



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Leonardo Augusto Braun

Gestão de Design, Inovação e Competitividade:

Panorama das Micro e Pequenas Empresas moveleiras do Vale do Taquari – RS

Florianópolis

2022

Leonardo Augusto Braun

Gestão de Design, Inovação e Competitividade:

Panorama das Micro e Pequenas Empresas moveleiras do Vale do Taquari – RS

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

Orientador: Prof. Eugenio Andrés Díaz Merino, Dr.

Florianópolis

2022

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

Braun, Leonardo Augusto

Gestão de Design, Inovação e Competitividade : Panorama das Micro e Pequenas Empresas moveleiras do Vale do Taquari - RS / Leonardo Augusto Braun ; orientador, Eugenio Andrés Díaz Merino, 2022.
195 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós Graduação em Design, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Design. 2. Design, Gestão de Design, Inovação, Competitividade. I. Merino, Eugenio Andrés Díaz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós Graduação em Design. III. Título.

Leonardo Augusto Braun

Gestão de Design, Inovação e Competitividade:

Panorama das Micro e Pequenas Empresas moveleiras do Vale do Taquari – RS

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Ricardo Triska, Dr.

Avaliador Interno

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Nelson Casarotto Filho, Dr

Avaliador Externo

Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Design.

Prof. Ricardo Triska, Dr.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof. Eugenio Andrés Diaz Merino, Dr.

Orientador(a)

Florianópolis, 2022.

Este trabalho é dedicado à minha família e a todos que acreditaram em mim

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e ao Programa de Pós-Graduação em Design da UFSC pela oportunidade de poder realizar o Mestrado. À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES pelo auxílio financeiro por meio da bolsa de mestrado – código de financiamento 001 – permitindo a minha dedicação exclusiva à esta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Eugenio Andres Diaz Merino por acreditar no meu projeto de pesquisa e me orientar desde o princípio, proporcionado total apoio e suporte para o direcionamento desta pesquisa.

A todas as empresas que participaram desta pesquisa e dedicaram parte do seu tempo para a realização das entrevistas, cedendo as informações e dados que foram fundamentais para que isto acontecesse.

Por fim, agradeço a minha mãe Cleusa Luciane Zimmerman Braun e meu pai João Roberto Braun (*in memoriam*), essa conquista também é de vocês.

RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas são agentes de desenvolvimento da economia mundial, pois geram milhões de empregos diretos e indiretos, criando novas oportunidades para o desenvolvimento de produtos e serviços, fator que estimula a competitividade e inovação. O Design, quando inserido dentro de uma organização, exerce a função de desenvolvimento de novos produtos e serviços, gerenciando mudanças no cenário de mercado, contribuindo para a melhoria das estratégias empresariais e incorporando valor para às organizações. O estado do Rio Grande do Sul destaca-se como um dos maiores produtores de móveis do Brasil, porém, também sente os impactos oriundos dos móveis importados dos países asiáticos. Assim, a criação de estratégias competitivas, por meio da inovação e Gestão de Design fazem-se necessárias para a sobrevivência das Micro e Pequenas indústrias moveleiras. Com base nestas informações, foi formulada a seguinte pergunta de pesquisa: Qual a relação entre o nível de maturidade do gerenciamento das atividades de Design, com os níveis de maturidade de inovação e competitividade em micro e pequenas indústrias de móveis? Dessa forma, o objetivo desta pesquisa, foi realizar um diagnóstico empresarial visando analisar o nível de maturidade sobre o gerenciamento das atividades de Design, e como este se compara aos níveis de inovação e competitividade em micro e pequenas indústrias de móveis localizadas no Vale do Taquari (RS). Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo exploratório e abordagem quali-quantitativa. Em relação aos procedimentos técnicos empregados, a pesquisa foi dividida em duas fases: Fase 1 (Fundamentação Teórica), Fase 2 (Pesquisa de Campo). A Fase 2 foi dividida em três etapas: Etapa 1 – Universo e Amostra, Etapa 2 – Coleta de Dados e Instrumentos de Pesquisa, Etapa 3 – Tratamento e Análise dos Dados. Como resultados obtidos a partir do diagnóstico, foram identificadas as empresas que se destacaram dentro das três avaliações realizadas, analisando as variáveis que obtiveram maior destaque e atingiram as maiores pontuações, sendo possível realizar uma conciliação para identificação de um padrão de resultados dentro das avaliações.

Palavras-chave: Diagnóstico. Competitividade. Inovação. Gestão de Design. Setor moveleiro.

ABSTRACT

Micro and Small Enterprises are agents of development of the world economy, as they generate millions of direct and indirect jobs, creating new opportunities for the development of products and services, a factor that stimulates competitiveness and innovation. Design, when inserted within an organization, plays the role of developing new products and services, managing changes in the market scenario, contributing to the improvement of business strategies and adding value to organizations. The state of Rio Grande do Sul stands out as one of the largest furniture producers in Brazil, however, it also feels the impacts of furniture imported from Asian countries. Thus, the creation of competitive strategies, through innovation and Design Management are necessary for the survival of Micro and Small furniture industries. Based on this information, the following research question was formulated: What is the relationship between the maturity level of the management of Design activities, with the maturity levels of innovation and competitiveness in micro and small furniture industries? Thus, the objective of this research was to carry out a business diagnosis in order to analyze the level of maturity on the management of Design activities, and how it compares to the levels of innovation and competitiveness in micro and small furniture industries located in Vale do Taquari. (LOL). For this, applied research was carried out, with an exploratory objective and a quali-quantitative approach. Regarding the technical procedures used, the research was divided into two phases: Phase 1 (Theoretical Foundation), Phase 2 (Field Research). Phase 2 was divided into three stages: Stage 1 – Universe and Sample, Stage 2 – Data Collection and Research Instruments, Stage 3 – Data Processing and Analysis. As results obtained from the diagnosis, the companies that stood out within the three evaluations were identified, analyzing the variables that were most prominent and achieved the highest scores, making it possible to carry out a reconciliation to identify a pattern of results within the evaluations.

Keywords: Diagnosis. Competitiveness. Innovation. Design Management. Furniture sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Caracterização Geral da Pesquisa.....	23
Figura 2 - Fluxograma da Cadeia produtiva da Indústria Moveleira	26
Figura 3 - Categorias da Indústria Moveleira.....	29
Figura 4 – Empresas e empregos por porte das indústrias moveleiras.....	31
Figura 5 – Varejo de móveis no Brasil.....	32
Figura 6 - Exportação de Móveis brasileiros entre 2011 e 2020.....	33
Figura 7 - Importação de Móveis no Brasil.....	34
Figura 8 - Cadeia produtiva de móveis no Rio Grande do Sul.....	36
Figura 9 - Produção de Móveis no Rio Grande do Sul	37
Figura 10 - Principais Polos Florestais do Rio Grande do Sul.....	38
Figura 11- Matriz da Inovação	44
Figura 12 - Linha do tempo do mestrado	54
Figura 13 – Fase 1 – Fundamentação Teórica.....	56
Figura 14 - Fase 2 - Pesquisa de Campo	57
Figura 15 - Etapa 1 - Definição da População e Amostra.....	58
Figura 16 - Coleta de Dados.....	58
Figura 17 - Escada de Gestão do Design.....	65
Figura 18 - Nível de Competitividade Global das Indústrias.....	71
Figura 19 - Grau de Inovação global das indústrias.....	96
Figura 20 - Radar da Inovação da Empresa 1	97
Figura 21 - Radar da Inovação da Empresa 2	99
Figura 22 - Radar da Inovação da Empresa 3	101
Figura 23 - Radar da Inovação da Empresa 4	103
Figura 24 - Radar da Inovação da Empresa 5	105
Figura 25 - Radar da Inovação da Empresa 6	107
Figura 26 - Radar da Inovação da Empresa 7	109
Figura 27 - Radar da Inovação da empresa 8	111
Figura 28 - Radar da Inovação da Empresa 9	113
Figura 29 - Radar da Inovação da Empresa 10	115
Figura 30 - Radar da Inovação da Empresa 11	117

