionou seus esforços foi o de “embalagens especiais em madeira”, designação comercial que consistia no desenvolvimento de projetos sob encomenda para montadoras de veículos que as utilizavam no acondicionamento de peças CKD – *Completely Knocked Down*, conjuntos de partes de automóveis completamente desmontadas, criadas geralmente pela fábrica matriz ou pelo seu centro de produção para exportação e posterior montagem dos veículos nos países receptores destes *kits*. Esta oportunidade de negócio surgiu para a Butzke a partir de um demanda específica da Mercedes-Benz que, posteriormente, proporcionou o fornecimento do mesmo serviço à outras montadoras instaladas no Brasil, como a General Motors, a Scania e a Volvo.

A atuação neste segmento bastante específico possibilitou um grande avanço para a empresa, tanto de incremento de receita quanto de aperfeiçoamento dos seus processos de produção. Alguns dos projetos desenvolvidos para estas montadoras chegavam a exigir até 275 componentes distintos para a sua montagem. Um *expertise* que foi assimilado pela empresa e trouxe um grande diferencial competitivo, distanciando-a da concorrência e garantindo a sua liderança no setor.

Apesar da elaboração e desenvolvimento dos projetos de design das embalagens especiais para CKD serem e responsabilidade das próprias montadoras, a área de P&D da Butzke teve um papel fundamental na qualificação destes produtos, uma vez que contribuiu de forma decisiva na pesquisa e proposição de novas matérias-primas para a sua produção.

Até então produzidas com madeiras extraídas de árvores das espécies *Pinus elliottii* e *Araucaria angustifolia* - sendo esta uma espécie nativa da flora brasileira, já naquela época em risco de extinção - por proposição da Butzke, as embalagens vieram a ser produzidas em madeira do gênero *Eucalyptus*, como resultado de um extensivo trabalho de pesquisa e desenvolvimento em parceria com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo e empresas fornecedoras de madeira e celulose.

Michel Otte esclarece (citação verbal)<sup>15</sup>: “A substituição da araucária pelo eucalipto foi um processo que demorou alguns anos (...) na década de 1980, mais pro fim. Que envolveu as montadoras (...) envolveu aquela história das embalagens.” E complementa: “Já existia o trabalho e muito conhecimento sobre o eucalipto dentro da empresa. Tanto é que foi dali que surgiu mas, a força que o eucalipto ganhou na empresa foi por causa desse trabalho em cima das montadoras.”

A pesquisa realizada em torno do assunto, permitiu à Butzke o domínio de um amplo conhecimento a respeito das características das inúmeras espécies desta madeira e de suas potencialidades aplicativas, trazendo um grande avanço tecnológico para a empresa.



**Figura 7** – Embalagens CKD deram novas competências à Butzke.

Na primeira metade da década de 1990, a Butzke mantém a atuação nessas duas frentes de negócio – a de móveis e a de ‘embalagens especiais’ para montadoras – ambas com resultados bastante positivos para empresa. A linha de produtos para as montadoras, basicamente composta de embalagens para CKD, chegou a

<sup>15</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

80% do faturamento da empresa naquele período. Apenas 20% do faturamento era oriundo da linha de móveis. Esta, contudo, apresentava um cenário de expansão cada vez mais promissor.

#### 4.4 A MUDANÇA DE PARADIGMA

Em 1994, as montadoras atendidas começaram a exigir ainda mais da capacidade produtiva da Butzke que, com isso, se viu obrigada a optar entre o segmento de móveis ou o de embalagens especiais, dadas as dificuldades de estruturar e administrar duas unidades tão distintas. Mais uma vez a Butzke dá um passo decisivo na sua trajetória, direcionando sua atuação para o segmento de móveis, a despeito da importância que representava para a empresa a produção de embalagens para CKD e da credibilidade que já havia conquistado com este produto.

Michel Otte diz (citação verbal)<sup>16</sup>: “1994 (...) foi o momento onde passou a ser só móveis. Então, deixou de ser embalagens e também carrocerias... embalagens antes e carrocerias depois.”

Paralelamente, desde o final da década de 1980, a Butzke vinha intensificando relações de negócios com uma das maiores empresas de comercialização de esquadrias e portas em madeira da Alemanha (*BSV Bauelemente - Systeme - Vertrieb GmbH*) que a incentivou no aperfeiçoamento do seus processos, resultando na posterior adesão da empresa ao programa de certificação promovido pelo FSC, sigla em inglês para Conselho de Manejo Florestal, organização independente, não-governamental e sem fins lucrativos criada em Bonn, na Alemanha, para promover ao redor do mundo práticas de manejo florestal ambientalmente adequadas, socialmente benéficas e economicamente viáveis, identificando ferramentas e recursos na promoção destes conceitos. Por meio de seu sistema de certificação, o FSC reconhece as empresas que mantêm uma produção responsável de produtos que utilizam matéria-prima de origem florestal, um processo reconhecido por seus critérios de exigência relativos ao manejo sustentável. (Fig.5)

Em 1998, a Butzke foi a primeira indústria de beneficiamento da América Latina, e uma das primeiras fábricas de móveis em todo o mundo, a ter produtos finais acabados com esta certificação, considerada referência internacional no assunto.

---

<sup>16</sup> Entrevista concedida por OTTE, Guido. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (192 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.



**Figura 8** – Cadeia de custódia de certificação da madeira.  
(Adaptado do site FSC)

A certificação FSC inseriu a Butzke em um seletivo grupo de empresas a frente do movimento pela produção sustentável, expandindo e qualificando, de modo significativo, os mercados de atuação da empresa. A partir daí, a projeção da Butzke como referência internacional na produção de móveis em madeira com certificação ambiental cresceu exponencialmente, a ponto de exigir uma readequação na estrutura administrativa e operacional da empresa. “Éramos procurados com tal intensidade e frequência, por empresas de todo o mundo, a ponto de termos dificuldades em responder aos contatos feitos”. (OTTE, G. 2013)

A diferenciação alcançada com a certificação, aliada à crescente demanda internacional por produtos de apelo sustentável, permitiu a abertura de novos mercados em países da Europa, América do Norte, Central e do Sul, Oriente Médio e Oceania. Em 2002, a Butzke, então, investe na ampliação de sua capacidade de produção com a construção de um novo parque fabril de mais de 10 mil m<sup>2</sup> de área. Neste período, aproximadamente 90% da produção estava direcionada para o mercado externo. Os 10% restantes “era o que o mercado interno comportava” (OTTE, G. 2013) já que o hábito e consumo por móveis de jardim produzidos em madeira maciça, especialmente com apelo sustentável, era quase inexistente.

O Centro de Inteligência em Florestas – CIFLORESTAS, portal virtual que concentra informações vinculadas ao setor de exploração florestal, criado em 2008 com a finalidade de subsidiar iniciativas públicas e privadas visando o desenvolvimento sustentável, publicou em sua edição de 2010 do relatório anual de análise conjuntural do setor que, até aquele ano, praticamente, inexistia um mercado expressivo para móveis certificados no Brasil: O que existia até então eram “atividades pioneiras, relativamente recentes, que esboçam tentativas de conquistar

clientes mais exigentes da classe média alta e um trabalho, ainda incipiente, de conscientizar novos clientes.” (CIFLORESTAS, 2010.)

Tal constatação foi corroborada por entidades representativas do setor produtivo, como a Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário (ABIMÓVEL) que, nas palavras de seu, então, presidente, José Luiz Diaz Fernandez, no mesmo relatório de análise conjuntural do Centro de Inteligência em Florestas, afirmou que “móveis com essa certificação são raros (...) No entanto, há um esforço por parte de algumas indústrias em incrementar esse mercado.” (CIFLORESTAS, 2010.)

Entre as empresas pioneiras na produção, comercialização e conscientização pelo consumo de produtos sustentáveis no Brasil - especialmente móveis em madeira certificada - certamente encontra-se a Butzke, que desde os primeiros anos da sua certificação pelo FSC deu início a este trabalho junto ao mercado interno.

A empresa pode ser considerada, ainda, como precursora da introdução do conceito de posicionamento de “móvel de jardim” no país, já que, juntamente com a linha de móveis do Grupo Tramontina, foi a primeira empresa a produzir móveis em madeira maciça destinados especificamente para uso em áreas externas. Sendo que o posicionamento mercadológico da Butzke esteve, sobretudo, direcionado para áreas de lazer residenciais, enquanto a Tramontina direcionou sua linha de móveis para estabelecimentos comerciais, especialmente mesas e cadeiras para bares e restaurantes.

Um outro fator importante, que permitiu o incremento e a expansão do segmento de móveis de jardim no mercado brasileiro, foi a chegada no país, a partir do final dos anos 90 e início dos anos 2000, de grandes redes de varejo européias que introduziram a cultura de consumo deste perfil de produto. Para a Butzke, que já atendia boa parte dessas redes através da exportação, o surgimento deste novo canal de distribuição foi de grande vantagem competitiva.

A Tok & Stok, empresa criada no Brasil em 1978 e atendida pela Butzke desde os seus primeiros anos de atividade, também expandiu sua linha de produtos, criando em suas lojas uma sessão exclusivamente voltada para móveis de jardim. Esta parceria acontece ainda hoje, seja na produção de móveis a partir de projetos sob encomenda ou, quando projetados pela Butzke, com fornecimento sob exclusividade para a rede de varejo.

#### 4.5 A MUDANÇA DE POSICIONAMENTO

Em 2002, a empresa realiza um grande investimento na expansão e modernização de suas instalações industriais, com a construção de um novo parque industrial de 10mil m<sup>2</sup> de área. Foi um dos momentos em que a empresa teve seu maior volume de produção e de funcionários, até então. Comenta Michel Otte (citação verbal)<sup>17</sup>: “eu cheguei a ter 600 funcionários, eu não ganhava dinheiro, por incrível que pareça. (...) uma fábrica que tu não dás conta de produzir e tu não ganhas dinheiro. Bom, isso é uma coisa antagônica! Se eu estou atolado de coisa pra produzir, então, aumenta o meu preço.”

Contudo, a relação econômica da oferta e procura, já amplamente estudada por Schumpeter, não se fazia condizente com a realidade daquele momento, onde um cenário econômico de crescente valorização da moeda brasileira em relação ao euro e ao dólar norte-americano começava a se constituir, interferindo significativamente nas relações comerciais da empresa, fortemente direcionada para o mercado externo.

Michel Otte (citação verbal)<sup>18</sup> comenta a situação naquele momento: “essa maxi-valorização do real, (...) claro que afetou demais, e acelerou o processo, empurrou uma necessidade, empurrou, com certeza. (...) a gente tinha 80% do nosso faturamento atrelado ao dólar, em um país onde o câmbio passou a ser livre. (...)Então tu estás com teu negócio baseado, olha o risco, em uma moeda que pode variar todos os dias.”

Em 2004, sem perspectivas de recuperação nos negócios oriundos das exportações, a empresa intensificou o redirecionamento de ações estratégicas visando o aumento na participação do mercado interno, um objetivo já estabelecido porém com menos prioridade de ser alcançado.

Conta Michel Otte (citação verbal)<sup>19</sup>: “foi uma implementação de uma estratégia, (...), por diversos fatores que existiam naquele momento.

---

<sup>17</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>18</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>19</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa

(...), por mais que as pessoas entendam, achem e presumam de que a gente tomou as decisões que tomou por causa da grande mudança cambial, que é o que fez quase todos os moveleiros se movimentarem. A estratégia nossa foi montada pouco antes, de isso ter acontecido. (...) Se tivesse sido uns dois anos antes, talvez tivesse sido um pouco menos dolorido. (...) a gente montou a estratégia visualizando já uma situação que não estava adequada.” Ele continua: “O volume de exportação que a gente tinha era tão grande que ele fazia com que eu gerasse um crédito de impostos, que eu não tinha como utilizar. (...) Como é que eu faço para poder usar esse crédito? E aí a conclusão é de: precisamos vender também no mercado nacional.” E completa: “eu vendia 80% era de exportação. Desses, 100% era de produto sob demanda. (...) E no mercado nacional, tu vê, só 20%. E o mercado nacional, ainda, era limitado porque desses 20% eu ainda tinha uma concentração de mais de 50% da minha venda era para a Tok&Stok e, na época, a Leroy. (*Leroy Merlin*) Tok&Stok, eu vendia um produto só pra ele, e a Leroy eu vendia um produto nosso, ok, Mas aí com uma política comercial deles. Então, o que era na verdade o meu produto? (...) Era um percentual de um percentual pequeno. Uma fração.”

A estratégia adotada, então, visava enfrentar um cenário onde um conjunto de problemas já existentes foi intensificado com a situação cambial daquele momento. Michel Otte (citação verbal)<sup>20</sup>: “Então, naquele momento, a estratégia foi pensada muito em ‘nós precisamos tirar dessa dependência que que tenho (...) começar a ganhar um percentual de vendas de exportação, do meu produto.’ E a mesma coisa dentro do mercado nacional, também começar a ter a venda da minha marca (...) Essa foi a configuração básica da estratégia que a gente montou. (...) foi no final de 2004 para iniciar no início de 2005.”

Naquele momento, o mercado-alvo de interesse da empresa eram as lojas de suprimentos para piscina, centros de jardinagem e cadeias de lojas especializadas em materiais de bricolage e construção, que tradicionalmente comercializavam mobiliário para áreas externas e acessórios para jardim.

---

Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>20</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

Sobre isso, Michel Otte (citação verbal)<sup>21</sup> comenta de algumas tentativas de produzir projetados de profissionais externos, como no caso da linha desenhada pela arquiteta e paisagista catarinense Anna Holzer: “a gente fez uma iniciativa com a Anna Holzer, e (...) não deu certo, na época. (...) na exportação eu não vendo esse produto. (...) eu vendo pra piscineiro. Que não era público para aquele produto, porque era um produto comum em design. Uma primeira iniciativa de design. Tivemos outros, mas foi uma que a gente parou para pensar o porque que não vendeu.”

Outro aspecto importante da mudança de política comercial da empresa foi um direcionamento mais orientado para o mercado, algo até então pouco valorizado no contexto da cultura da empresa. Michel Otte (citação verbal)<sup>22</sup> comenta uma passagem curiosa a esse respeito: “dentro da estratégia só da exportação, foi motivo até de chacota em algumas reuniões. (...) como é que eu faço para vender minha marca? (...) eu vou trabalhar pra mercado... eu tinha muita consulta de gente querendo comprar pequenos volumes. E isso eu descartava sempre, que não era a nossa operação. (...) até me lembro da piada que usavam: vocês acham que a Butzke vai virar um supermercado? (...) o cara vem aqui e compra dez produtos de vocês? Porque, até aquele momento eu vendia dois, no máximo quatro itens, dentro de um contêiner.”