Figura 31 - Nível de Gestão de Design Global das Indústrias	121
Figura 32 - Escada de Gestão de Design da Empresa 1	122
Figura 33 - Escada de Gestão do Design da empresa 2.....	123
Figura 34 - Escada de Gestão de Design da Empresa 3	125
Figura 35 - Escada de Gestão de Design da empresa 4.....	126
Figura 36 - Escada de Gestão de Design da empresa 5.....	128
Figura 37 - Escada da Gestão de Design da empresa 6.....	129
Figura 38 - Escada da Gestão de Design da empresa 7.....	131
Figura 39 - Escada da Gestão de Design da empresa 8.....	132
Figura 40 - Escada de Gestão de Design da empresa 9.....	134
Figura 41 - Escada da Gestão de Design da empresa 10.....	135
Figura 42 - Escada da Gestão de Design da empresa 11.....	137
Figura 43 – Diagnóstico da empresa 1	140
Figura 44 - Diagnóstico da empresa 2.....	141
Figura 45 - Diagnóstico da empresa 3.....	142
Figura 46 - Diagnóstico da empresa 4.....	143
Figura 47 – Diagnóstico da empresa 5	144
Figura 48 - Diagnóstico da empresa 6.....	145
Figura 49 - Diagnóstico da empresa 7.....	146
Figura 50 – Diagnóstico da empresa 8	147
Figura 51 - Diagnóstico da empresa 9.....	148
Figura 52 - Diagnóstico da empresa 10.....	149
Figura 53 - Diagnóstico da empresa 11.....	150

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As Dimensões do Radar da Inovação.....	45
Tabela 2 - Níveis da Escada de Gestão de Design	51
Tabela 3 - Níveis de maturidade da Escada de Gestão de Design.....	52
Tabela 4 - Pontuações e Conceitos do MEG.....	60
Tabela 5 - Dimensões do Radar da Inovação	62
Tabela 6 - Grau de Inovação	63
Tabela 7 - Pontuação dos Fatores e Níveis de Gestão do Design	65
Tabela 8 – Tempo de atuação das empresas.....	68
Tabela 9 – Número de Funcionários	69
Tabela 10 - Mercado de Atuação das Empresas.....	69
Tabela 11 - Segmento de Atuação das Empresas.....	70
Tabela 12 - Tempo de trabalho dos entrevistados.....	70
Tabela 13 - Nível de competitividade da empresa 1	71
Tabela 14 - Nível de competitividade da empresa 2	73
Tabela 15 - Nível de competitividade da empresa 3	76
Tabela 16 - Nível de competitividade da empresa 4	78
Tabela 17 - Nível de competitividade da empresa 5	80
Tabela 18 - Nível de competitividade da empresa 6	82
Tabela 19 - Nível de competitividade da empresa 7	84
Tabela 20 - Nível de competitividade da empresa 8	86
Tabela 21 - Nível de competitividade da empresa 9	88
Tabela 22 - Nível de competitividade da empresa 10	90
Tabela 23 - Nível de competitividade da empresa 11	92
Tabela 24 - Pontuações de competitividade de cada empresa.....	94
Tabela 25 - Média das Dimensões do Radar da Inovação de cada Empresa	119
Tabela 26 - Média dos fatores da Escada de Gestão de Design das Empresas	138
Tabela 27 - Conciliação do Diagnóstico das empresas	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT: Associação Brasileira de Normas Técnicas

ALI: Agentes Locais de Inovação

FIRJAN: Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FNQ: Fundação Nacional da Qualidade

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ITC: *International Trade Center*

MDF: *Medium Density Fiberboard*

MEG: Modelo de Excelência em Gestão

MPE: Micro e Pequenas Empresas

P&D: Pesquisa e Desenvolvimento

PPGD: Programa de Pós-Graduação em Design

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCLE: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	17
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA.....	17
1.2	OBJETIVOS.....	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	20
1.2.2	Objetivos Específicos.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO.....	20
1.4	ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN.....	21
1.5	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	21
1.6	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	22
1.7	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1	INDÚSTRIA MOVELEIRA.....	25
2.1.1	Indústria Moveleira Brasileira.....	26
2.1.2	Indústria Moveleira Gaúcha.....	34
2.2	COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL.....	39
2.3	INOVAÇÃO EMPRESARIAL.....	42
2.4	GESTÃO DE DESIGN.....	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	54
3.1	FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	56
3.2	FASE 2 – PESQUISA DE CAMPO.....	57
3.2.1	Fase 2/ Etapa 1 – Universo e Amostra.....	57
3.2.2	Fase 2/ Etapa 2 – Coleta de Dados e Instrumentos de Pesquisa.....	58
3.2.3	Fase 2/ Etapa 3 – Tratamento e Análise de Dados.....	59
<i>3.2.3.1</i>	<i>Nível de Competitividade.....</i>	<i>59</i>

3.2.3.2	<i>Grau de Inovação</i>	61
3.2.3.3	<i>Nível de Gestão de Design</i>	64
3.2.3.4	<i>Diagnóstico, Conciliação e Discussão dos Resultados</i>	66
3.3	ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA	67
4	PESQUISA DE CAMPO (FASE 2)	68
4.1	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	68
4.2	NÍVEL DE COMPETITIVIDADE	71
4.3	GRAU DE INOVAÇÃO	96
4.4	NÍVEL GESTÃO DE DESIGN.....	121
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	139
5.	CONCLUSÕES	154
5.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	155
5.2	PERCEPÇÕES DO PESQUISADOR.....	156
5.3	ESTUDOS FUTUROS.....	156
	REFERÊNCIAS	157
	APÊNDICE A - QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	168
	APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO SOBRE DESIGN	169
	APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO	177
	APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE	185
	APÊNDICE E - MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	193

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a contextualização e problema da pesquisa, os objetivos da pesquisa (geral e específicos), justificativa e motivação, aderência ao programa de pós-graduação, delimitação da pesquisa, caracterização geral e estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMÁTICA

O contexto competitivo das indústrias vem mudando devido a globalização e a oferta de produtos e serviços no mercado consumidor. Isto, por sua vez, fez com que as empresas passem a competir em mercados cada vez mais exigentes (SOHN, 2015; CASAROTTO FILHO, 2015; MACEDO, 2015). O mercado possui um cenário complexo e dinâmico, e com isso, a tecnologia e a funcionalidade dos produtos, não são mais componentes suficientes para sustentar uma vantagem competitiva (SENHORAS; TAKEUCHI; TAKEUCHI, 2007; MORAES, 2010; SOHN 2015). A partir destas mudanças, se faz necessário que as empresas se adaptem de forma ágil, exigindo delas um constante aperfeiçoamento das estratégias empresariais, bem como, o processo de desenvolvimento de produtos e serviços, objetivando a inovação para melhorar o desempenho perante à concorrência (PORTER, 2005; VILADAS, 2010; CASAROTTO FILHO, 2015; WAGNER, 2018).

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) são os principais agentes de desenvolvimento da economia ao redor do mundo, pois geram milhões de empregos diretos e indiretos, criando novas oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, fator que desenvolve a competitividade e inovação nas MPE (SILVA *et al.*, 2015; COSTA; LEANDRO, 2016). A competitividade está diretamente relacionada com a criação de vantagens competitivas por meio do processo de inovação (PORTER, 2005). A inovação tida como um método para transformar ideias em produtos ou serviços, proporciona a diferenciação da empresa no mercado globalizado, tendo como resultado o aumento da competitividade (BAREGHEG; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Dessa forma, inovar não significa somente implementar uma nova tecnologia, mas sim, criar um novo método de operar com os problemas, gerando uma solução rápida e que atenda às necessidades e expectativas dos clientes (ÁVILA; FRITZEN; DAMKE, 2020).

De acordo com Mozota, Klöpsch e Costa (2011), o Design quando inserido dentro de uma organização, auxilia no desenvolvimento de novos produtos e serviços, administrando as mudanças de mercado, melhorando as estratégias empresariais e agregando valor às organizações. Dessa forma, o Design assume uma função estratégica dentro da organização, atuando na criação de novos produtos e serviços, contribuindo para o aumento da vantagem competitiva (DZIOBCZENSKI; BERNARDES, 2011; RODRIGUES; MERINO, CASAROTTO FILHO, 2013).

A capacidade de inovação que uma organização possui, se baseia em um dos principais fatores que geram a competitividade econômica, e o Design é um meio para gerar esta diferenciação no mercado e estimular a inovação (MACEDO, 2015). Fraser (2012), afirma que a inserção do Design no mundo dos negócios auxilia a definir claramente como uma empresa pode concentrar esforços e efetivamente mudar sua cultura, aplicando o mesmo processo e rigor utilizados para encontrar uma solução inovadora no desenvolvimento de estratégias para aumentar a competitividade, diferenciação e inovação no seu mercado.

O Design orienta o processo de obtenção e sustentação de vantagens competitivas, por meio de um conjunto de atividades que interferem no desenvolvimento dos produtos, formas de trabalho, custos e eficiência dos produtos (KOTLER e KELER, 2006). Conforme Ramos (2016) a Gestão de Design objetiva estabelecer conexões entre o Design, inovação, tecnologia, Gestão e consumidores para criar vantagem competitiva por meio da tríade de fatores econômicos, socioculturais e ambientais. A Gestão do Design contribui para a criação de inovação nas empresas, gerenciando o processo de desenvolvimento de produtos, interagindo, cooperando e integrando as demais áreas da empresa (MARTINS e MERINO, 2011).

A realização de um diagnóstico permite visualizar questões externas e internas sobre a empresa, visando o autoconhecimento quanto aos seus processos e métodos (OLIVEIRA, 2004). O diagnóstico também auxilia a empresa a conhecer a si própria, sob uma nova perspectiva e fornece subsídios teórico-práticos que auxiliam no processo de formulação de vantagens competitivas, orientadas para a inovação empresarial (WOOD JÚNIOR; PICARELLI FILHO, 2004).

Para que as empresas consigam obter vantagens competitivas dentro de seu mercado de atuação, é necessário investir em inovação. Esta vantagem origina-se do valor criado pela empresa e o valor percebido pelos clientes, dessa maneira, para uma empresa obter e sustentar

estas vantagens, ela necessita investir em estratégias para lidar com as forças de mercado (PORTER, 1989).

Em mercados cada vez mais concorridos com clientes cada vez mais exigentes, o Design é tido como um dos fatores mais importantes para a indústria moveleira, de acordo com Lens (2021) o Design através de suas metodologias, ferramentas e processos, visa a criação e aperfeiçoamento dos produtos comercializados pela empresa, gerando uma transformação no processo fabril, serviços, venda e pós-venda visando a satisfação do mercado consumidor.

O setor moveleiro é tido como um dos mais importantes dentro da chamada indústria de transformação, pois movimentava bilhões todos os anos na economia mundial e gera milhões de empregos diretos e indiretos (EUROMONITOR, 2021). O Brasil é o maior produtor de móveis da América Latina e o 6º maior produtor de móveis do mundo, movimentando em 2020 um total de R\$ 69,9 bilhões. Possui aproximadamente 18,5 mil indústrias de móveis, as quais empregaram no ano de 2020, mais de 270 mil pessoas diretamente. Porém, o Brasil enfrenta uma forte importação de móveis oriundos dos países asiáticos, os maiores produtores mundiais de móveis, os quais chegam com um valor mais baixo que o praticado pelo mercado interno (MOVERGS, 2020; ABIMOVEL, 2021).

O estado do Rio Grande do Sul se destaca como o segundo maior produtor de móveis do país, contando com mais de 2800 indústrias de móveis, que empregam diretamente aproximadamente 35 mil pessoas, o estado também é o segundo maior exportador de móveis do Brasil (MOVERGS, 2020). Contudo, o estado o Rio Grande do Sul também enfrenta a pressão imposta pelos móveis importados, oriundos em sua maior parte da China e países asiáticos, os quais chegam com um valor abaixo do praticado pelo mercado gaúcho (EMÓBILE, 2020). Dessa forma, o desenvolvimento de estratégias competitivas por meio da inovação faz-se necessário para a sobrevivência das indústrias moveleiras (GOMEZ, 2005; VATRAS, 2010; GARBE, 2012).

Diante disso, com base no atual cenário da indústria moveleira gaúcha, surge a seguinte problemática: **Qual a relação entre o nível de maturidade do gerenciamento das atividades de Design com os níveis de maturidade de inovação e competitividade em micro e pequenas indústrias de móveis?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é estabelecer um panorama, das micro e pequenas empresas moveleiras do Vale do Taquari visando avaliar a Gestão de Design, a Inovação e a Competitividade individual.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Avaliar e mensurar a Competitividade, Inovação e Gestão de Design em Micro e Pequenas indústrias moveleiras;
- Relacionar as variáveis que se destacaram em cada avaliação;

1.3 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

Esta pesquisa contempla a relação entre o gerenciamento das atividades de Design e como este nível se compara ao nível de inovação e competitividade em micro e pequenas indústrias moveleiras, tem pertinência visto que, com a internacionalização dos mercados, a importação de produtos moveleiros oriundos de outros países, as indústrias de móveis recorrem a criação e sustentação de vantagens competitivas baseadas na inovação.

Assim, as empresas investem progressivamente no desenvolvimento de novos produtos, que possam atender da melhor forma as necessidades dos consumidores. Neste cenário, a Gestão do Design opera desde a etapa de pesquisa, identificação e análise das necessidades dos consumidores, até o lançamento do produto no mercado, integrando os diferentes departamentos das empresas (MACEDO, 2015).