A estrutura de negócios da empresa, até então voltada para as exportações, é reorganizada, alocando profissionais para cuidar de mercados regionais e designando novas funções relacionadas a gestão de marketing, comunicação e desenvolvimento de produtos. É sob a responsabilidade desta nova função, até então inexistente na empresa, que foram adotadas as primeiras ações de reposicionamento comercial. Para operacionalizar a implementação dessas ações, a Butzke adotou a tática de serviços terceirizados, tanto para a adoção de porta-voz, quanto assessoria estratégica em publicidade e ações de comunicação visual.

---

<sup>21</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

<sup>22</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

Uma das primeiras ações tomadas, já no primeiro trimestre de 2005, foi a reformulação da identidade visual da empresa (fig.9). A gerência tinha a percepção de que a marca visual deveria se aproximar esteticamente e conceitualmente da linguagem do segmento de móveis e objetos de decoração. A substituição da tipologia e das cores originais procurou oferecer à nova marca uma aparência mais suave e contemporânea. Além disso, a adoção de um elemento pictórico, a partir da figura estilizada de uma folha, visou alcançar o objetivo de fazer a associação da empresa com os aspectos de responsabilidade ambiental, reforçada pela adoção de um slogan que procurou destacar o nicho de mercado em que a empresa já operava e destinava-se a focar: "móveis para lazer".

Michel Otte (citação verbal)<sup>23</sup>, comenta a fase de transição nesse período: “A primeira iniciativa, vamos falar assim em termos de marketing, naquela época, foi tentar mostrar para o mercado o que nós somos, como indústria que nós somos. E desse início de exercício surgiu a ideia de criar um catálogo, que não foi revista, o primeiro foi um catálogo.(...) E a mudança da marca também.” E ainda complementa: “foi o início do nosso trabalho de marketing, inclusive o que fez a gente depois estruturar o marketing dentro da empresa.”

Um novo posicionamento da marca começou a tomar forma, com o uso de recursos visuais que tiveram como objetivo transmitir e reforçar a relação da marca com os conceitos vinculados aos conceitos de lazer, natureza e responsabilidade ambiental. Estes valores já eram fortemente identificados com a ideologia e a prática da empresa, mas ainda não explorados em sua imagem e comunicação, até então.

---

<sup>23</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.



**Figura 9** - Reformulação da identidade Visual:  
até 2005 (A) e após o redesign (B)

Com a reformulação da identidade visual concluída, a empresa considerou oportuno o desenvolvimento de materiais que pudessem servir de apoio às abordagens de vendas, com a criação, programação e publicação de um site institucional e de um catálogo online.

Além disso, com o apoio de uma consultoria externa especializada em design estratégico e comunicação mercadológica, prestada pela empresa T.AG Ações de Marketing Ltda., sediada em Blumenau, foi estabelecido um amplo plano estratégico de construção da nova marca, contemplando o desenvolvimento de peças de comunicação institucional e de produto.

Entre as primeiras ações consta a criação, desenvolvimento e produção de um catálogo impresso reunindo a diversificada linha de produtos (Fig. 10). A linguagem editorial e gráfica deste material apresentou, pela primeira vez, a linha de produtos dentro de uma abordagem alinhada com produções editoriais de revistas de arquitetura e decoração. Um detalhado processo de direção de arte na composição de ambientes, buscando um alinhamento com os conceitos da marca e uma maior valorização dos produtos, foi adotado.

A respeito do direcionamento de design adotado no primeiro catálogo de produtos da empresa, Michel Otte (citação verbal)<sup>24</sup> comenta: “a gente recheou ele de informação, a primeira edição, aquele quadradinho. Mas, principalmente de imagens, essa foi a ideia. Imagens do nosso negócio. E também imagens de produtos, ambientados, e assim por diante, até porque a gente entendia que pra vender na decoração, eu precisava talvez apresentar ele de uma outra forma.”



**Figura 10** – O projeto de design do catálogo buscou alinhar a linguagem às editoriais de revistas de decoração.

Editorado em três idiomas – português, inglês e espanhol, este catálogo de produtos foi distribuído para um mailling composto por representantes, distribuidores, lojistas e editorias de revistas especializadas e serviu como principal material de divulgação da empresa e de seus produtos para o mercado nacional e externo. Sobre a importância desta ação de construção de marca, Michel Otte (citação verbal)<sup>25</sup> diz: “Pra nós foi um... Divisor de águas, não é?! Tanto

<sup>24</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

internamente até... (...) Com certeza disso, para todos aqui. Tanto que, até em termos de ânimo para a equipe... realmente, dava orgulho de ver o catálogo.” Sobre a construção da imagem da empresa, Michel Otte complementa: “No mercado... as pessoas começavam a... –“ que empresa é essa? olha os caras! O catálogo dos caras”.

Com a quebra de paradigmas, passando de um cultura eminentemente produtiva para a de uma visão de mercado, a empresa consolidou um processo de redirecionamento estratégico importante e decisivo. Michel Otte (citação verbal)<sup>26</sup> diz: “A partir daquele momento, se abriu a possibilidade do cara comprar o que quiser, desde que eu tenha no estoque. No começo, obviamente, como toda a estratégia, começou bem devagarinho. Pra tu teres uma ideia, hoje, (...) 78% da exportação é isso aí.”

Como parte da estratégia de comunicação, foram adotadas ações em assessoria de imprensa para promover a marca e seus produtos junto às editorias de publicações especializadas em arquitetura e design de interiores.

#### 4.6 *RESTYLING* E RESIGNIFICAÇÃO: O RETORNO DO BANKOTTE

Em paralelo às ações de comunicação, algumas melhorias no portfolio de produtos também foram adotadas. Entre elas destaca-se a inclusão de uma nova gama de acabamentos, diversificando o tradicional emprego do Stain, uma espécie de verniz impregnante, provido de filtros solares e antifúngicas, utilizado em objetos em madeira para uso em áreas externas, com o intuito de propiciar maior proteção às intempéries.

O emprego do acabamento em laca, conhecida também por tinta automotiva ou poliuretano, em uma diversificada gama de cores, foi disponibilizado como opcional em alguns dos produtos de linha, permitindo uma relativa customização de produtos. Acabamentos mais elaborados, no estilo Provençal e tipo demolição, por exemplo, também foram ofertados, alcançando expressivos resultados comerciais. A

---

<sup>26</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

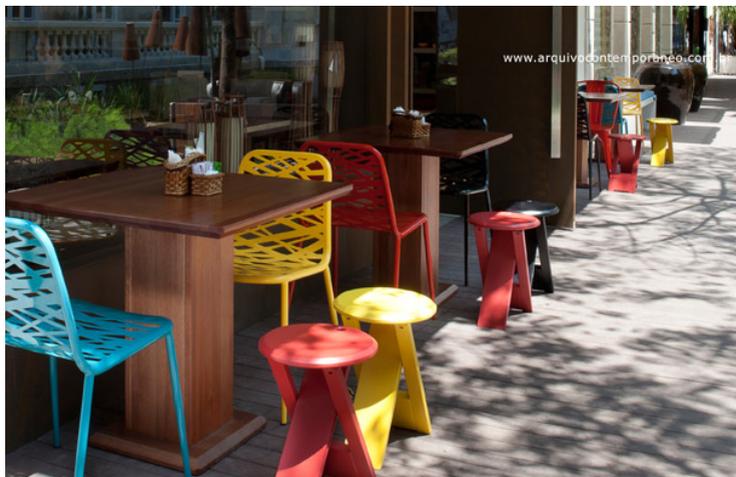
superação desta barreira tecnológica, representada pela inserção de novos tipos de acabamentos aos produtos, permitiu a ampliação das possibilidades de adequação dos produtos às tendências do segmento de decoração de ambientes.

Em 2006, na 45ª edição do iSaloni – Salão Internacional do Móvel de Milão, considerada a mais importante feira do mundo em design de móveis, a tendência do uso da laca, principalmente em móveis de estilo mais modernos e contemporâneos, foi um dos destaques. Outra tendência identificada foi a busca pela funcionalidade aliada à estética dos móveis. O cenário estava propício para o ‘revival’ do primeiro móvel produzido pela Butzke: o Bankotte.

Descontinuado da linha de produção em algum momento que não foi possível identificar mas que, estima-se, tenha ocorrido em meados da década de 1990, o produto foi relançado no primeiro trimestre de 2007, como parte da estratégia de valorização da marca e de resgate de uma história de mais de 100 anos da empresa.

Para tornar o produto mais condizente com o contexto e as tendências de comportamento de consumo, o produto sofreu uma ação de *restyling*, atividade de design que consiste em variar certos aspectos de um produto (no design industrial), logotipo ou embalagem (no design gráfico), “sem modificar a função e seu princípio.” (MOZOTA, 2011, p. 19). O acabamento em laca, em várias opções de cores, deu ao produto a característica de praticidade, funcionalidade e adequação estética, tão em voga nas tendências de projetos de ambientação naquele momento.

O lançamento da nova versão do Bankotte despertou o interesse das editorias de arquitetura e design de interiores de jornais e revistas do país, promovendo-o à condição de um produto ‘curinga na decoração’, destacando seus aspectos funcionais e estéticos. Com isso, o produto tornou-se parte de uma série de projetos de design de interiores, especialmente em ambientes de espaços comerciais, como bares e restaurantes, e de eventos, mostras e feiras de arquitetura e decoração em todo o país (Fig.11). O sucesso do produto Bankotte permitiu a uma série de novos contatos comerciais, tanto com lojistas quanto com profissionais de Arquitetura e de design de móveis, trazendo novos negócios para a empresa e visibilidade para a marca Butzke.



**Figura 11** – O Bankotte, relançado, alcançou destaque em projetos e editoriais. (Arquivo Butzke)

#### 4.7 A PARCERIA COM DESIGNERS RENOMANOS

O primeiro designer a desenvolver um projeto em parceria com a Butzke foi Carlos Motta, expoente do design de mobiliário nacional, detentor de inúmeras premiações tanto no Brasil quanto no exterior. Um dos seus projetos, considerado como um ícone do design de móveis brasileiro, a cadeira “São Paulo”, foi reeditada pela Butzke em 2009, no mesmo ano em que foi lançada a linha ‘Butzke Unique’, adotada como estratégia para reunir linhas de produtos com design assinados por profissionais de renomado prestígio.

A aproximação com o designer Carlos Motta se deu a partir de uma provocação lançada por um cliente da empresa. Michel Otte (citação verbal)<sup>27</sup> conta como se deu isso: “Eu tinha um cliente que gostava muito de trabalhar conosco, pela maneira com a qual a gente trabalha. Em termos de indústria, de seriedade e de custo. Então ele identificou que eu sou competitivo, sou uma empresa séria em todos os sentidos que isso quer dizer (...) Só que ele enxergou que eu tinha uma oportunidade que eu não estava aproveitando, talvez, que era agregar

<sup>27</sup> Entrevista concedida por OTTE, Michel. Entrevista ‘Gestão de design, inovação e percepção de valor.’ [ago. 2013]. Entrevistador: Roger Costa Pellizzoni. Timbó, 2013. 1 arquivo .mp3 (74 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta dissertação.

design na nossa linha. E esse cliente me chamou para conversar, e falou: Olha, tenta com Carlos Motta, liga para o Carlos Motta.”

É interessante observar que parceria com o designer não se deu apenas em razão de interesses comerciais ou estratégicos, havia uma sinergia bastante evidente de experiências e valores, entre ambas as partes. Sobre o encontro com o designer, conta Michel Otte (citação verbal): “tivemos uma primeira conversa (...) e foi uma conversa muito boa, porque a empatia foi tremenda em termos de conceitos sociais e ambientais. (...) uma experiência muito positiva, porque ele também conhece madeira, é mão na massa, ele teve marcenaria, já teve fábrica. Então foi, assim, uma empatia super fácil.”

Questionado sobre a percepção de que havia, de fato, uma ausência das possibilidades de contribuição do design na empresa, até então, e o quanto a aproximação com um designer experiente poderia agregar valor aos produtos e à marca Butzke, Michel Otte (citação verbal) reflete: “É...faltava porque, isso que eu quero dizer... isso encaixava bem... Com essa necessidade, com isso que a gente vem fazendo. O trabalho nosso de buscar segmentação com várias coisas, então a gente montou um trabalho em cima dessa oportunidade que apareceu.”

A primeira linha lançada com a marca ‘Butzke Unique’, desenhada com exclusividade por Carlos Motta, foi a linha ‘Timbó’, batizada pelo próprio designer em homenagem à cidade sede da empresa. A partir daí, vários outros designers aproximaram-se da Butzke e passaram a desenvolver projetos em parceria, novos ou reeditados. Paulo Alves criou o banco ‘Charlotte’, premiado em 2012 no Museu da Casa Brasileira, Pedro Useche, outro reconhecido designer de móveis, criou a linha ‘Tak’, um projeto inovador que misturou materiais reciclados com madeira certificada, levando a Butzke a receber o prêmio ‘Planeta Casa’ promovido pela editora Abril.

Mas, certamente, a parceria mais importante surgida a partir desta estratégia de aproximação com designers brasileiros aconteceu em 2012, quando Sérgio Rodrigues, considerado pela crítica especializada internacional como ‘o criador do móvel moderno brasileiro’, readequou um de seus projetos mais significativos, a ‘linha Tajá’, criada em 1978, para que esta viesse a ser produzida e lançada pela empresa.

A projeção alcançada com as linhas assinadas permitiu à Butzke ingressar em um universo de lojistas, antes inimaginável (Fig.12). A ponto de concluir o ano de 2012 com uma participação na exportação da ordem de 30% no volume de faturamento da empresa, com um

diferencial positivo importante em relação ao valor agregado da linha de produtos.

**The New York Times**

THURSDAY, JULY 18, 2013

**Currents**  
NEWS, PRODUCTS AND PERSONALITIES



**Outdoors**  
**Seating Not Meant for Wallflowers**

▶ In 1978, the Brazilian designer Sergio Rodrigues created an extroverted furniture group called Tajá. Now 86, Mr. Rodrigues has overseen a reissue of the collection, which is being distributed by the New York design showroom Espasso. The group includes an armchair, dining chair, settee and bar stool, all made of eucalyptus wood

certified by the Forest Stewardship Council. (Dining, coffee and side tables will be ready by the end of the year.) Each piece is available in a natural finish, or painted yellow, red, green, orange or blue. The wood versions are suitable for outdoor use, while the painted versions are recommended for covered outdoor areas only, to avoid sun

fading. "In Brazil, a lot of social life revolves around the outdoors," said Carlos Junqueira, Espasso's founder. "Tajá reflects this spirit." Prices range from \$1,150 for the dining chair to \$2,600 for the settee. Available at Espasso, 38 North Moore Street (Hudson Street), (212) 219-0017, [espasso.com](http://espasso.com).