A definição do setor moveleiro como objeto de estudo se deve principalmente pelo fator deste setor industrial possuir grande relevância para a economia brasileira, sendo um dos países que mais produzem móveis no mundo (6ª posição no ranking mundial) e devido as importações de móveis oriundos dos países asiáticos. Apesar do Brasil ser um dos maiores produtores mundiais, a importação de móveis asiáticos impacta nas vendas internas, devido a chegada dos móveis de fora a um valor abaixo do praticado pelo mercado nacional

(ABIMÓVEL, 2021). A escolha do estado do Rio Grande do Sul como cenário para a pesquisa deve-se principalmente pela sua relevância comercial e econômica para o país, sendo o maior produtor de móveis do Brasil, bem como, pelo fato que a maior parte das indústrias moveleiras são MPE.

Outro fator determinante para a definição do setor moveleiro no RS, foi a questão socioeconômica, pois o setor emprega diretamente mais de 35 mil pessoas nas indústrias de móveis e movimentou no ano de 2020, R\$ 8,22 bilhões, representando 11,7% de todo o valor movimentado no setor moveleiro brasileiro no mesmo período (MOVERGS, 2020).

Também existe a motivação pessoal para o desenvolvimento desta pesquisa dada pela afinidade com o tema e com o setor, tendo em vista que o mesmo atuou nos últimos oito anos, tanto na parte produtiva, quanto no desenvolvimento de projetos de mobiliário.

1.4 ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

Esta pesquisa apresenta aderência ao Programa de Pós-Graduação em Design (PPGD) da Universidade Federal de Santa Catarina, estando em consonância com seu objetivo e com a linha de pesquisa (Gestão) ao qual está vinculada. O PPGD compreende “o Design como inovação, metodologia e técnica, resultando em artefatos, serviços e processos para o desenvolvimento político, social e econômico”. Quanto a linha de pesquisa, esta engloba pesquisas “com base na Gestão Estratégica do Design, aplicada a organizações de base tecnológica e social, incluindo setores de alto incremento tecnológico e também setores comunitários Considera os aspectos operacionais, táticos e estratégicos e sua relação com o desempenho dos processos produtivos nas empresas” (POSDESIGN, 2021).

1.5 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa delimita-se teoricamente aos temas centrais de estudo – Setor Moveleiro, Competitividade Empresarial, Inovação Empresarial e Gestão de Design – com a proposta de realização de um diagnóstico empresarial para avaliação da Gestão de Design através da Escada de Gestão de Design, para avaliação da inovação através do Radar da Inovação e para avaliação da Competitividade Individual por meio do Modelo de Excelência em Gestão.

Em relação a delimitação geográfica, foi realizada nos Municípios de Arroio do Meio e Santa Clara do Sul, localizados no Vale do Taquari, no estado do Rio Grande do Sul, junto a MPE do setor moveleiro.

Quanto a amostra, esta pesquisa delimitou-se a empresas (micro e pequenas indústrias de móveis) que se enquadraram nos requisitos de inserção para a participação desta pesquisa.

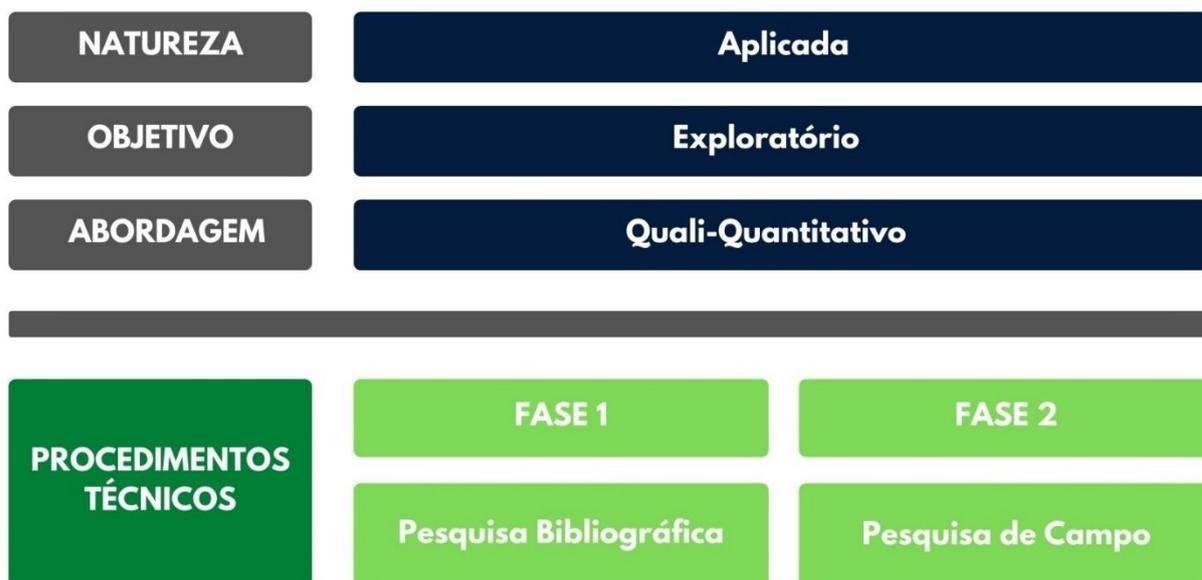
Com relação à delimitação temporal, a primeira parte desta pesquisa foi desenvolvida em 2021, com o estudo do tema proposto, seguindo com o desenvolvimento da Fundamentação Teórica e uma pesquisa preliminar (teste piloto) para verificação e validação dos instrumentos selecionados para a coleta das informações (questionários e entrevistas). A segunda etapa, foi realizada ainda em 2021, com a realização das entrevistas e questionários in loco, junto as indústrias moveleiras. Na sequência, foi realizada a análise e discussão dos dados obtidos, tendo sua conclusão em 2022.

Vale ressaltar, que no início do curso do Mestrado, teve início a pandemia mundial do novo Coronavírus – COVID-19, que ocasionou diversas medidas restritivas e de isolamento em dezenas de países, incluindo o Brasil. Inicialmente, a parte da Pesquisa de Campo seria realizada de maneira remota, porém, devido a testes realizados anteriormente e a baixa taxa de participação, optou-se pela realização das entrevistas presenciais (seguindo todos os protocolos sanitários). Esta condição comprometeu, porém, não inviabilizou a realização da pesquisa, sendo importante mencionar que a proposta inicial era ter um número maior de municípios e consequentemente, a possibilidade de uma adesão maior de empresas.

1.6 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A caracterização geral desta pesquisa pode ser observada na figura 1, que apresenta a: natureza da pesquisa, objetivo da pesquisa, abordagem e procedimentos técnicos utilizados.

Figura 1 - Caracterização Geral da Pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

Com relação à **natureza** desta pesquisa, classifica-se como aplicada, pois tem como objetivo desenvolver conhecimento para aplicação prática com a intenção de criar soluções para problemas específicos, os quais envolvem verdades e interesses locais (SILVA; MENEZES, 2005; PRODANOV; FREITAS, 2013). Acerca de seu **objetivo**, pode ser considerada uma pesquisa exploratória, na qual os pesquisadores estudam e desenvolvem conceitos de maneira mais objetiva, definem especialidades, desenvolvem conceitos operacionais e melhoram o projeto final da pesquisa (MARKONI; LAKATOS, 2017; GIL, 2019).