STEPHEN MILLIOTI

**Figura 12** – Projetos em parceria com designers, como a linha Tajá de Sérgio Rodrigues, abriram novos mercados. (Arquivo Butzke)

A marca Butzke atinge, então, posição de destaque no mercado brasileiro de mobiliário e decoração. A tradição de trabalhar com madeira, combinada com a responsabilidade ambiental e o "olhar" para as tendências de design colocaram a marca como referência em móveis para ambientes ao ar livre e voltados ao lazer.

A partir de 2011, a empresa foi reconhecida em inúmeros concursos e premiações de design, além de citações e matérias de mídia espontânea em diversas publicações importantes do setor.

<b>ANO</b>	<b>PRÊMIO</b>	<b>PRODUTO</b>	<b>DESIGNER</b>
2011	Salão Design Casa Brasil	Cadeira Rio	Carlos Motta
2011	Museu Casa Brasileira	Banco Charlotte	Paulo Alves
2012	Planeta Casa	Banquetas Tak	Pedro Useche
2012	Salão Design Móvelsul	Banquetas Sela	Flávia Pagotti
2013	Idea Brasil	Banquetas Tak	Pedro Useche
2013	Salão Design Casa Brasil	Cadeira Buriti	Asa Design (Daniela Ferro)
2013	Salão Design Casa Brasil	Banco Charlotte	Paulo Alves

**Figura 13** – Quadro de premiações conquistadas em Design.

Em 2015, a Butzke participa, pela primeira vez, de importantes feiras de design e decoração em diversos continentes: 27th International Contemporary Furniture Fair, em Nova Iorque, nos Estados Unidos; Expo Mueble Internacional, em Guadalajara, no México; International Design Exhibition, em Dubai, nos Emirados Árabes e do exclusivo elenco de expositores do 54º edição do Il Salone Internazionale del Mobile – iSaloni. Um marco estratégico na consolidação da marca em nível internacional.



**Figura 13-** A inglesa Wallpaper, uma das revistas internacionais de design mais prestigiadas do mundo, destaca a Butzke em editorial especial sobre o design brasileiro.

(Wallpaper, Novembro de 2014)

Para marcar a presença inédita na maior feira de design e mobiliários no mundo, além das novas criações assinadas por Carlos Motta, Paulo Alves, Pedro Useche e Sergio Rodrigues, a Butzke realizou o lançamento da coleção Mucuri, primeira parceria com o designer carioca Zanini de Zanine, filho e herdeiro do talento de José Zanine Caldas, moveleiro brasileiro reconhecido como o “Mestre da madeira” (Istoé, 2008) e responsável pela integração do artesanato tradicional brasileiro com o estilo modernista em projetos de mobiliário.

A coleção composta por espreguiçadeira, mesa de jantar, mesa auxiliar e cadeira é o resultado da transposição de mais uma barreira tecnológica para a Butzke: é a primeira linha de produtos desenvolvida em Cumaru, madeira nativa brasileira 100% certificada pelo Forest Stewardship Council – FSC.

## 5 ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

A análise dos conceitos consolidados trazidos na fundamentação teórica deste trabalho e a sua relação com os fatos identificados no estudo de caso aqui relatado mostram a relevância que processos inovativos têm na superação de dificuldades, sejam elas internas ou externas.

A capacidade inovativa que a empresa BUTKE demonstrou, em diversos momentos de sua longa trajetória de mais de um século, adotando ações estratégicas inovadoras, rompendo com estágios de obsolescência, superando a concorrência e criando uma espécie de condição de monopólio, ainda que temporária, permitiu a ela uma nova condição de futuro. (SCHUMPETER, 1982; LOCKS et al, 2014)

Foi possível identificar esse aspecto, especialmente, em momentos como na mudança de produtos ofertados, atendendo à evolução das demandas tecnológicas e de mercado, passando de carretas para implementos rodoviários, por exemplo. Mesmo sendo o tipo de inovação mais utilizada estrategicamente no âmbito organizacional, (LOCKS et al, 2014), esta se mostra importante na criação de valores competitivos para as marcas, melhorando a sua posição frente à concorrência e aproximando-se das expectativas do mercado.

Em uma etapa mais recente dessa trajetória da empresa, uma inovação ainda mais radical, com a aquisição de competências estratégicas, habilitadoras e suplementares que lhe permitiram redirecionar não apenas seus produtos, mas a própria segmentação de mercado, abandonando um mercado já consolidado, como o de embalagens CKD para montadoras de veículos, e arriscando-se, por assim dizer, em um segmento completamente novo para a empresa e, em certos aspectos, ainda inexistente no país, com a adoção de móveis em madeira maciça certificada destinados ao uso em áreas externas.

Posteriormente, a própria resignificação do conceito de móveis para este fim, incorporando conceitos ligados à sustentabilidade e aos aspectos de funcionalidade-estética do design, configuram um modelo de inovação radical para além da sua abordagem tecnológica, dentro dos fundamentos do modelo ‘design-drive innovation’, proposto por Verganti (2013).

Este processo de inovação identificado na Butzke Importação e Exportação Ltda. ratifica a importância da liderança ao romper o “fluxo circular” (SCHUMPETER, 1982) e promovendo o avanço necessário. Está bastante evidenciado o perfil empreendedor presente nos gestores da empresa, distinguindo-se da visão meramente capitalista e

promovendo a inovação a partir de uma motivação maior que o lucro financeiro, buscando a sobrevivência do negócio e a preservação dos valores da organização.

Para isso, alguns métodos (TIDD et al, 2008), ainda que não estruturados, podem ser identificados na concretização deste processo inovativo. A empresa estudada demonstrou uma forte competência na compreensão dos cenários em que estava inserida, buscando eventuais oportunidades de inovação, identificando entre eles, aqueles em que teria melhores condições de atuar.

Além disso, ainda como método aplicado em seu processo de inovação, a Butzke adotou mudanças organizacionais importantes, visando estruturar-se de modo a oferecer melhores condições para que os caminhos de inovação escolhidos pudessem ser melhor explorados. Colocar ações de inovação em prática, tomando o cuidado de amadurecê-las a partir de uma ideia inicial, passando pelos diversos estágios de desenvolvimento, em busca de um resultado final planejado e, a cada etapa, revisar as experiências adquiridas no processo, tanto as de sucesso quanto de fracasso, como no caso das primeiras tentativas de desenvolver projetos de terceiros sem alcançar, inicialmente um sucesso comercial, aprendendo com isso a necessidade de posicionar esse tipo de produto dentro de uma outra realidade de distribuição.

Um aspecto relevante nesta trajetória de inovação desenvolvida em uma empresa com mais de cem anos de atividade ininterrupta, como é a Butzke, mostra o quanto, a despeito das dificuldades de conciliar estas duas tarefas aparentemente contraditórias (TRÍAS DE BES e KOTLER, 2011), é fundamental desenvolver a capacidade de adaptar-se às mudanças sem perder a eficiência de seus processos e a qualidade de seus resultados. Especialmente em um estágio mais avançado do ciclo organizacional (KAUFMANN, 1990), a necessidade de diversificação, através da exploração de novos produtos e mercados ou, ainda, também observado na modelo de inovação da Butzke, outros negócios ligados ou não à atividade inicial, atendendo simultaneamente, em com sucesso, três setores distintos: implementos rodoviários, embalagens CKD e móveis em madeira maciça.

A capacidade de regeneração, sem abrir mão de um espírito empresarial autêntico (NESURINI, 2013), destaca o elemento extraordinário ligado à trajetória desta empresa longeva. Está presente entre os valores da Butzke a preservação e busca constante pela alta qualidade do produto e do serviço ofertado, a grande capacidade de

compreender a evolução das necessidades de seus clientes, o senso de adaptação contínua em função das melhorias a serem alcançadas, o grande poder decisório de lideranças que estão diretamente envolvidas no cotidiano da empresa, dominando aspectos não apenas de gestão, mas de operacionalização do negócio.

Com destaque, deve-se observar ainda a preservação de um forte código de valores éticos presentes em toda a trajetória da Butzke. A tomada de decisão de abertura da sociedade, em meados dos anos de 1980, quando da transferência de controle acionário em razão de uma eventual falência, mesmo não confirmada, é uma boa representação desses valores. Outro valor importante, também identificado, é a preocupação com aspectos ligados à sustentabilidade, em seus três pilares fundamentais: econômico, social e ambiental.

A prudência em todas as etapas do processo inovativo, e uma certa habilidade na seleção de parceiros e na composição da sua estrutura de pessoas fecham este rol de características de empresas que superam décadas e, neste caso específico da Butzke, mais de um século de atividade.

A construção e gestão de uma marca que traduza e represente esses conceitos ligados ao negócio, aos produtos e serviços (NESURINI, 2013.) foi uma das estratégias adotadas pela Butzke.

O pensamento criativo na área do design (FRASER, 2012.; VIANA, 2012.) tem sido um dos métodos utilizados pela empresa estudada no desenvolvimento da inovação em produtos e serviços. A aplicação do design com um viés estratégico se mostrou um essencial para a inovação, ao propor a inclusão de idéias práticas na geração de novas oportunidades para melhor satisfazer demandas do mercado, aumentando significativamente as chances de sucesso.

O emprego do design em diversos processos dentro da empresa, notadamente na ações ligadas à comunicação e ao desenvolvimento de novos produtos, se tornou cada vez mais como recurso estratégico da empresa, agregando valor a esses produtos e criando novos mercados. (DELL'ERA et al, 2010)

O design adquiriu a condição de uma ferramenta de promoção importante da inovação em áreas fundamentais do negócio da Butzke, proporcionando melhores condições de competitividade por meio de aspectos estéticos, funcionais e simbólicos de produtos. Contudo, ainda

há espaço para que contribuir na racionalização de alguns processo produtivos, outra possibilidade relevante de como o design pode contribuir para a inovação na empresa.

Por outro lado, a qualificação da comunicação com os diversos públicos da empresa, tanto internos quanto externos, contribuiu de forma marcante posicionamento dos conceitos da marca, em especial materiais de design como o catálogo de produtos, que contribuiu na construção de uma identidade da marca mais condizente com a nova realidade proposta no redirecionamento estratégico da Butzke.

A inserção de conceitos e práticas de design na empresa permitiu, ainda, um avanço na maturidade da empresa em relação à própria compreensão da abrangência do termo. A ideia do design como “o pensamento que organiza todos os níveis de produção.” (BUCHANAN, 1991 *apud* BIGAL, 2001) foi assimilada pela empresa. Entretanto, esta visão mais ampla da atuação do design, ainda carece de difusão em esferas mais amplas da organização, especialmente em outras áreas menos ligadas às questões administrativas e comerciais do negócio, em conformidade com a ideia de que o design pode fazer parte de um contexto mais amplo, passando de uma condição meramente instrumental para a de um processo de pensamento contínuo (MITCHELL, 1991 *apud* BIGAL, 2001), com a participação de um grupo maior de pessoas contribuindo igualmente na geração de ideias inovadoras.

É possível avaliar que a aplicação de métodos de design na empresa ainda restringe-se ao seu uso como ferramenta de promoção da inovação na introdução de novos aspectos de qualidade e percepção estética de produtos, contribuindo, é certo, para a diferenciação em relação à concorrência da empresa, sem contudo ir muito além disso. O design poderia, ainda, racionalizar os processos produtivos, reduzindo custos e colaborando na busca pela liderança de preços.,(GIMENO, 2000), por exemplo

Assim, o design poderia tornar-se parte de um processo mais amplo de inovação, não apenas em sua fase final (GIMENO, 2000), como, também, na visualização e compreensão dos elementos envolvidos em todo o processo de gestão do negócio.

A inovação ganhou fundamental importância para as organizações e, em especial no caso da empresa estudada, esta se tornou um elemento central de seu sucesso. Porém, o tipo de inovação em

produtos não oferece vantagem competitiva por muito tempo, dada a fragilidade com que novas tecnologias de produção são copiadas e suplantadas. (GIMENO, 2000). Neste sentido, a Butzke buscou alocar investimentos na consolidação de uma imagem de marca que a distinguiu-se como empresa referência entre os demais *players* do segmento.

A estratégia da criação e construção de uma marca com forte valor agregado e, neste sentido, inovador, ao resgatar conceitos associados à sustentabilidade e ao design, posicionando-a em um nicho de mercado pouco explorado como de móveis para áreas de lazer, permitiu reforçar os ganhos e levar a empresa a uma faixa de liderança mais confortável, criando barreiras à entrada de concorrentes e oferecendo uma vantagem competitiva a mais. (KAPFERER, 2003)

Com esta ação estratégica a empresa procurou ser percebida não apenas na forma ou função de seus produtos, como também no que tange aos aspectos simbólicos destes, por meio de ações estratégicas de comunicação e de relacionamento com seus públicos, visando a consolidação de uma imagem de marca que traduzisse, com autenticidade, os conceitos de pioneirismo, de investimentos em pesquisa, de visão antecipada e de adequação das demandas do consumidor.

O análise do processo de inovação na Butzke mostra que a gestão de design se deu de modo gradual, respeitando o grau de oportunidade, disponibilidade e interesse das empresa na sua aplicação. Esta inserção, porém, se deu, já no primeiro momento, em nível tático e estratégico, em um estágio em que Mozota (2011) chama de ‘responsável’, uma vez que contou com o apoio da alta gestão, mesmo começando a partir de um único projeto: o redesign do logotipo da empresa e o desenvolvimento dos primeiros materiais de comunicação. Ambos os projetos contaram com o suporte técnico especializado de uma assessoria de design externa e apresentaram resultados evidentes (BERNSEN *apud* GIMENO, 2000), contribuindo para a percepção de valor e credibilidade da atuação do design, por parte da empresa.

A evolução desse processo de inserção do design mostra que, atualmente, a empresa encontra-se a caminho da consolidação de um estágio superior de maturidade para a gestão de design, com a sua inserção em um âmbito mais amplo, a inserção ‘deliberada’ (MOZOTA, 2011). É neste grau de inserção que o design adquire características de

um gerenciamento não mais restrito a projetos específicos, mas em todos os níveis, com forte sinergia entre as diversas áreas da organização.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o estudo de caso aqui apresentado, foi possível identificar a relação de sinergia e coerência dos conceitos de inovação, design e gestão de empresas longevas apresentados na fundamentação teórica com os fatos levantados na pesquisa de campo, servindo para sua validação.