Quanto à **abordagem**, esta pesquisa é classificada como quali-quantitativa, também conhecido como “método misto”, pois se trata de um procedimento onde ocorre coletas, análises e combinações técnicas quantitativas e qualitativas na mesma pesquisa (CRESWELL; PLANOCLARK, 2011). Enquanto a abordagem quantitativa interpreta por meio de números, as opiniões e informações coletadas com a finalidade de classificá-las e analisá-las (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Acerca dos **procedimentos técnicos**, esta pesquisa foi dividida em duas fases: Fase 1 – Fundamentação Teórica e Fase 2 – Pesquisa de Campo.

Na **Fase 1**, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, a qual possui como característica a familiarização do pesquisador com o material já produzido acerca do assunto

de estudo, incluindo livros, revistas, periódicos, artigos científicos, jornais, monografias, entre outros (MARKONI; LAKATOS, 2017; PRODANOV; FREITAS, 2013).

A **Fase 2** foi dividida em três etapas: Etapa 1 – População e Amostra, nesta etapa foram definidos a população que participaria da pesquisa; Etapa 2 – Coleta de dados e Instrumentos de Pesquisa, nesta etapa foram definidos os procedimentos da coleta dos dados; Etapa 3 – Tratamento e Análise dos Dados, etapa esta, onde os dados foram organizados, analisados, discutidos e confrontados com a Fundamentação Teórica.

1.7 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos:

- **Capítulo 1 – Introdução:** Apresenta a contextualização e pergunta de pesquisa, objetivos (geral e específicos), a justificativa e motivação, a aderência ao programa de pós-graduação, a delimitação da pesquisa, a caracterização geral da pesquisa e, por fim, a estrutura da dissertação;
- **Capítulo 2 – Fundamentação Teórica:** Apresenta a conceituação da pesquisa, seus temas principais e a relação entre eles, sendo: Setor Moveleiro, Competitividade Empresarial, Inovação Empresarial e Gestão de Design, finalizando com uma síntese;
- **Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos:** Apresenta a linha do tempo percorrida durante o mestrado e aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa.
- **Capítulo 4 - Pesquisa de Campo (Fase 2):** Apresenta os dados relativos à Fase 2, com o levantamento, organização, tratamento e discussão de acordo com os instrumentos e a Fundamentação Teórica;
- **Capítulo 5 – Conclusão:** São apresentadas as conclusões, as contribuições, suas limitações e as perspectivas de futuras pesquisas.

E ao final, são apresentadas as Referências utilizadas, além de Apêndices e Anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir são apresentados os temas que fundamentaram esta pesquisa: Indústria Moveleira; Competitividade Empresarial; Inovação empresarial; Gestão de Design.

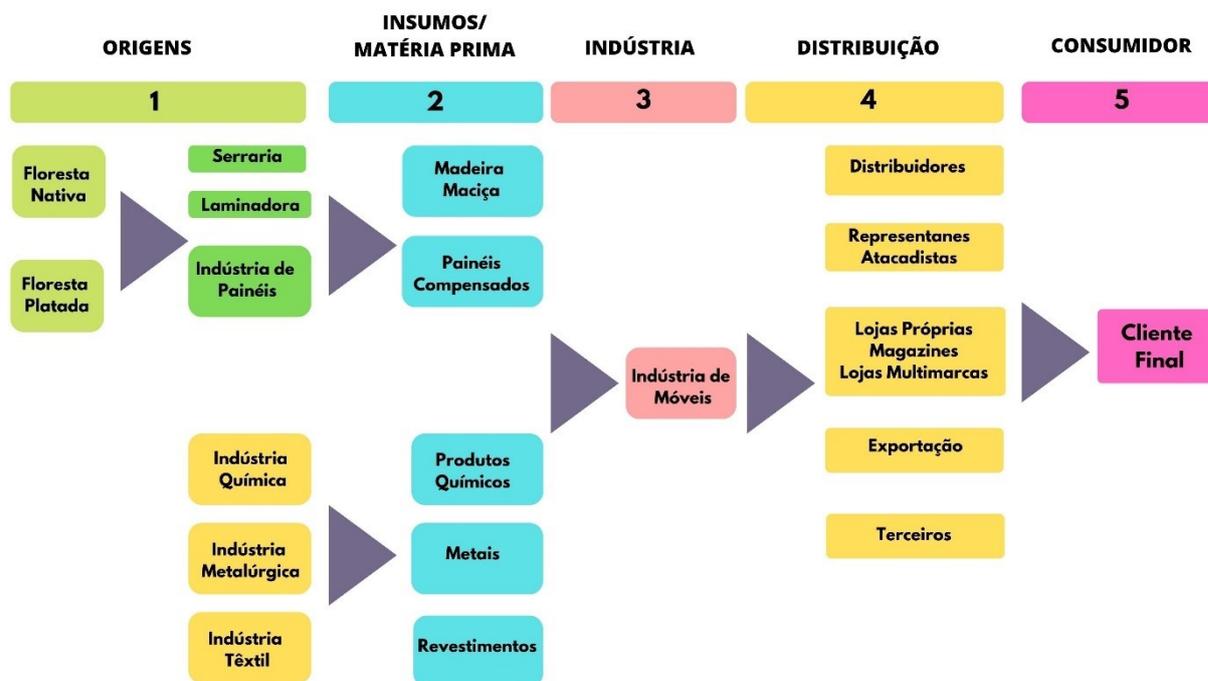
2.1 INDÚSTRIA MOVELEIRA

A indústria moveleira faz parte dos denominados setores tradicionais da economia mundial, e possui uma série de aspectos em comum: um nível de dinamismo tecnológico reduzido, uma necessidade de mão-de-obra intensa para a produção, utilização relativamente alta de matérias primas de origem vegetal, uma evolução prolongada nos meios produtivos e seus produtos (MARION FILHO; BACHA, 1998; ROSA *et al.*, 2007).

A cadeia moveleira, pode ser considerada uma das cadeias produtivas mais conservadoras na conjuntura produtiva mundial, especialmente no segmento de móveis oriundos da madeira como matéria prima principal, já que se apresenta pouco propícia à utilização de processos contínuos de fabricação, o que dificulta consideravelmente a automação e a probabilidade de ganhos escaláveis (ROSA *et al.*, 2007; MEDEIROS, 2010).

Medeiros (2010) apresenta uma visão sistêmica da cadeia produtiva da indústria moveleira (figura 2) onde a autora divide a cadeia em cinco setores: (1) Origens (de onde vem a matéria prima); (2) Insumos/Matérias Primas (os variados insumos e matérias primas utilizadas pela indústria moveleira); (3) Indústria (fábricas de móveis); (4) Distribuição (a forma como ocorre a distribuição dos móveis); e por fim, o (5) Consumidor (aquele que compra os móveis produzidos pela indústria).

Figura 2 - Fluxograma da Cadeia produtiva da Indústria Moveleira



Fonte: desenvolvido com base em Medeiros (2008, p. 20)

A indústria moveleira absorve com mais facilidade as inovações tecnológicas desenvolvidas, sobretudo de máquinas para a produção (FIRJAN, 2018). Ao contraponto do que ocorre com a tecnologia absorvida naturalmente pela indústria moveleira, está o Design, que desempenha um papel essencial na competitividade e inovação para este setor, principalmente com relação as empresas que possuem mais capacidade e condições de investimento. É importante destacar que a finalidade do Design não se restringe somente aos aspectos estéticos, mas também, à funcionalidade, necessidades, desejos, dentre outros que os clientes esperam encontrar em novos móveis (ROSA *et al.*, 2007).