Pôde-se constatar que, mesmo empresas longevas fortemente identificadas e ciosas das competências adquiridas em suas longas trajetórias de superação de restrições e dificuldades podem desenvolver processos inovativos complexos sem causar, necessariamente, rupturas drásticas em sua cultura organizacional e de processos. Para isso, a inserção gradual de ferramentas e métodos criativos, como o design, permite que empresa desenvolva novas competências, superando barreiras tecnológicas importantes e criando novas oportunidades de negócios.

O suporte técnico de uma assessoria externa especializada em design estratégico, como no estudo de caso abordado, pode ser fundamental no sucesso desse processo de inserção gradual de novas práticas e conhecimentos, especialmente se esta tiver como postura de atuação interagir de forma o mais sinérgica possível com a cultura da empresa a que se propõe atender, priorizando compreender seus valores, sua trajetória de sucessos e fracassos, suas competências e capacidades, além dos frios indicadores de produção e de mercado.

São estas informações, interpretadas e traduzidas, que permitirão construir um método de inserção adequado e pertinente à realidade de uma empresa que, em razão de sua longa história, possui características muito próprias que estão gravadas na essência da organização.

A ação do design no processo recente de inovação da empresa Butzke Importação e Importação Ltda., compreendido entre nos anos de 2005 e 2015, foi decisiva para que a empresa alcançasse resultados de inovação cada vez mais valorados, seja no nível organizacional - em ações isoladas em projetos específicos, indo até a estruturação de uma área de Pesquisa e Desenvolvimento, quanto em nível mercadológico, oferecendo além de produtos inovadores, uma nova categoria de produtos em um segmento tradicional e maduro, como o de mobiliário.

Esta inserção gradual e responsável do design na empresa, tem alcançado resultados muito além das expectativas iniciais, levando uma marca até então desconhecida no mercado a conquistar postos de referência e destaque, tanto em nível nacional, quanto internacional.

Atualmente a visão da alta diretoria da empresa é a de que o caminho do design é irreversível, consolidando assim o processo de inserção do design em nível estratégico.

Este processo só pôde alcançar este estágio de maturidade em um espaço de tempo e capacidade de investimentos tão exíguos, especialmente se consideradas a trajetória de 115 anos da empresa e o fôlego financeiro de outros players de destaque neste segmento, graças à conquista de resultados mensuráveis de inovação, notadamente as de inovação na linha de produtos, nas inovações de processos decorrentes destes novos projetos, na inovação de posicionamento da empresa, ao introduzir mudanças significativas no mercado de mobiliário e, como que completando um ciclo na espiral de maturidade para a inovação, mudanças significativas no modelo mental que orienta a empresa, passando de um modelo puramente industrial para um modelo de negócios voltados para o mercado.

Como expresso em diversos trechos deste trabalho, o profissional ou a assessoria de design que estiver incumbido do desafio de incorporar uma visão estratégica de design em uma empresa deve recorrer ao próprio design - em uma espécie de 'meta design', indo além do ato criativo de propor 'objetos de design', como uma nova identidade visual ou produto inovador. "Antes, é preciso perceber, identificar e compreender desejos, necessidades, circunstâncias e desenvolver conhecimentos e habilidades para, somente a partir daí, aplicar a capacidade imaginativa na superação dos limites impostos. É preciso montar, de tal modo, um esquema, um mapa, um 'desenho' de todos os aspectos relacionados ao problema, de todas as suas causas e consequências, de modo a permitir que se visualize onde, como e quando agir. O designer precisa pensar. Pensar o todo e, então, eventualmente, agir na busca de uma solução inovadora."

## REFERÊNCIAS

- ABDI, **Sondagem da Inovação da ABDI, 4º Trimestre de 2014**. Disponível em:  
<http://www.abdi.com.br/Estudo/Boletim%20Sondagem%204%20TRI%20%202014%20-%2030042015.pdf> Acessado em 01 de junho de 2015.
- ARRUDA, C. et al. **Empresas duradouras**. Relatório de Pesquisa RP0701. Fundação Dom Cabral, Nova Lima, ano 7, n. 01. Julho de 2007.
- BRASIL. Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004. Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. **Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]**, Brasília, DF, 3 dez. 2004. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm) Acesso em: 13 fev. 2014.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **Ponto de contato nacional as diretrizes da OCDE**. Brasília, DF: Ministério da Fazenda, 2014. Disponível em:  
<<http://www1.fazenda.gov.br/sain/pcn/PCN/ocde.asp>> Acesso em: 18 fev. 2014.
- BIGAL, S. **O design e o desenho industrial**. São Paulo : Annablume, 2001.
- BONSIEPE, G. **Design, Cultura e Sociedade**. São Paulo : Blucher, 2011.
- CARROL, S. J.; TOSI, H. L. **Organizational Behaviour**. New York: John Willey & Sons, Inc. 1977.
- CIFLORESTAS - Centro de Inteligência em Florestas. **Análise conjuntural 2010**. Disponível em:  
<http://www.bibliotecaflorestal.ufv.br/bitstream/handle/1234567>

89/3282/AnaliseConjuntural\_Numero\_14\_Ano2.pdf?sequence=1 Acesso em 06 de fev 2014.

CELASCHI, F.; DESERTI, A. **Design e Innovazione: Strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci. 2007.

CHANDY, R. K.; TELLIS, G. J. **Organizing for radical product innovation: the overlooked role of willingness to cannibalize**. Journal of Marketing Research. Chicago. Nov, 1998.

COSTA, L. **O Continente das Lagens: Sua história e influência no sertão da terra firme**. Florianópolis: FCC, 1982. p. 907;

DELL'ERA, C.; MARCHESI, A. and VERGANTI, R. **Mastering Technologies in Design-Driven Innovation**. Research-Technology Management (RTM) Journal, Volume 53 Number 2, March—April 2010.

DRUCKER, P. As árvores não crescem até o céu. **HSM Management**, 54. jan./fev., 2006, p. 1-21. Entrevista concedida a José Salibi Neto.

FAMILY BUSINESS. **The World's Oldest Family Companies**. Disponível em:

<[http://familybusinessmagazine.com/index.php/?/articles/single/the\\_worlds\\_oldest\\_family\\_companies/](http://familybusinessmagazine.com/index.php/?/articles/single/the_worlds_oldest_family_companies/)>. Acesso em: 06 abr. 2015.

FAYET, E. A. **Marco teórico para um modelo de gestão à luz do ciclo de vida das organizações**. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2009.

FRASER, H. **Design para negócios na prática: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business design**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

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

GERSICK, K.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GOULARTI FILHO, A. **Padrão de crescimento e sistema de transportes em Santa Catarina, 1880-1945**. Am. Lat. Hist. Econ, México, n. 34, dic. 2010. Disponible en <[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-22532010000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-22532010000200005&lng=es&nrm=iso)>. accedido en 14 enero 2014.

GRIGGS, R.; POZZI, E. **A madeira em Santa Catarina 1930-1970**. Curitiba: UFPR, 1974. (Dissertação de mestrado)

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das empresas 2011**. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografi\\_aempresa/2011/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografi_aempresa/2011/)>. Acesso em: 06 abr. 2015.

INNOSUPPORT [Internet]. **Guia de Inovação**. Disponível em: <[http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9&no\\_cache=1&sword\\_list\[0\]=as&sword\\_list\[1\]=grandes&sword\\_list\[2\]=ideias](http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9&no_cache=1&sword_list[0]=as&sword_list[1]=grandes&sword_list[2]=ideias)> [Acessado em: 01 jun. 2015](#).

INNOSKILLS. **Supporting Innovation in SME**. 2008.  
Acesso: 05 agosto de 2013. Disponível em:  
<http://www.innosupport.net/index.php?id=6047&L=9>  
Acessado em: 01 jun. 2015.

ISTOÉ. **O Mestre da Madeira**. Edição:1551, 23 Jun 99.  
Disponível em:  
<[http://www.istoe.com.br/reportagens/32230\\_O+MESTRE+D  
A+MADEIRA](http://www.istoe.com.br/reportagens/32230_O+MESTRE+D+A+MADEIRA)> Acessado em: 01 jun. 2015.

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

KAUFMANN, L. **Passaporte para o ano 2000: como desenvolver e explorar a capacidade empreendedora para crescer com sucesso até o ano 2000**. São Paulo: Makron: McGrawHill, 1990.

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

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

LOCKS, R.; PELLIZZONI, R.; MERINO, E. A. D.; e FIALHO, F. A. P. **Inovação: revisão bibliográfica, classificação e suas possíveis interações com a gestão de design no setor têxtil de Santa Catarina**. 4º GAMPI Plural, UNIVILLE, Joinville, 2014.

MARQUES, A. C.F. **Deterioração organizacional: Como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolescência organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

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

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

NESURINI, M. **Re-Brand: Come Svegliare i brand che dormono.** Milano: Hoepli, 2013.

OCDE. The Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, 2014. Disponível em: <<http://www.oecd.org/about/membersandpartners/>> Acesso em: 18 fev. 2014.

OCDE, Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3ª ed., 2005. Rio e Janeiro, 2005. Disponível em: <[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)> Acesso em: 18 fev. 2014.

OTTE, G. Gestão de design, inovação e percepção de valor. Timbó, 2013. 23 ago. 2013. Entrevista concedida a R. C. Pellizzoni.

OTTE, M. **Gestão de design, inovação e percepção de valor.** Timbó, 2013. 23 ago. 2013. Entrevista concedida a R. C. Pellizzoni.

PRAHALAD, C. K. RAMASWANY, V. **The Future of Competition: co-creating unique value with customers.** EUA, Harvard Business School Publishing, 2004.

PELLIZZONI, R., FIALHO, F. A. P. **Inovação e design na trajetória de empresas longevas.** Revista E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial, n. especial design. p. 107-118, 2015/1.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** São Paulo (SP): Abril Cultural, [1912], 1982.

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

TIDD, J. BESSANT, J. PAVITT. K. **Gestão da Inovação**. 3ed. Bookman, Porto Alegre, 2008.

TRÍAS DE BES, F.; KOTLER, P. **A Bíblia da Inovação**. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

VERGANTI, R. **Design-Driven Innovation: Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi**. Milano: Rizzoli Etas, 2013.

VIANA, M. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro, MJV Press, 2012.

YIN, R.K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.



## APÊNDICE A - Roteiro para entrevista em Profundidade

Tema: “Inovação, Gestão de Design e Percepção de Valor.”

Empresa: BUTZKE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA.

IDENTIFICAÇÃO	
Nome Completo	
Formação	
Cargo / Função	
Desde	
Função Anterior	
Desde	
APRESENTAÇÃO	
<p>Prezado senhor (a)</p> <p>A presente entrevista faz parte do projeto de pesquisa de dissertação intitulada “Inovação pelo Design – o estudo de caso de uma indústria de móveis de Santa Catarina”. (título provisório), a ser apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design e Expressão Gráfica.</p> <p>As informações a serem aqui coletadas servirão para análise da maturidade do processo de inserção da Gestão de Design na empresa BUTZKE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA. Uma das metas para a realização deste estudo é o comprometimento do pesquisador (a) em possibilitar, aos participantes, um retorno dos resultados da pesquisa, que poderão servir de informação para eventuais melhorias em seus processos, caso assim desejem.</p> <p>Informamos, ainda, que ao responder às questões formuladas neste roteiro de entrevista, V. Sra. estará concedendo, automaticamente, permissão para a divulgação desses resultados e suas respectivas conclusões, em forma de relatório pesquisa, apresentações e artigos acadêmicos, sem com isso interferir na preservação do sigilo e ética, inerentes a qualquer pesquisa de cunho científico, como esta.</p> <p>Agradeço vossa compreensão e colaboração no processo de desenvolvimento</p>	

deste trabalho. Muito Obrigado!
<b>QUESTÕES</b>
1. Qual a trajetória da empresa? Quais os pontos decisivos em sua história?
2. Como se deu a passagem de fornecedor para a indústria automobilística para móveis para áreas externas?
3. Nos primeiros anos, os produtos eram projetados pela fábrica? Já eram certificados?
4. Qual o perfil dos clientes?
5. Decisão pela nova fábrica: aumento da capacidade produtiva? Modernização do parque fabril?
6. Situação do mercado em 2002: Queda nas exportações...
7. Decisão pelo mercado interno: O que faltava? Qual a estratégia? Como se deu a estruturação? Quais canais escolhidos para penetração neste mercado?
8. A participação do Marketing e da comunicação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformulação da Identidade Visual</li> <li>• Posicionamento como “Móveis para o lazer”</li> <li>• O uso da internet</li> <li>• O uso do catálogo de produtos</li> <li>• Materiais de PdV</li> <li>• Uso da mídia</li> <li>• Participação em feiras</li> <li>• As parcerias com designer (Antes e depois)</li> </ul>
<b>FECHAMENTO</b>
Na sua avaliação, como vê a participação do design na empresa hoje? E no

passado?
Como estão estruturadas as áreas? A quem cabe as decisões vinculadas ao design (produtos e comunicação)?
O que entende pelo termo “Gestão de Design”?
Qual a importância do design na trajetória recente da empresa?
O que entende pelo termo “Inovação”?
Como vê a exigência da Inovação na gestão de negócios?
Qual a importância da Inovação na trajetória recente da empresa?
É possível inovar sem a contribuição do design?

## APÊNDICE B - Transcrição da entrevista em Profundidade

Tema: “Inovação, Gestão de Design e Percepção de Valor.”

Empresa: BUTZKE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA.

IDENTIFICAÇÃO	
Nome Completo	Michel Otte
Formação	Administração de Empresas (FURB), MBA em Negócios Internacionais (USP) e MBA em Gestão de Negócios (FDC)
Cargo / Função	Diretor
Desde	2007
Função Anterior	Financeiro, Materiais, Compras, RH, Mercado Nacional, Exportação,...
Desde	02 de janeiro de 2000
TRANSCRIÇÃO	
Tempo	Fala
00:00:02	<b>Roger Pellizzoni:</b> Nome?
00:00:03	<b>Sr. Michel Otte:</b> Michel Otte.
00:00:06	<b>Roger Pellizzoni:</b> Cargo.
00:00:07	<b>Sr. Michel Otte:</b> Diretor Comercial.
00:00:11	<b>Roger Pellizzoni:</b> Desde que data, como Diretor

Comercial?

**00:00:14**

**Sr. Michel Otte:** Isso já faz agora seis anos.

**00:00:20**

**Roger Pellizzoni:** Dois mil e sete, então?

**00:00:24**

**Sr. Michel Otte:** Sete.

**00:00:25**

**Roger Pellizzoni:** Antes disso, você já estava na empresa?

**00:00:26**

**Sr. Michel Otte:** Já, desde três de janeiro de dois mil.

**00:00:30**

**Roger Pellizzoni:** E aí passou por que setores?

**00:00:33**

**Sr. Michel Otte:** Eu fiz financeiro, materiais, compras, recursos humanos, exportação, mercado nacional, contabilidade...

**00:00:52**

**Roger Pellizzoni:** Meu deus do céu... (risos)

**00:00:54**

**Sr. Michel Otte:** Acho que é isso aí.

**00:01:00**

**Roger Pellizzoni:** Faltou bater prego aqui... (risos)

**00:01:01**

**Sr. Michel Otte:** É...

**00:01:02**

**Roger Pellizzoni:** Teu pai também já fez alguns de certo... (risos)

Bom, só pra gente situar, mais ou menos, essa trajetória de Butzke. Eu recuperei, daquelas informações que a gente tem publicado lá no site, mais ou menos como a trajetória se deu. Um mil oitocentos e noventa e nove, a Butzke é fundada como serraria e marcenaria, produzindo esquadrias e utensílios em madeira.

00:01:26

**Sr. Michel Otte:** Uhum.

00:01:27

**Roger Pellizzoni:** Um mil novecentos e vinte, passa a produzir veículos de tração animal: carretas, carroças e charretes.

00:01:32

**Sr. Michel Otte:** Uhum. É... aqui existe só um adendo, que na verdade, assim, consertar carroça e produzir carroça, isso já vem desde logo do começo. Isso de 1920 é uma coisa mais, talvez uma... quase como se fosse uma produção, assim. Não quer dizer que ela não produzia antes.

00:01:51

**Roger Pellizzoni:** Ok. Ok. Era uma marcenaria..

00:01:53

**Sr. Michel Otte:** [... que fazia vários serviços.

00:01:54

**Roger Pellizzoni:** Esquadrias, portas, e também a tal da carretta.

00:01:58

**Sr. Michel Otte:** Pra não parecer que a partir de 1920, pum, que a partir dali começou a fazer...

00:02:01

**Roger Pellizzoni:** Não faço mais esquadrias, só

faço charrete. Ok.

00:02:04

**Sr. Michel Otte:** Só um...

00:02:04

**Roger Pellizzoni:** Em um mil novecentos e quarenta, inicia a produção de caçamba pra veículos automotores: caminhões, caminhonetes.

00:02:10

**Sr. Michel Otte:** É. Conseqüência da...

00:02:13

**Roger Pellizzoni:** Provavelmente também mais ou menos como esta situação, continuou atendendo as carroças, mas começou a atender as carretas (de caminhões).

00:02:17

**Sr. Michel Otte:** Fazia inclusive, por exemplo, estrada para Ford A, aquele carro da Ford.

00:02:24

**Roger Pellizzoni:** Humm, legal. Isso já naquela época, lá em 1900...

00:02:27

**Sr. Michel Otte:** É... quando tinha Ford A (*Ford Modelo A, fabricação década de 1930*), quando chegou o Ford A na região aqui.

00:02:30

**Roger Pellizzoni:** Tá, legal. Bom, em um mil novecentos e setenta e seis, foi feito o primeiro programa de reflorestamento.

00:02:36

**Sr. Michel Otte:** Uhum.

00:02:37

**Roger Pellizzoni:** Em um mil novecentos e

oitenta e três, houve a mudança do controle acionário. A família Otte assumiu e, não sei se exatamente naquele mesmo ano, mas logo na seqüência, a substituição da araucária pelo eucalipto.

**00:02:48**

**Sr. Michel Otte:** É... essa substituição não foi nesse ano, isso foi um processo que demorou alguns anos, na década de um mil novecentos e oitenta, mais pro fim. Que envolveu as montadoras, envolveu aquela história das embalagens.

**00:03:00**

**Roger Pellizzoni:** Justo, é o ponto aqui, em uma data que eu não consegui levantar, deu início a produção de componentes para a indústria automobilística.

**00:03:07**

**Sr. Michel Otte:** Isso aqui é pra lembrar como um detalhe, só isso.

**00:03:11**

**Roger Pellizzoni:** Então, foi essa produção dos componentes para a indústria automobilística que puxou pro eucalipto.

**00:03:15**

**Sr. Michel Otte:** Já existia o trabalho e muito conhecimento sobre o eucalipto dentro da empresa. Tanto é que foi dali que surgiu mas, a força que o eucalipto ganhou na empresa foi por causa desse trabalho em cima das montadoras.

**00:03:30**

**Roger Pellizzoni:** Ok. Bom, um mil novecentos e oitenta e cinco, teve o início da produção de móveis em madeira, propriamente.

**00:03:37**

**Sr. Michel Otte:** Isso. Com exportação do

Bankotte pra Austrália.

**00:03:40**

**Roger Pellizzoni:** Legal. Um mil novecentos e noventa e quatro, aí abandona em definitivo a produção de componentes para a indústria automobilística, e se volta só pra indústria de móveis.

**00:03:50**

**Sr. Michel Otte:** E carrocerias, foi um momento onde passou a ser só móveis. Então, deixou de embalagens e também de carrocerias, embalagens antes e carrocerias depois.

**00:03:58**

**Roger Pellizzoni:** Noventa e oito, um mil novecentos e noventa e oito, a certificação FSC (?), que foi a primeira da América Latina para produtos acabados.

**00:04:10**

**Sr. Michel Otte:** Produtos acabados.

**00:04:11**

**Roger Pellizzoni:** Em dois mil e dois, a construção do parque fabril. Dois mil e cinco, o ingresso no mercado interno. Aqui eu entendo como ingresso no mercado interno não que antes já não fosse vendido para o mercado interno, mas uma decisão estratégica de se voltar totalmente para o mercado interno.

**00:04:28**

**Sr. Michel Otte:** Não, não. Acho que isso aí não estaria bem adequado, ao momento. O que aconteceu ali, Roger, foi uma implementação de uma estratégia, vamos dizer assim, não em 2005, por diversos fatores que existiam naquele momento. Então, o que estava acontecendo... Isso até é uma coisa bem interessante porque, por mais que as pessoas entendam, achem e presumem de que a gente tomou as decisões que tomou por

causa da grande mudança cambial, que é o que fez quase todos os moveleiros se movimentarem. A estratégia nossa foi montada pouco antes, de isso ter acontecido. Então esta, maxivalorização do real, ela aconteceu – não a desvalorização que foi em, um pouquinho antes, foi em dois mil, quando o Lula se eleger, dois mil e três; essa maxivalorização do real, que foi trazendo de três e oitenta, e foi trazendo até abaixo de dois novamente, não foi o nosso motivador, a nossa estratégia. Isso até foi elaborado, por incrível que pareça, um pouquinho antes até. Isso é interessante, porque se não tu vais fazer uma pequena confusão, a empresa tomou uma decisão porque agora o dólar caiu. Não. A gente vislumbrou uma coisa que, a estratégia montada, ela serviu também para este período. Claro que afetou demais, e acelerou o processo, empurrou uma necessidade, empurrou, com certeza. Mas a estratégia veio um pouco antes. A estratégia se baseou em alguns fatores. Um dos fatores que a gente tinha que fez a gente pensar - não foi decisório, determinante, cem por cento; foi o volume de exportação que a gente tinha era tão grande que ele fazia com que eu gerasse um crédito de impostos, que eu não tinha como utilizar. Então, dali surgiu então o pensamento de: como é que eu faço para poder usar esse crédito? E aí a conclusão é de: precisamos vender também no mercado nacional. Isso foi um problema que a gente tinha que a gente estava buscando uma solução.

**00:06:56**

**Roger Pellizzoni:** Um sinal que indicou o caminho que tinha que ser seguido aí.

**00:07:00**

**Sr. Michel Otte:** É. O outro sinal também que existia era que, a gente percebia, uma dependência claramente da empresa. Não é. Acontecia uma coisa engraçada, a gente tinha uma linha nossa de produtos e, se tu fosses fazer a conta, eu vendia oitenta por cento era de exportação. Desses oitenta

por cento, cem por cento era de produto sob demanda. Então o meu cliente vinha e comprava, eu vendia pra ele. E no mercado nacional, tu vê, só vinte por cento. E o mercado nacional, ainda, era limitado porque desses vinte por cento eu ainda tinha uma concentração de mais de cinquenta por cento da minha venda era para a TokStok e, na época, a Leroy. E a TokStok, eu vendia um produto só pra ele, e a Leroy eu vendia um produto nosso, ok, mas aí com uma política comercial deles. Então, o que era na verdade o meu produto? O que era a minha política de vendas? Era um percentual de um percentual pequeno. Uma fração. Então, chegava de cinco a dez por cento da operação nossa era isso. E aí, eu estou agora regredindo em uma conclusão que a gente chegou, e a gente lançava linhas, por exemplo, aquela coisa que a gente fez uma iniciativa com a Anna Holzer, e a Anna Holzer não deu certo, na época. E a análise do porque não deu certo, veio muito em cima disso. Porque não deu certo? Peraí também, na exportação eu não vendo esse produto. No mercado nacional, eu vendo pra Leroy, eu vendo pra não sei o que. E os meus, ainda o que sobrou, ainda aquele pouquinho, eu vendo pra piscineiro. Que não era público para aquele produto, porque era um produto comum em design. Uma primeira iniciativa de design. Então, dali a gente também percebeu que, se estou querendo vender um produto de design, por exemplo, um produto melhor, só que eu não estou vendendo o produto porque eu não atendi o canal de distribuição disso aí. Opa, mais um elemento nesse panorama aí, que estava se formando. Dentro disso aí, vimos uma oportunidade de importação também. Que é uma maneira também, de eu poder transformar de um dos meus créditos de impostos, trazendo uma venda maior no mercado nacional. Somado a isso, isso é uma... aí, vamos assim, falando de gestão, como tu comentastes no começo, aí é uma, também é uma questão de gestão, não é. É... a gente tinha oitenta por cento do nosso faturamento atrelado ao dólar, em um país onde o câmbio passou a ser livre. Na verdade, ele tem uma

administração que se chama “suja”, ele é livre mas o Banco Central entra para operar lá, para tentar operar o mercado um pouco. Mas o câmbio passou, desde noventa e nove, livre. Então tu estás com teu negócio baseado, olha o risco, em uma moeda que pode variar todos os dias, ela varia todos os dias. E, isto é uma questão de gestão, não é, se tu tens a importação, tu tens o **(HEAD)** que a gente chama de natural. Então, se tu comprares um milhão, e venderes um milhão, o teu câmbio quase que não importa, dentro desta conta. Então, teve muito disso aí, não é. A gente olhava naquela época e, porra, claro, tinha uma exportação de milhões de dólares... e uma importação de... mas é claro, se tu não dares o primeiro passo. Então, teve isso também né. Então, olha a somatória de coisas. E a gente enxergava também, então, mais uma vez, em forma de gestão, que a gente começou a enxergar, puta, olha a dependência. Eu tenho uma exportação de oitenta por cento, uma fábrica que não dava conta do que eu exportava, mas eu não estava ganhando dinheiro. Isto antes do problema do câmbio, mas eu não ganhava dinheiro.

**00:10:53**

**Roger Pellizzoni:** Isso já com a fábrica nova? Isso nesse período de dois mil e dois e dois mil e cinco?

**00:10:56**

**Sr. Michel Otte:** Onde eu cheguei a ter seiscentos funcionários, eu não ganhava dinheiro, por incrível que pareça. Porque eu não ganhava dinheiro? Porque eu tinha desses de exportação, uns sete ou oito clientes que, eles me compravam, às vezes, trinta por cento da minha produção de um ano inteiro. Então, o cara tinha um poder de fogo tremendo, a gente aceitava o preço que vinha, estava na mão deles. E com todos esses outros riscos ainda, que era o risco cambial, não é, que era um deles, que eu acabei de comentar. O poder de barganha dele, e assim por diante. Então, a gente viu que a concentração era muito ruim.

Então, naquele momento, a estratégia foi pensada muito em, nós precisamos tirar dessa dependência que que tenho. Tanto é que a gente criou diversos indicadores de que, de projeção de futuro, de almejar tanto de importação, de começar na exportação a diminuir o percentual de vendas, que eram o que a gente chamava de private label, não é. Ou seja, o que eu vendia para o cliente. E começar a ganhar um percentual de vendas de exportação, do meu produto. E a mesma coisa dentro do mercado nacional, também começar a ter a venda da minha marca, e não só mais a venda para a TokStok ou para outro cliente. Essa foi a configuração básica da estratégia que a gente montou. E essa estratégia quando foi montada, foi acho que ao final de dois mil e quatro, início de dois mil e cinco, por aí mais ou menos. É, foi no final de dois mil e quatro para iniciar no início de dois mil e cinco...

**00:12:22**

**Roger Pellizzoni:** Então é dois mil e cinco.

**00:12:23**

**Sr. Michel Otte:** Quando veio em dois mil e cinco é que, na ocorrência do ano lá, não me lembro exatamente em que mês, é que começou exatamente a uma queda forte do dólar. Mas tu vê, a estratégia que foi montada foi justamente a estratégia que nos deu a direção, e ela foi testada, assim, bom, o dólar caindo, é esta estratégia que eu tenho que fazer.

**00:12:40**

**Roger Pellizzoni:** É agora, não tem outra alternativa.

**00:12:41**

**Sr. Michel Otte:** É exatamente isso aqui. Então, o que... por incrível que pareça, a gente se preparou muito pouco antes. Se tivesse sido uns dois anos antes, talvez tivesse sido um pouco menos dolorido. Mas a gente montou a estratégia visualizando já uma situação que não estava

adequada. Mesmo com o dólar a três... a gente não estava confortável com a situação. A gente chegava a não ter, que também é uma coisa de gestão, não é, como é que tu tens uma fábrica que tu não das conta de produzir e tu não ganhas dinheiro. Bom, isso é uma coisa antagônica. Se eu estou atolado de coisa pra produzir, então, aumenta o meu preço.

00:13:15

**Roger Pellizzoni:** Sim, sim. Aí na dependência de alguns clientes...

00:13:17

**Sr. Michel Otte:** Eu estava na dependência, o poder deles era muito forte. Tinha que quebrar esta dependência.

00:13:21

**Roger Pellizzoni:** Mas e tu achas que a questão da, porque tu falaste no produto da Anna Holzer, que me parece que foi o primeiro produto com experiência de projeto.

00:13:29

**Sr. Michel Otte:** Tivemos outros, mas foi uma que a gente parou para pensar o porque que não vendeu. Tanto é que depois vendeu, quando a gente começou a aplicar a estratégia.