2.1.1 Indústria Moveleira Brasileira

A indústria brasileira de móveis vem passando por uma grande transformação tecnológica desde os anos de 1980, em grande parte, devido a abertura comercial do setor, o que gerou um impacto positivo (KROTH *et al.*, 2007). Esta abertura para o mercado internacional proporcionou um crescimento do mercado interno, motivado pela estabilidade econômica ocasionada pelo Plano Real e pelo início da comercialização de novas matérias primas oriundas de madeiras de reflorestamento (MEDEIROS, 2010).

Com esta abertura do comércio internacional, a partir do ano de 1988, foi adotada uma nova política de exposição com o intuito de lançar e fixar o Brasil no mercado internacional, com redução de impostos sobre a produção, alíquotas e tarifas foram praticamente zeradas (SPEROTTO, 2018). Por meio dessa política as indústrias do setor moveleiro iniciaram um processo de modernização tecnológica, objetivando atender as demandas do mercado interno em um primeiro momento, e posteriormente lançar produtos no mercado internacional (MEDEIROS, 2010). Dessa forma, as vendas da indústria moveleira foram impulsionadas, em parte, pelo acesso das empresas a maquinários e equipamentos modernos, os quais proporcionaram um aumento da produção e uma melhoria da qualidade dos produtos (VIEIRA, 2010).

De acordo com Quelch e Bartlett (2005) as indústrias do setor moveleiro, assim como as empresas de outros setores que procuraram se internacionalizar, buscaram este mercado não somente para comercializar seus produtos, mas também para adquirir novos insumos, técnicas e equipamentos de produção para a fabricação dos móveis. Rossi Júnior e Ferreira (1999) destacam que as indústrias brasileiras tiveram que aprimorar e adaptar seus produtos, assim como a forma de produzi-los.

As indústrias do setor moveleiro nacional, desenvolveram muito sua capacidade produtiva nos últimos anos, tendo em vista que a demanda por produtos deste setor se elevou também, devido ao crescimento demográfico, o aumento da renda per capita, e a grande expansão da construção civil das últimas décadas (MELLO; MELLO, 2018, SPEROTTO, 2018).

A produção de móveis está inserida num grupo de setores tradicionais da Indústria Brasileira de Transformação, caracterizada pela grande maioria de Micro e Pequenas Empresas, localizadas em todo o território brasileiro. Isso acontece porque a tecnologia para a fabricação de móveis é moderadamente simples, o investimento inicial não é muito alto e a matéria prima para a produção é de fácil acesso (COSTA; HENKIN, 2012; SPEROTTO, 2016).

A indústria brasileira de móveis é especializada na produção de móveis cuja matéria prima é a madeira, oriunda em sua maior parte de madeira de reflorestamento, proporcionada pelos fatores climáticos e geográficos que possibilitam uma grande oferta de insumos (MOTTA, GARCIA, 2006). O uso de novas tecnologias no processo de fabricação dos móveis acontece de forma heterogênea, sendo mais utilizadas em mobiliários retilíneos, em

contrapartida, os móveis fabricados com madeira maciça demandam um trabalho mais artesanal e meticuloso (MARCON, MÜLLER, 2017).

As inovações na indústria brasileira de móveis ocorrem, na maior parte, na área de produção, ou seja, por fornecedores de insumos, matérias prima e bens de capital (maquinários). Se por um lado essa configuração pode aumentar a dependência tecnológica, por outro lado, possibilita uma maior qualidade ao produto final, otimizando seu acabamento e possibilitando mais opções de desenhos de móveis (SPEROTTO, 2018).

A divisão dada pelo setor moveleiro é habitualmente definida pela finalidade e pela matéria prima predominante no móvel. Esta divisão se dá em três categorias de mobiliário (figura3): residencial, escritório e institucional (GORINI, 1998; SPEROTTO, 2016; SPEROTTO, 2018). As matérias primas utilizadas na produção são geralmente madeira maciça, chapas e painéis de madeira compensada, metais, polímeros e fibras naturais. Em geral, nos móveis produzidos a partir da madeira, os materiais mais utilizados são os painéis de madeira, os laminados, e os serrados, todos oriundos de um processo de beneficiamento de madeira maciça (BENADUCE, 1998; SPEROTTO, 2018).

Os móveis produzidos pelas indústrias brasileiras possuem quatro linhas de confecção (figura 3), os móveis seriados, os móveis modulados, os móveis planejados e os móveis sob desenho ou sob medida. Os móveis seriados, ou também denominados padronizados, são aqueles que não possibilitam a alteração por parte dos consumidores, caracterizados por serem móveis retilíneos fabricados por empresas de médio e grande porte. Os móveis modulados, se assimilam aos seriados, pois possuem um padrão de tamanho e Design pré-estabelecidos, limitando sua aplicação as suas características. Os móveis planejados, são similares aos móveis modulados, porém, são sujeitos a uma maior alteração por parte dos consumidores, que vão desde as medidas até os padrões de acabamentos. E o mobiliário sob desenho ou sob medida, são os móveis produzidos a partir de um projeto exclusivo, considerando todas as particularidades dos clientes, e esta linha de confecção se caracteriza por não replicar projetos, devido a sua singularidade (GORINI, 1998; ROSA *et al.*, 2007; MEDEIROS, 2010; HENN, 2017; SPEROTTO, 2018).

Figura 3 - Categorias da Indústria Moveleira



Fonte: elaborado pelo autor com base em (GORINI, 1998; ROSA *et al.*, 2007; MEDEIROS, 2010; HENN, 2017; SPEROTTO, 2018).

No ciclo de produção da indústria moveleira, encontram-se os produtores e fornecedores de insumos como: os da extração de madeiras e produção de painéis de madeira e placas, metais, vidros, materiais para estofamento e componentes elétricos. Outro fator importante para o ciclo da produção, são as máquinas e equipamentos utilizados na fabricação dos móveis, pois estes podem automatizar e aumentar a capacidade produtiva das indústrias (ROSA *et al.*, 2007). Neste ciclo, encontram-se os serviços especializados como os de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), Design, capacitação da mão de obra e logística (SPEROTTO, 2016).

Mello e Mello (2018) descrevem que para a maior parte das indústrias do setor moveleiro, a inovação tecnológica está amplamente difundida nos materiais utilizados para a fabricação dos móveis, nos bens de capital (máquinas para a produção) e nos serviços especializados, como a parte de P&D e Design que visam desenvolver produtos inovadores e ou meios para destacar estes produtos no mercado de móveis, visando diferenciar-se competitivamente com relação aos concorrentes.

O aperfeiçoamento e desenvolvimento de novos materiais e produtos (móveis), por meio da P&D, da funcionalidade e da estética, são diferenciais importantes para a inovação da

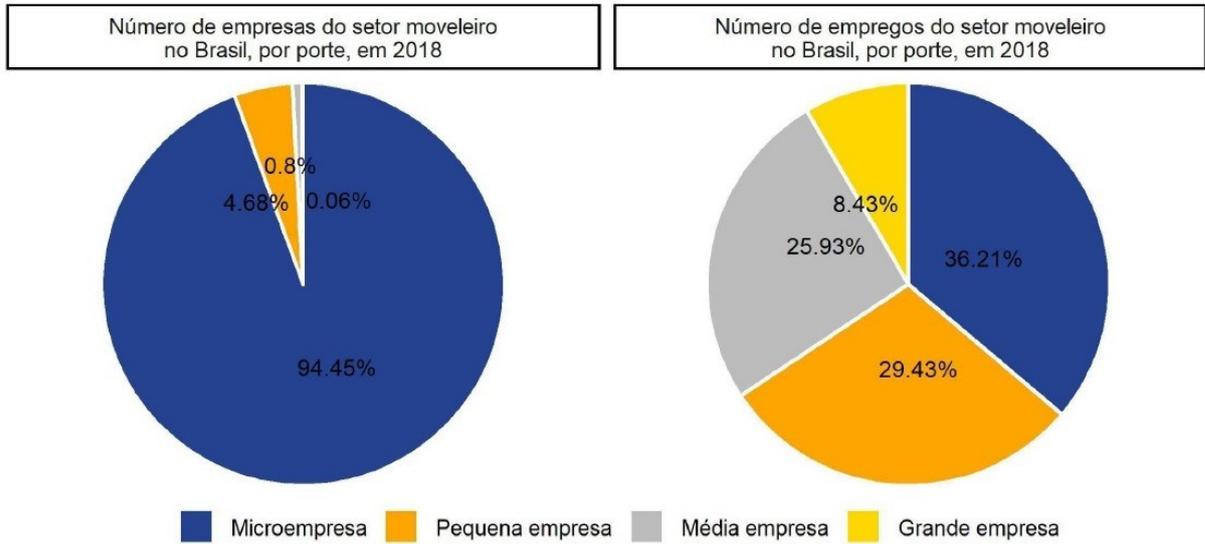
indústria de móveis (MARCON, MÜLLER, 2017). Porém, ao analisar os segmentos moveleiros em particular, observa-se que o padrão tecnológico difere (ROSA, *et al.*, 2007). Na produção de móveis seriados e modulados, observa-se um grau maior de utilização de tecnologia e um desenho mais retilíneo. Na produção de móveis de escritório, onde o metal está mais presente como matéria prima, os processos de fabricação são mais refinados e automatizados. Já com relação aos móveis sob medida, constata-se uma grande diferença de tecnologias, onde se relacionam meios de produção artesanal com maquinários contemporâneos (SPEROTTO, 2018).

Conforme Mello e Mello (2018) atualmente a dinâmica tecnológica e o aprimoramento do Design, constituem-se como aspectos determinantes para que as empresas do setor moveleiro tornem-se cada vez mais competitivas no cenário nacional.

O Brasil é um dos países que mais produz móveis no mundo, e o maior produtor da América Latina. No ano de 2020, a indústria moveleira brasileira, gerou mais de 240 mil empregos diretos em mais de 21 mil empresas, sua maioria MPE, que tiveram uma produção total estimada US\$ 11,8 bilhões (ABIMÓVEL, 2021; EUROMONITOR, 2020; MOVERGS, 2020).

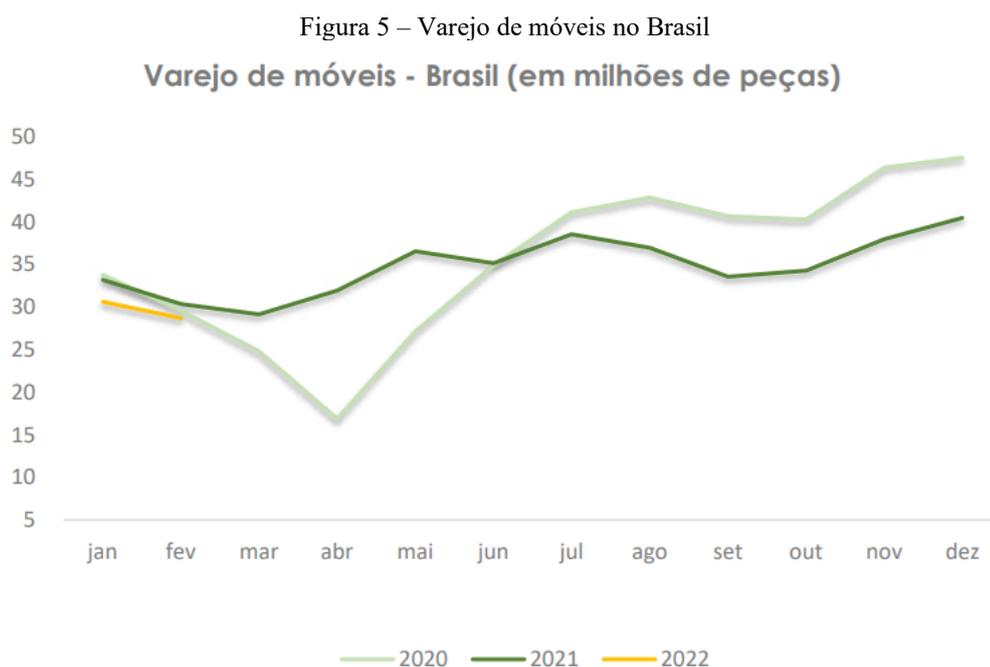
A indústria brasileira de móveis é bastante heterogênea em termos de tamanho, de mercados e de tipos de produtos (SANTOS FILHO; MOREIRA, 2020). No que diz respeito ao tamanho, existem desde MPE familiares até grandes empresas multinacionais. No Brasil, no ano de 2018, existiam pouco mais de 25 mil empresas do ramo moveleiro, e deste total mais de 94% eram estabelecimentos com menos de 20 empregados, sendo caracterizados como MPE. Já com relação ao número de empregados, existe uma grande concentração nas empresas de médio e grande porte, sendo que estas duas categorias, correspondem por 65,54% do total dos empregos gerados, estes dados podem ser observados na figura 4.

Figura 4 – Empresas e empregos por porte das indústrias moveleiras



Fonte: BRASIL (2020)