00:13:38

**Roger Pellizzoni:** Sim, sim...

00:13:39

**Sr. Michel Otte:** Só um ponto importante, dentro da estratégia só da exportação, tu vê, foi motivo até de chacota em algumas reuniões. Porque, o que que a gente fez na exportação para poder... como é que eu faço para vender minha marca? A gente tomou a decisão que, parece simples, mas foi muito importante, a gente pensou, puta, eu tenho estoque no mercado nacional que eu vendo pra vinte por cento do meu faturamento. E disso

era ainda, só uns trinta por cento desses vinte por cento, e eu tinha estoque para isso. Eu disse, porra...

**00:14:10**

**Roger Pellizzoni:** Sim, sim...

**00:14:11**

**Sr. Michel Otte:** Então, eu vou trabalhar pra mercado... mas, e na exportação? Quem que eu vou buscar? Eu vou buscar justamente o cliente que possa me comprar a minha marca. E o quê que a gente visualizou, é... a Rúbia já participava nessa época, a gente visualizou que eu tinha muita consulta – a gente fez uma análise das consultas de exportação; eu tinha muita consulta de gente querendo comprar pequenos volumes. E isso eu descartava sempre, que não era a nossa operação. Então, dali, a gente usou essa oportunidade para transformar o produto em um produto exportável, na verdade, praticamente, a única modificação feita foi, o conceito dele sempre já foi de exportável, não é. A gente trouxe o tipo de móvel que era feito lá fora para fazer aqui dentro. A gente só mudou as etiquetas para contemplar outras línguas. Então, no caso, a gente escolheu seis línguas na época, e até hoje, o Português, o Francês, o Inglês, o Espanhol, o Italiano e o Alemão. Escolhemos essas seis línguas e o produto de estoque passou a ser exportável. Como eu falei, era motivo de chacota (risos), até me lembro da piada que usavam: vocês acham que a Butzke vai virar um supermercado que nem o Schütze... a gente chamava de Buchütze aqui dentro: ah, vai vender que nem o Schütze, o cara vem aqui e compra dez produtos de vocês. Porque até aquele momento eu vendia dois, no máximo quatro itens, dentro de um contêiner diferente. Porque eu produzia para vender, eu não fazia estoque.

**00:15:32**

**Roger Pellizzoni:** Sim, sim...

**00:15:33**

**Sr. Michel Otte:** A partir daquele momento, se abriu a possibilidade do cara comprar o que quiser, desde que eu tenha no estoque. No começo, obviamente, como toda a estratégia, começou bem devagarinho. Pra tu teres uma ideia, hoje, a minha exportação é, setenta a oitenta por cento da exportação é isso aí. Esse foi o início da estratégia, depois ela ganhou um refinamento. Principalmente provocado pela queda do dólar. Mas a base é essa, e ela não foi alterada essa base. Até hoje ela continua essa base.

**00:16:05**

**Roger Pellizzoni:** Ou seja, se não houvesse essa questão cambial, essa estratégia talvez fosse implantada com um pouco mais de demora, vamos dizer assim, um pouco mais lenta, mas seria implantada igual.

**00:16:17**

**Sr. Michel Otte:** Mas ela teria sido, exatamente.

**00:16:17**

**Roger Pellizzoni:** Vocês já tinham percebido que a situação era uma situação complexa para uma gestão disso aí, não é.

**00:16:22**

**Sr. Michel Otte:** Exatamente.

**00:16:23**

**Roger Pellizzoni:** E...

**00:16:24**

**Sr. Michel Otte:** E muito, claro, nos ajudou com a presença com o trabalho da Dom Cabral. Foi determinante diante disso, não é, ver a história de planejamento estratégico, analisar os fatores, as fraquezas, as fortalezas da empresa. Tudo isso nasceu dentro do programa do PAEX, mas foi justamente isso aí. Foi em dois mil e quatro esse

planejamento, e ele serviu como uma luva para a situação. Na verdade, não é, eu adoro uma frase, que eu esqueci o sobrenome do cara, e eu lembro do nome que é meu xará, que é em inglês e é Michael (*é possível que seja Michel Goudet, economista e professor*), ele coloca o seguinte, que resume a nossa estratégia: “Planejar não é adivinhar o futuro, mas estar preparado para um futuro incerto”. Que é a realidade cada vez mais presente no mundo.

00:17:13

**Roger Pellizzoni:** E hoje ainda mais.

00:17:14

**Sr. Michel Otte:** Ninguém prevê porra nenhuma. O economista hoje, ele dá um retrato do amanhã em cima do hoje. Ele não consegue dar um retrato razoável do amanhã. Não é. Ele consegue projetar o hoje, amanhã. Mas ele não consegue projetar o amanhã. Não sei se tu entendeste a diferença.

00:17:27

**Roger Pellizzoni:** Sim, analisar um cenário a partir da realidade do que se tem hoje. Agora, amanhã se a realidade muda, muda o cenário como um todo.

...

00:29:03

**Sr. Michel Otte:** A parte de imóveis disso, nossa aqui, sempre nasceu na exportação. A gente sempre trouxe para o mercado nacional, ela sempre foi sob demanda, o meu cliente me trazia o que ele comprava, vamos dizer assim, “as commodities que ele trabalhava”. Vamos falar do móvel de jardim, então, ele trazia os móveis de jardim que já eram usuais e a gente adaptava, não é. Tem tudo, na época...

00:29:25

**Roger Pellizzoni:** O próprio cliente é que identificava essa necessidade do mercado lá. Não era a Butzke que ia...

00:29:29

**Sr. Michel Otte:** Não, ele vinha “eu quero isso aqui”, e a gente fazia o que ele queria. E aí, fomos criando a nossa linha em cima disso.

00:29:34

**Roger Pellizzoni:** E esse cliente era distribuidor, redes como Tok&Stok ou coisas desse perfil, ou tinha um perfil de cliente diferenciado? Ou importadoras que...?

00:29:41

**Sr. Michel Otte:** Não, não, eu vendia para alguns canais diferentes. Eu vendia para algumas grandes redes diretamente. Para outros eu vendia para distribuidor, mas o canal final sempre eram grandes clientes. Independente se tinha um distribuidor no meio, o distribuidor vendia também para um grande cliente. Porque o produto que eu atendia, no Brasil, o produto que eu vendia inicialmente era para classe A, B+... A. Mas lá fora era o C, B. Uma linha, fazia quase como comparação com uma Ipanema.

00:30:13

**Roger Pellizzoni:** E hoje o produto que tu exportas, é o produto já com esse novo perfil de linhas assinadas? Ou tu continuas com os outros? Tu falaste que as exportações, ainda, uma grande parte é voltada para esse produto ainda...

00:30:26

**Sr. Michel Otte:** Tem, tem bastante ainda. Mas os meus produtos assinados, os produtos assinados que eu dou melhor na exportação que no mercado nacional. E olha as condições que eu tenho hoje, o Brasil não é mais competitivo. Nem um pouco. E mesmo assim eu consigo vender.

Claro, hoje essa concentração de negócios virou a América Latina, não é. E tem uma razão para isso, a América Latina são países pequenos, onde as lojas são pequenas, elas não têm poder de fogo para comprar de um fornecedor de custos, que seriam o Vietnã, Indonésia e China. Então, eles têm que comprar de um distribuidor desses caras. E aí é que eu entro.

**00:31:06**

**Roger Pellizzoni:** Sim, que é onde tu consegues competir no preço, daí.

**00:31:08**

**Sr. Michel Otte:** Aí eu consigo porquê? Porque eu consigo fornecer para ele a um preço de escala industrial, mas como eu tenho estoque para o mercado nacional do mesmo produto, eu consigo vender para ele uma peça só. Então eu faço um papel de um distribuidor, que eu tenho pronta entrega e quantidades pequenas, com um preço industrial.

...

**00:35:05**

**Roger Pellizzoni:** Como é que se deu esse momento da parceria com o Carlos Motta? Vocês o procuraram, ele procurou vocês? Como se conheceram, como se souberam um do outro? Se tu podes relatar um pouquinho.

**00:35:17**

**Sr. Michel Otte:** É... a história, sem florear ela, né?

**00:35:22**

**Roger Pellizzoni:** Sem romancear demais. (risos)

**00:35:23**

**Sr. Michel Otte:** (risos) Sem romancear ela, ela foi... Estávamos preparados pro momento e

acabamos aproveitando a oportunidade, porque se encaixava bem com o que a gente vinha fazendo. Mas a história foi a seguinte, eu tinha um cliente que gostava muito de trabalhar conosco, pela maneira com a qual a gente trabalha. Em termos de indústria, de seriedade e de custo. Então ele identificou que eu sou competitivo, sou uma empresa séria em todos os sentidos que isso quer dizer, ou seja, se ele tinha problemas eu ajudava ele, isso que é uma coisa que é raro de ver. Eu tinha entrega com... vou entregar tal dia, vou entregar tal dia... ele podia confiar no meu trabalho. Só que ele chegou, que eu tinha uma oportunidade que eu não estava aproveitando, talvez, que era agregar designer na nossa linha. E esse cliente me chamou para conversar, e falou: Olha, tenta com Carlos Motta - pelo telefone, liga para o Carlos Motta. Me botou na linha com o Carlos, ok, vamos nos conhecer. Então, foi uma oportunidade por um lado mas, por um outro lado, estávamos bem preparados para isso. Fazia sentido por o que a gente já vinha trabalhando. A gente queria se diferenciar, a gente queria ter coisas melhores. A gente vinha trabalhando esse início de trabalho comercial. Assim, já tinha passado, a gente já estava se solidificando, assim, nas estratégias. E isso encaixava perfeitamente para nós. Aí tivemos uma primeira conversa com o designer, e foi uma conversa muito boa porque a empatia foi tremenda em termos de conceitos sociais e ambientais. Como eu sempre disse, a Butzke não usa isso como marca, usa isso como um swear da empresa.

**00:37:11**

**Roger Pellizzoni:** É... cultura.

**00:37:12**

**Sr. Michel Otte:** E... o conhecimento da madeira. Com uma experiência muito positiva, porque ele também conhece madeira, é mão na massa, ele teve marcenaria, já teve fábrica. Então foi, assim, uma empatia super fácil. Só que... em cima disso a gente montou uma ideia. Nós queremos trabalhar

dessa forma o design. Tem várias questões aí no meio, de segmentação, que foram pensadas para acolher este projeto. Que faziam sentido com a estratégia... Mas, assim, uma base muito interessante foi assim, a gente foi junto com o designer e ofereceu assim, o negócio é o seguinte, beleza, tu trabalhas o design, trabalha hoje no Brasil a cultura até ontem, eu diria, design era uma coisa assim tipo super elitizada. Os grandes designers, mas não é a nossa proposta. A gente vai, o produto vai ser para um público mais alto em um primeiro momento. Mas eu quero oferecer escale industrial, eu não quero voltar a ser uma marcenaria. Isso já tem outros e eu quero ser uma indústria, continuar sendo uma indústria. Para isso eu preciso ter um produto com certas condições. Manter, normalmente o produto desmontado, grandes volumes... para ter um volume de vendas eu preciso ter um produto que se encaixe comercialmente melhor. Que eu possa ter, fazer alguns ajustes industriais que façam com que o preço seja, também, um preço mais adequado. Fazer uma relação custo-benefício também mais adequada. E esse pacote foi o que a gente vendeu pro designer quando, depois, a gente foi evoluindo.

...

**00:39:30**

**Roger Pellizzoni:** E tu sentias que faltava design no teu produto até este momento?

**00:39:33**

**Sr. Michel Otte:** É... faltava porque, isso que eu quero dizer. Ato seguinte, a gente, puta, isso encaixa bem. Com essa necessidade, com isso que a gente vem fazendo. O trabalho nosso de buscar segmentação com várias coisas, então a gente montou um trabalho em cima dessa oportunidade que apareceu. E é mais nessa parte aí, uma oportunidade que apareceu que a gente fez a oportunidade encaixar nisso que a gente estava

pensando.

...

**00:59:37**

**Sr. Michel Otte:** A primeira iniciativa, vamos falar assim em termos de marketing, naquela época, forte que eu posso dizer, que foi provocada, foi vamos tentar mostrar para o mercado o que nós somos, como indústria que nós somos. Isso bem estruturados, somos bem estruturados, somos bem bonitos. E desse início de exercício surgiu a ideia de criar um puta catálogo, que não foi revista, o primeiro foi um catálogo.

**01:00:10**

**Roger Pellizzoni:** Quadrado... eu lembro.

**01:00:11**

**Sr. Michel Otte:** Aquele quadrado que foi assim, pra nós foi um...

**01:00:14**

**Roger Pellizzoni:** É...

**01:00:15**

**Sr. Michel Otte:** Divisor de águas, não é. Tanto internamente até... e a mudança da marca também...

**01:00:28**

**Roger Pellizzoni:** Que aconteceu em dois mil e cinco, dois mil e quatro, dois mil e cinco...

**01:00:33**

**Sr. Michel Otte:** É, foi ali, ali naquele período ali. Então a gente criou a nova marca, para atualizar ela, um novo slogan, mas de onde isso veio? Veio dessa ideia, de mostrar a empresa, o que ela tinha de forte pra fora. Através de um

catálogo, essa foi a ideia, que transmitisse isso. Palpável. Então, a gente recheou ele de informação, a primeira edição, aquele quadradinho. Mas, principalmente de imagens, essa foi a ideia. Imagens do nosso negócio. E também imagens de produtos, ambientados e assim por diante até porque a gente entendia que pra vender na decoração, eu precisava talvez apresentar ele de uma outra forma.

**01:01:10**

**Roger Pellizzoni:** Linguagem da decoração.

**01:01:11**

**Sr. Michel Otte:** Muita coisa a gente olha hoje e vê que... (risos) mas, foi um divisor de águas. Com certeza disso, para todos aqui. Tanto que... até em termos de ânimo para a equipe porque, puta, tu vias aquele catálogo realmente, porra, dava orgulho de ver o catálogo. Mas o efeito também dele foi no mercado. As pessoas começavam a... porra, que empresa é essa? Porra, olha os caras... O catálogo dos caras, passava por aí não é... Não pode ser pouca empresinha, olha o catálogo dos caras. Aí o cara abria ali e tinha, porra, é uma puta empresa... Então foi um divisor de águas, foi o início do nosso trabalho de marketing, inclusive o que fez a gente depois estruturar o marketing dentro da empresa. A gente não, naquele momento, não criamos o marketing, a gente criou essa demanda. A Beth assumiu e tudo, mas não existia o departamento de marketing.

**01:02:04**

**Roger Pellizzoni:** E como é que ele está estruturado (o marketing) hoje?

**01:02:06**

**Sr. Michel Otte:** Hoje ele está estruturado, ele é definido inclusive com atribuições de, dentro do marketing, tu podes... tens várias coisas, mas as atribuições são elas a de desenvolvimento de produtos, que é um dos pesos do marketing, não é,

ele tem uma presença forte em cima disso. E na parte de publicidade e, dentro da publicidade, eu botaria a promoção. É uma coisa já mais recente, mas existe já uma interligação necessária que até é, a um certo ponto, separada da área comercial. Por isto que eu falei, então, nós estamos bem estruturados no produto, publicidade e, eu boto um adendo aqui, promoção.

**01:02:48**

**Roger Pellizzoni:** E o design estaria?

**01:02:50**

**Sr. Michel Otte:** Produto, na parte de produto.

...

**01:03:22**

**Roger Pellizzoni:** Na tua avaliação, como tu vês a participação do design na empresa hoje? O quanto ele representa de importância nas tuas decisões estratégicas?

**01:03:41**

**Sr. Michel Otte:** É difícil de mensurar. Ele (o design) é um dos elementos principais. Até porque, volto a dizer, nós não pensamos dentro da empresa o design como desenho. A gente pensa no design como conjunto. Então, está ali dentro o preço, e dentro disso está o processo, dentro disso está a estratégia... a gente hoje, por mais ou menos, todo o produto a gente vai pegar vai levar pra ele, vai dizer, puta, este produto vai pra onde? Vai pra que marca? Vai pra que segmento? Vai me entender pra que cliente, como eu vou apresentar pra ele, pra que cliente, como eu vou apresentar ele, vou em feira, não vou em feira. Vai em catálogo? Vai. Vou lançar ele antes ou depois? Vou lançar em um evento ou não vou? Como eu vou fotografar ele? Vou fazer foto dele? Não, não vou. Só still? Não. A gente realmente pensa o

produto e, resumindo, a parte de design... ele está envolvendo todas as nossas áreas. Todas. Desde compras, porque eu tenho que buscar os materiais, isso está sendo usado. A área de controladoria que entra a parte de custos. A parte industrial, a parte de projetos, a parte de marketing, de publicidade, de estratégia, mercado nacional, exportação, tudo é pensado pra gente estar analisando o design.

**01:05:01**

**Roger Pellizzoni:** O que tu entendes pela expressão Gestão de Design?

**01:05:07**

**Sr. Michel Otte:** Acho que é uma continuação do que eu acabei de falar. Como a gente entende que não é uma questão isolada só do desenho, existe uma necessidade de olhar toda a interação da cadeia. Então, por exemplo, a Beth ela fica responsável pela questão de produto, e dentro disso tem o gerenciamento de vários fatores. Mas a gente amplia isso, a gente vai até a área estratégica. O nosso envolvimento hoje nesta parte de desenvolvimento de produto... a gente até, ontem a gente falou uma coisa que ficou bem interessante, né? Separar o processo de desenvolvimento de um produto do lançamento de um produto novo. Porque o processo é uma coisa que pode estar te oxigenando, podes daqui a pouco tentar desenvolver um produto que não dá certo mas ele te dá um conhecimento novo, de algum material, que tu vais usar daqui a três anos. Mas uma coisa, agora sendo bem específico, que a gente ainda está encontrando bastante dificuldade é como gerir mesmo esse dia a dia desse processo de produto. A gente vem enfrentando assim, bastante barreiras, acho que já estamos evoluindo bastante nisso. Acho não, tenho certeza, meu deus, se a gente olha hoje e olha o ontem, é difícil, muito difícil, Roger, tu encaixar o processo criativo, subjetivo, tu não consegues dizer se vai dar certo ou não vai. Encaixar isso dentro de um processo objetivo, com prazos, organizado com

prazos, com datas, no industrial e assim por diante. Então, a gente está tentando encontrar uma fórmula, que ela não perca, na minha percepção, acredito ainda que não se pode perder essa liberdade pra criatividade, pra criação e para, principalmente, para testar ele em todos... né, testar é pensar ele em todas as visões que tens que ter, de preço de produto de mercado e não sei o que. Isso tem que ter um tempo, as vezes o tempo pode ser... e esse que é o grande desafio, as vezes é sessenta dias. As vezes são três anos.

01:07:25

**Roger Pellizzoni:** Até por isso precisa ser constante, não é.

01:07:28

**Sr. Michel Otte:** É... olha a linha Graf (?)... a linha Graf (?) são três anos desenvolvendo, ininterruptamente.

01:07:35

**Roger Pellizzoni:** Quase cansando dela.

01:07:37

**Sr. Michel Otte:** Foi um processo contínuo que levou três anos. Já tiveram outros produtos que a gente teve um processo que não foi contínuo, com várias rupturas, que também levou três anos. E tiveram produtos que também a gente em sessenta dias conseguiu conceber, testar, argumentar, pensar, tudo. E definir ele em sessenta dias. Então, hoje nós estamos criando até... inclusive, neste momento agora, em sessenta dias a gente está de novo discutindo o processo, para dar um passo para frente, pra tentar equilibrar ao máximo isso. Então, a gente já está criando um novo modelo aí... criando não, a gente está adaptando o que a gente vem fazendo... essa gestão pra gente continuar fazendo um híbrido dessa parte necessária que são os prazos e tudo que não pode fugir. Tem que ser assim, até porque é o nosso tipo de empresa. E encaixando dentro dessa questão, que é meio subjetiva, que não se

consegue dar uma definição... então a gente está encontrando modelos próprios, eu diria. A gente não tem buscado isso em literatura, isso não. A gente está buscando modelos próprios que se encaixem no nosso dia a dia.

**01:08:44**

**Roger Pellizzoni:** Até é curioso tu estares me falando isso porque me leva a uma pergunta que não estava prevista aqui. Bom, é lógico que os projetos desenvolvidos com designers famosos, terceirizados vamos chamar assim, ou externos, acabam criando, assim, a ideia de que tudo que vem sendo desenvolvido pela empresa é através deles. Existe, então, internamente, um trabalho permanente de criação de novos produtos, que é interno, que é a partir de vocês... de pesquisas que vocês fazem, bom, agora estou respondendo por ti mas... é isso?

**01:09:11**

**Sr. Michel Otte:** É isso aí... Eu diria, mais uma vez, Roger, dentro daquela ideia de a gente não estar preparado para situações adversas... a gente não quer também estar dependente totalmente de um designer. Não que a nossa visão, inclusive eu estava até eu falo isso quando a gente começa um trabalho, realmente quando a gente firmou a parceria. Eu falo, o nosso trabalho não tem... são estratégias de empresa. Eu sempre digo que eu não digo o que é certo ou errado. A nossa estratégia não é pegar um designer, fazer uma linha, e talvez em um outro dia fazer um... não. Fazemos o design junto conosco. De preferência a vida inteira. Essa é a nossa ideia de trabalho com o design. Mas por outro lado, a gente criou internamente uma capacidade de desenvolvimento bastante grande. Tanto é que a gente até agora se permitiu até criar um novo ente dentro desses designs que se se chama Estúdio Butzke. Até criou isso aqui internamente. Mas, todo o processo de busca de materiais, de oportunidades, de brifar as necessidades, muitos, hoje eu diria, hoje já é a maioria dos produtos, mesmo os feitos

pelos designers, somos nós que solicitamos aquilo. Nós queremos o produto assim. Então, isso mostra que a gente não está simplesmente colhendo o que eles nos entregaram.

**01:10:36**

**Roger Pellizzoni:** Já não é mais uma visão, então, industrial. No sentido de, os designers não substituíram as empresas que antes demandavam produtos na época da exportação.

**01:10:46**

**Sr. Michel Otte:** Não, a gente usa ele como um profissional. Eu poderia até dizer uma palavra que não seria perfeita para dizer isso, mas é quase como um consultor que está trabalhando para nós. Então, ele está nos agregando... eu também dou informação para ele, mas ele está nos agregando com um processo do dia a dia. E isso é muito legal, porque é impressionante quando a gente pára para olhar hoje como o nosso processo ele tem gerado interações. E as interações são muito positivas. Vamos pegar, um exemplo é o PET. A gente criou um projeto de sucesso que é a RioPet, mas disso também nasceu um projeto de super sucesso que não tem nada a ver com a ideia da Rio, que é um produto um pouco mais sofisticado, apesar de se ter uma cara, assim, mais despojada. Mas ele vai para um público... criamos a Stela que tinha um objetivo de entrar na classe C. Surgiu da onde? Do PET. Aliás, não é que surgiu do PET. Mas no PET, foi uma coisa que encaixou lá também.

**01:11:42**

**Roger Pellizzoni:** Um degrau para levar depois para um estágio seguinte.

**01:11:46**

**Sr. Michel Otte:** Então, isso só é permitido porque as coisas estão... Existe aqui dentro hoje um gerenciamento interno e todo mundo está antenado com isso. Tu vê na área comercial, na área de exportação, na área de marketing, na área

de produto... o presidente da empresa, o técnico da empresa, o cara que produz o móvel, todo mundo está envolvido nesse processo.

**01:12:04**

**Roger Pellizzoni:** É interessante tu falares sobre isso porque tu falaste “o pensamento”, todo mundo tem um “pensamento de design” dentro da empresa e tal... é... não sei se tu já leste alguma coisa a respeito do design thinking, que é uma metodologia de aplicação do pensamento de design para as questões práticas.

**01:12:17**

**Sr. Michel Otte:** Só li artigos, nunca fui a fundo nisso não.

**01:12:20**

**Roger Pellizzoni:** Isso é interessante saber porque tu descreveste o que é o conceito, o princípio do pensamento de design. E, a partir dali, desenvolve uma metodologia para se aplicar isso... A última pergunta, claro, de minha parte, não é... se tu quiseres continuar conversando, fica à vontade. Tu achas que é possível inovar sem design?

**01:12:54**

**Sr. Michel Otte:** De uma forma pouco profissional ou amadora, tu sempre vais estar envolvido com o design. Não vejo que isso não existe, tu podes até não ter um profissional bom nisso, mas tu vais estar fazendo. Como eu falei, obrigatoriamente tu vais passando por um processo que é de design. Falando de inovação de produto.

**01:13:20**

**Roger Pellizzoni:** Mas, em inovações tecnológicas de processo? Tu achas que o design participa ou pode participar? Pode contribuir?

**01:13:31**

**Sr. Michel Otte:** Na nossa maneira de trabalhar

hoje, sim. Tudo está praticamente interligado. Tem casos de processos até que talvez não estariam, mas é muito difícil, as coisas estão muito interligadas. A interação é muito grande. A gente, muitas vezes o que se faz lá dentro, traz um benefício para o design. Então, por isso, a gente mantém conectado. E o contrário também é verdadeiro. Muita coisa do que se está criando aqui, resolve coisas lá dentro. Então, não existe uma separação, eu acho que existe uma interação constante desses processos. Uma ida e vinda o tempo inteiro.

**01:14:12**

**Roger Pellizzoni:** Muito bom, obrigado, agradeço. Muito bom, mesmo.

...

**FIM.**

Foram transcritos apenas os trechos identificados como de conteúdo relevante para os objetivos desta pesquisa. O conteúdo integral da entrevista pode ser acessado através do arquivo de áudio em versão digital (mp3)

## APÊNDICE C - Transcrição da entrevista em Profundidade

Tema: “Inovação, Gestão de Design e Percepção de Valor.”

Empresa: BUTZKE IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO LTDA.

IDENTIFICAÇÃO	
Nome Completo	Guido Otte
Formação	Engenheiro Civil
Cargo / Função	Presidente
Desde	06 de junho de 1983
Função Anterior	-
Desde	-
TRANSCRIÇÃO	
Tempo	Fala
<b>00:00:05</b>	<b>Sr. Guido Otte:</b> Sou engenheiro civil e eu já sabia com uns dez anos de idade - ou antes até; que eu queria ser engenheiro civil. Eu tinha esta definição muito clara em minha cabeça. E eu venho de uma família de industriais. Meu pais era industrial, tocava um cortume em Blumenau.... era, na verdade, o maior cortume de Santa Catarina na época, e...
<b>00:00:31</b>	<b>Roger Pellizzoni:</b> Como era o nome do cortume?
<b>00:00:34</b>	<b>Sr. Guido Otte:</b> Cortume Otte, Cortume Oswaldo Otte S.A. E esse cortume era uma firma de família, irmãos, mas a partir de um certo momento quem

tocou foi o meu pai e um primo meu. É::: eu quis fazer engenharia civil e eu tinha um irmão que fez engenharia mecânica. Meu pai nunca interferiu no nosso pensamento, nunca disse um A nem B e diante da posição do resto da família, briga de família, etc. Aquela coisa de...

**00:01:18**

**Roger Pellizzoni:** Briga de família... (risos)

**00:01:19**

**Sr. Guido Otte:** (risos) ...mais normal do mundo. Estavam lá meu pai e meu primo, os dois se davam muito bem. Meu primo era filho do irmão que meu pai melhor se dava, que faleceu muito cedo. E o negócio foi tocando, tocando e, em um mil novecentos e setenta e dois, meu irmão chegou - meu irmão é cinco anos mais velho que eu; meu irmão chegou inclusive a participar da administração do cortume, por um tempo, mas não era a praia dele. Ele realmente era engenheiro mecânico e queria tocar a engenharia. Acabou saindo, e meu pai acabou liquidando o cortume por falta de seguimento.

**00:02:09**

**Roger Pellizzoni:** De quem desse continuidade...

**00:02:11**

**Sr. Guido Otte:** Exatamente. Meu primo e meu pai decidiram fechar o cortume. O cortume sempre foi um negócio muito difícil, o tempos não eram bons, e isso talvez ajudou muito eles a tomarem esta decisão.

**00:02:21**

**Roger Pellizzoni:** Sim... sim...

**00:02:24**

**Sr. Guido Otte:** Olha... eu me formei em um mil novecentos e setenta e dois, neste mesmo ano.

**00:02:28**

**Roger Pellizzoni:** O senhor fez engenharia...

00:02:29

**Sr. Guido Otte:** Fiz engenharia civil.

00:02:30

**Roger Pellizzoni:** Aqui em Florianópolis.

00:02:33

**Sr. Guido Otte:** Sim, na UFSC (*Universidade Federal de Santa Catarina*).

00:02:35

**Roger Pellizzoni:** É, porque aqui não tinha a FURB (*Fundação Universidade Regional de Blumenau*) ainda, né.

00:02:38

**Sr. Guido Otte:** E aí é uma coisa muito curiosa, isso que eu vou te contar agora eu uso como lema de vida, em um mil novecentos e sessenta e dois quando eu estava no segundo ano do ginásio, voltou a Blumenau um senhor chamado Riva Davenport (?), nativo de Blumenau. Que se graduou em matemática no Rio de Janeiro, e veio dar aula de matemática no colégio Santo Antônio, onde eu estudava. E eu fui à ele fazer uma pergunta: onde eu deveria estudar? Ele estava sabendo que eu queria fazer engenharia civil, e aí me deu uma resposta que ficou registrada em mim: as melhores coisas estão perto de casa. Foi a resposta que ele me deu, e isso ficou registrado e eu uso como lema até hoje; um detalhezinho. Então nesse meio tempo surgiu, não tinha ainda em Florianópolis, mas nesse meio tempo surgiu a faculdade em Florianópolis, e eu fiz vestibular e fiz todo o meu curso em Florianópolis, de engenharia civil. Fui da terceira turma de engenharia civil, de Florianópolis, e ao todo, da sexta turma de engenharia de Florianópolis. Bom, comecei a trabalhar com engenharia civil, sempre me realizei, trabalhava em várias pontas, até pra se virar, ganhei muito dinheiro até, com engenharia civil. Fiz engenharia de segurança nesse interím,

que surgiu e foi uma novidade, né. E meu pai veio a falecer, também relativamente cedo, com cinquenta e sete anos.

**00:04:27**

**Roger Pellizzoni:** Bem cedo...

**00:04:28**

**Sr. Guido Otte:** Mas antes do meu pai falecer e, eu trabalhava na engenharia civil e estava realizado, meu sogro Henry Paul, aqui de Timbó. Um expoente de Timbó, talvez o maior expoente de Timbó, que Timbó já conheceu. Ele era sócio e tocava, era o principal dirigente na prática da Metisa (*Metalúrgica Timboense S.A.*). Já tinha sido prefeito de Timbó - bom prefeito; a cidade de Timbó é o que é hoje por causa dele. Mais tarde chegou a ser mais uma vez prefeito, e ele tinha três filhas e eu casei, fui o primeiro a casar, casei com a segunda filha. E ele estava sentindo, aquilo que meu pai sentiu com a falta de seguimento, apesar de ser uma firma de nome de família e estar inclusive com capital aberto em bolsa e tudo o mais. Ele não sentia o seguimento por parte da família dele, e ele veio conversar comigo pra eu trabalhar na Metisa, diretamente. Indiretamente, eu já trabalhava como engenheiro civil, devido a minha familiaridade eu já atuava dentro da minha profissão. Mas pontualmente, eu ia lá e fazia algum serviço.

**00:05:48**

**Roger Pellizzoni:** Prestando algum serviço.

**00:05:50**

**Sr. Guido Otte:** Isso. Eu tinha o meu emprego em Blumenau e, em paralelo, eu trabalhava como autônomo. E ele veio me fazer uma proposta para trabalhar na Metisa. E eu disse não, porque eu não tinha nem condições de enfrentar o meu pai. Naquele mesmo ano, curiosamente – o negócio, então, o meu sogro deixou em aberto; eu estava colocado, e meu pai veio a falecer repentinamente. E, diante do emprego que eu tinha que acabou tendo um dissabor também, eu tinha que tomar uma

atitude, e aquilo ficou me martelando. Estava fazendo muito serviço de engenharia civil, a Metisa estava construindo muito.

00:06:37

**Roger Pellizzoni:** Sim, um momento de expansão.

00:06:38

**Sr. Guido Otte:** Eu acabei cedendo, e fui trabalhar na Metisa. Comecei logo como gerente e, na seqüência, eu fui colocado como diretor, cuidava de toda a parte de construção. E fui diretor de produção na Metisa.

00:06:54

**Roger Pellizzoni:** Isso em que ano?

00:06:56

**Sr. Guido Otte:** E participava do controle acionário da Metisa, porque minha esposa e eu tínhamos algumas ações também. Isso acabava compondo o controle acionário da Metisa. Eu me formei em um mil novecentos e setenta e dois, dezembro de setenta e dois, e dia dois de janeiro de setenta e três estava trabalhando como engenheiro civil. E, no dia...

00:07:22

**Roger Pellizzoni:** Então, na verdade, neste momento da Metisa, o senhor não tinha concluído a faculdade ainda?

00:07:29

**Sr. Guido Otte:** Já tinha. Eu comecei na Metisa em um mil novecentos e setenta e cinco, agora a data está me fugindo. Mas... agosto ou setembro de um mil novecentos e setenta e cinco eu comecei na Metisa. E, paralelamente, ainda continuei com algumas coisas autônomas, mas aí eu fui diinuindo porque o tempo não dava para conciliar bem. Mas por muito tempo ainda prestei serviços autônomos. E sempre fiquei ligado à profissão também, CREA (*Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e*

*Agronomia de Santa Catarina*), Associação dos Engenheiros - fui presidente; fui conselheiro no CREA por três anos, sempre fiquei ligado à profissão. E tocando também os serviços de engenharia civil da Metisa. Lá também não deixava de ser uma empresa familiar mas, meu sogro também já pensando em profissionalizar, ele acabou trazendo pessoas novas e incorporando, inclusive, ao controle acionário. Curiosamente, uma dessas pessoas quem indicou foi o meu irmão, que era aluno dele. E o negócio foi andando e, de repente, a Metisa teve um comportamento, em termos das pessoas que detinham o controle acionário, de interesses. Houve um grupo que se instalou dentro do grupo, e que quis derrubar o restante. E foi o que aconteceu. Meu sogro não quis enfrentar a situação, apesar de ser o mais forte de todos, era o presidente. Antes, quando eu entrei, o presidente era o pai dele ainda, mas o pai dele faleceu neste interím, em um mil novecentos e setenta e nove. Depois o meu sogro era o presidente. Então, ele não quis se desgastar com esta situação, e ele decidiu deixar o barco rolar. Eu fui, literalmente mandado embora da Metisa, dentro desses interesses que se criaram dentro da Metisa. E, na seqüência o meu sogro saiu da Metisa também. Antes, porém, o Seu Emílio Butzke, que era o principal sócio da Indústria de Madeiras Guilherme Butzke Ltda...

**00:10:03**

**Roger Pellizzoni:** Era a razão social da Butzke na época?

**00:10:18**

**Sr. Guido Otte:** É, na época. Ele fazia carrocerias de madeira, dessas bem comuns, e peças para as firmas de implemento rodoviário, tipo Randon (S.A.), como exemplo. No caso dele, em especial, pra Graul (?) em Blumenau, na época era um dos maiores fabricantes brasileiros de implementos rodoviários.

**00:10:41**

**Roger Pellizzoni:** Implementos rodoviários

seriam...

**00:10:44**

**Sr. Guido Otte:** Seriam reboques, basculantes, tudo o que vai... até a carroceria seria um implemento rodoviário.

**00:10:51**

**Roger Pellizzoni:** Sim, sim... ele tanto fazia então a carroceria com a marca Butzke...

**00:10:58**

**Sr. Guido Otte:** Como componentes para outros fabricantes. E essa Graul (?) faliu, e ele vendia a metade da produção dele para a Graul (?). E ele não perdeu, praticamente, dinheiro com a Graul (?) mas ele perdeu um cliente e, aquilo assim, deu uma derrocada nele que ele se apavorou, e ele se viu quebrado. Na verdade não estava assim tão quebrado mas, ele não sabia o que fazer. A capacidade administrativa dele talvez, a cabeça dele no momento não permitiu chegar pra ele uma solução. E ele veio para...

**00:11:33**

**Roger Pellizzoni:** Talvez um pouco cansado também.

**00:11:35**

**Sr. Guido Otte:** É... Ele veio para o Seu Henry, sabendo que eu tinha saído da Metisa, e ofereceu a firma pra mim. Nós acabamos negociando a firma, o Seu Henry junto com um concunhado meu, Edson Finco (?), e eu. E compramos a firma do Seu Emílio Butzke. Assumimos, ele ficou ainda sócio mas era um sócio simbólico, zero vírgula zero alguma coisa... aí, nós continuamos a tocar o que a Butzke era. Inclusive, ela tinha uma coisa curiosa ela tinha junto uma funerária. E eu tentei tocar a funerária junto, vi que dava muito dinheiro. Mas depois, pela dificuldade, pela... assim... é...

**00:12:25**

**Roger Pellizzoni:** São dois modelos de negócios distintos.

00:12:26

**Sr. Guido Otte:** É... E a gente não se sentia bem (risos). O quê que eu fiz? Eu fiz um negócio com o Seu Emílio, e ele tocava pra mim o negócio da funerária dentro da minha empresa. Quer dizer, ele tinha uma participação, o negócio era da Butzke mas o gerenciamento era o Seu Emílio que fazia, comissionado sobre o negócio. E ficou muito...

00:12:47

**Roger Pellizzoni:** Ainda existe a funerária?

00:12:48

**Sr. Guido Otte:** Existe.

00:12:49

**Roger Pellizzoni:** Mas são dos herdeiros dele, não?

00:12:51

**Sr. Guido Otte:** É... ele vive ainda.

00:12:53

**Roger Pellizzoni:** Ele é vivo?

00:12:55

**Sr. Guido Otte:** É... ele tem oitenta e cinco anos, o Seu Emílio. E tinha esse negócio junto, e nós fomos tocando a empresa. Logo, eu comecei a procurar fabricantes de implementos rodoviários, outros. Tive sucesso, comecei a fabricar pra Free House (*Comercial Ltda ME*) no Brasil, pra *Iderol (Equipamentos Rodoviários Ltda ME)*, pra Pastre (*Indústria Metalúrgica*). Fui à Randon (*S.A.*), fui à Guerra (*S.A.*)... fui vendendo e tive sucesso, muito sucesso. E a firma começou a crescer. Nesse interim, ao mesmo tempo, nós nos perguntávamos... acho que todo negócio é bom, a gente é quem faz o negócio ser bom. Mas uma coisa nos chamava a atenção: as carrocerias de madeira; elas são um produto cujo o processo de execução é de domínio

público, pode-se dizer. O cara que tem uma plaina, uma serra refileadeira, uma serra destopadeira; ele se sente em condições de fazer uma carroceria. Então, todo mundo poderia fazer carroceria e existia muitas de fundo de quintal. E a gente reparava que os nossos principais concorrentes tinham o seu rancho - eu não vou nem falar de galpão, é de rancho; caindo em cima das cabeças deles. E, poxa, isso realmente nos chamou a atenção e, independente de nós termos procurado esses outros e tido sucesso, de nós estarmos movimentando muito bem a firma; nós pensamos em mudar de... em procurar um outro negócio, dentro da firma que nós tínhamos. E, simultaneamente, em julho pra agosto de um mil novecentos e oitenta e cinco, nós começamos dois negócios novos. Foram definidos em julho, e em agosto nós já estávamos produzindo. Que foi o início dos móveis práticos com o *Bankotte*, e exportando isso. Isso foi para a Austrália, foi um cara da Austrália que nos trouxe isso.

00:15:15

**Roger Pellizzoni:** Como surgiu essa...?

00:15:17

**Sr. Guido Otte:** O cara trouxe o produto.

00:15:18

**Roger Pellizzoni:** Em que... foi por demanda?

00:15:19

**Sr. Guido Otte:** É...

00:15:20

**Roger Pellizzoni:** Como ele chegou na Butzke?

00:15:22

**Sr. Guido Otte:** Ai existe um apêndice que tem que ser esclarecido. O meu sogro, ele, eu estava até junto com ele no dia no Guairacás, um clube aqui em Timbó em um domingo ao meio dia, em um almoço. Ele conhecia, um pouco de uma pessoa chamada Lothar Sussmann (?) e, naquele dia, ele

resolveu interpelar o Lothar Sussmann (?) - meu sogro é muito empreendedor, ele fez várias empresas aqui em Timbó; ele resolveu interpelar o Lothar Sussmann (?) e dessa conversa do quê que um faz, ou não faz, o Lothar Sussmann (?) estava aposentado, meio que aposentado, aqui em Timbó. Ele era um alemão, que se radicou no Brasil na época da guerra, ele era judeu fugido da Alemanha. E era um cara que sempre trabalhou na área de marketing e de propaganda. Tinha agência de propaganda, foi a primeira agência de propaganda da Volkswagen, pra você ter uma idéia. E ele casou com uma mulher de Timbó, por causa disso que ele tinha uma ligação com Timbó. E quando ele se aposentou, ele tinha uma casa aqui e veio morar em Timbó. Ele tinha um cunhado que tinha negócios aqui - veio primeiro prestar serviços pro cunhado e depois saiu, não se entendeu bem com o cunhado dele. E... estava aí sobrando, mais ou menos. E eles resolveram fazer uma firma de agenciamento externo, exportação.

00:16:57

**Roger Pellizzoni:** Até então a Butzke não exportava?

00:16:58

**Sr. Guido Otte:** Não exportava. E resolveram colocar isso dentro da Butzke, no endereço da Butzke. Foi uma razão social independente, Sussmann & Paul, mas que acontecia dentro da Butzke. E eu participava, como ouvinte e com meus palpites.

00:17:18

**Roger Pellizzoni:** Conselheiro.

00:17:19

**Sr. Guido Otte:** Conselheiro, como em tudo lá dentro (risos). E com o objetivo de procurar negócios em torno da madeira.

00:17:28

**Roger Pellizzoni:** Como aproveitar a capacidade da madeira.

00:17:29

**Sr. Guido Otte:** Então, estávamos prospectando o mercado. O grande negócio deles acabou sendo abrir portas e, prospectando o mercado, acabaram localizando esse australiano que veio pra cá fazer umas compras, e trouxe o *Bankotte* junto e nos ofereceu o *Bankotte*. Isso foi o que aconteceu de fato. Foi dessa forma.

00:17:52

**Roger Pellizzoni:** Ele era um comerciante, um distribuidor...

00:17:56

**Sr. Guido Otte:** Ele era um distribuidor na Austrália.

00:17:57

**Roger Pellizzoni:** Ele tinha um produto que estava procurando alguém que produzisse.

00:17:59

**Sr. Guido Otte:** Exatamente. Ele detinha esta patente, era uma patente inglesa. E ele acabou nos oferecendo, e nós fizemos o produto pra ele e ficamos com a patente aqui para o Brasil. E o restante desta conversa nós vamos fazer, então, depois de almoçar.

00:18:14

**Roger Pellizzoni:** Está na hora do almoço. Porque eu faço esta pergunta em cima do *Bankotte*, porque me parece que o *Bankotte* tem uma...

00:18:21

**Sr. Guido Otte:** É... ele realmente é o elemento chave na nossa virada.

00:18:25

**Roger Pellizzoni:** É... ele virou quase um ícone da Butzke.

**FIM.**

Foram transcritos apenas os trechos identificados como de conteúdo relevante para os objetivos desta pesquisa. O conteúdo integral da entrevista pode ser acessado através do arquivo de áudio em versão digital (mp3)