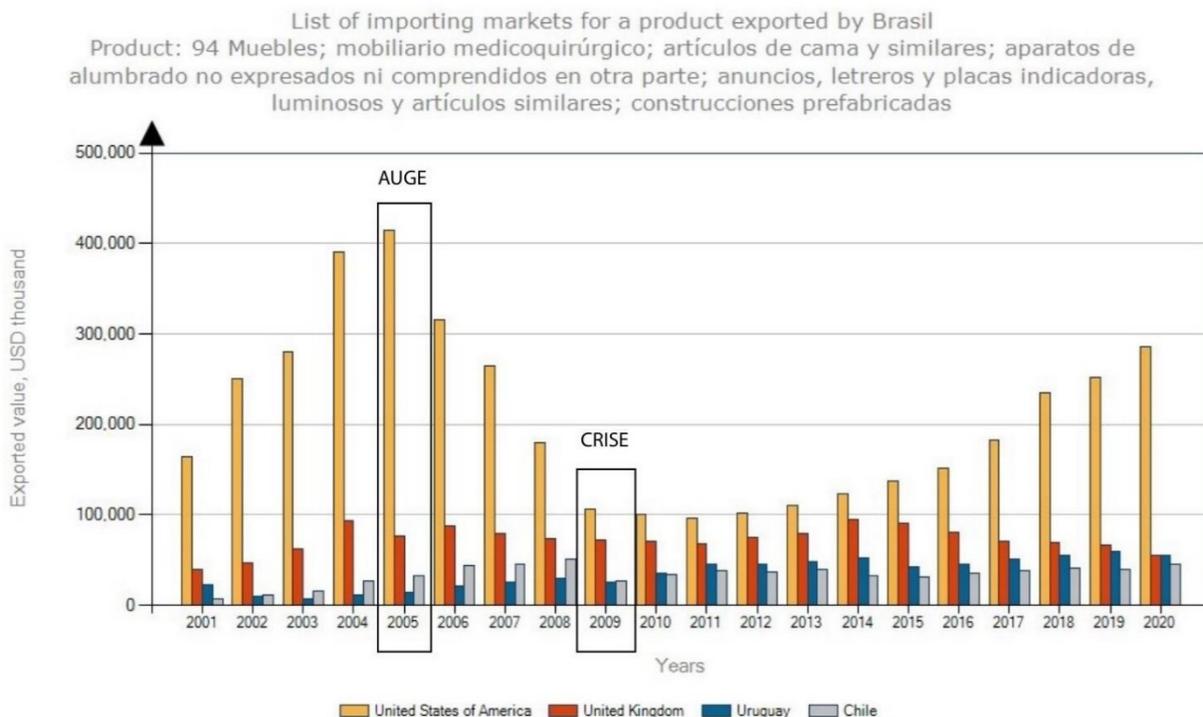
A produção de móveis da indústria brasileira, apresentou uma das maiores quedas de produção dos últimos anos (figura 5), de acordo com a ABIMÓVEL (2020) a produção de peças de móveis no varejo, no ano de 2020 começou a diminuir durante o mês de fevereiro, devido a pandemia de Covid-19, tendo a sua pior taxa de produção registrada durante o mês de abril, entretanto, já no mês de maio, a taxa de produção voltou a crescer, batendo um recorde de produção no mês de outubro, comparado a produção de peças de móveis aos dois anos anteriores.



Fonte: ABIMÓVEL (2022).

Santos Filho e Moreira (2020) destacam que as exportações da indústria brasileira acompanharam a tendência mundial de exportações até o ano de 2005, após este ano as exportações de móveis brasileiros decresceram, devido principalmente a supervalorização cambial (SPEROTTO, 2018). Segundo dados da *International Trade Center* (ITC) (figura 6), outro fator que manteve a taxa de exportação baixa foi a crise internacional de 2009, crise que começou a ser superada somente no ano de 2012, quando os valores de exportação mantiveram-se crescentes até 2020, porém, não chegou a alcançar a taxa de exportação de 2005. Destaca-se os quatro países que foram os maiores compradores dos móveis de exportação brasileiros: Estados Unidos, Reino Unido, Uruguai e Chile (ITC, 2021).

Figura 6 - Exportação de Móveis brasileiros entre 2011 e 2020

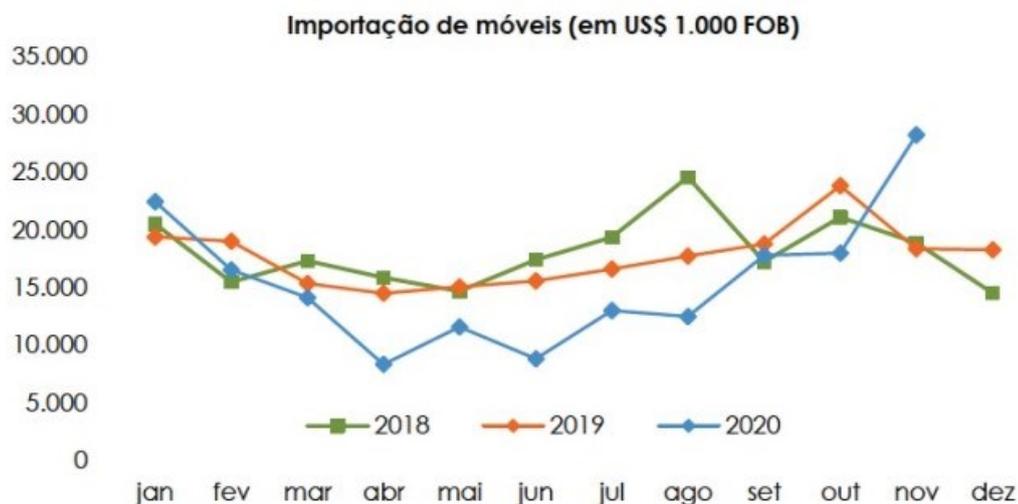


Fonte: ITC (2021)¹.

Apesar do Brasil ser um grande produtor mundial de móveis, ainda se importam móveis de outros países, em sua maior parte oriundos de países asiáticos (SANTOS FILHO; MOREIRA, 2020). Com relação a importação de móveis no Brasil, nos últimos anos não houve grandes alterações na quantidade, com exceção do de 2020 (figura 7), onde registrou-se uma queda a partir do mês de janeiro (35 milhões de peças), vindo a ser normalizada a partir do mês de julho (40 milhões de peças), finalizando em dezembro (48 milhões de peças) com um dos maiores valores de importação já registrados no período (ABIMÓVEL, 2020; MOVERGS, 2021).

¹International Trade Center, Disponível em: www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c076%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2

Figura 7 - Importação de Móveis no Brasil



Fonte: ABIMÓVEL (2020).

A presença brasileira no mercado internacional de móveis apresenta um contexto incerto, ainda que o Brasil seja um dos maiores produtores de madeira de reflorestamento e de móveis, a estratégia comercial da indústria brasileira não tem surtido efetividade, ou ainda existem fatores não estudados que dificultam a competitividade brasileira neste setor (SPEROTTO, 2018). A forma de comercializar os móveis brasileiros por meio de comerciantes e diretamente em feiras e exposições por algumas empresas não está surtindo o efeito necessário para alavancar as exportações de móveis brasileiros (SANTOS FILHO, MOREIRA, 2020).

Sperotto (2018) salienta que o setor moveleiro nacional possui um grande potencial, mesmo tendo sua exportação relativamente baixa nos últimos anos, devido a fatores cambiais, produções em países com mão de obra e materiais mais baratos, entre outros, o setor moveleiro necessita de investimentos em fatores que venham aumentar a sua competitividade frente ao mercado internacional. Brainer (2019) acrescenta que o setor moveleiro nacional possui um grande potencial de crescimento e geração de empregos e renda para o país. E para concretizar esse crescimento o setor necessita de um ambiente econômico estável, facilidade de acesso ao crédito, investimento em Design e P&D, visando trazer inovação para o setor (SANTOS FILHO; MOREIRA, 2020).

2.1.2 Indústria Moveleira Gaúcha

A indústria moveleira do Rio Grande do Sul, constitui um ramo de atividade iniciado com a vinda dos imigrantes europeus na metade do século XIX e desde o seu surgimento, percebe-se uma evolução tecnológica que vai desde as antigas marcenarias e carpintarias de atuação artesanal, até uma organização industrial estruturada com produção em escala (TASCA *et al*, 1993).

Conforme a MOVERGS (2020), o Brasil possui atualmente pouco mais de 21 mil empresas no setor moveleiro, destas 2800 estão localizadas no Rio Grande do Sul, o que corresponde a 13,2 % do total de empresas de móveis brasileiras. As empresas de móveis gaúchas empregaram diretamente mais de 35 mil pessoas no ano de 2020, e geraram um faturamento de R\$ 8,22 bilhões de reais.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2019) em seu estudo sobre a cadeia produtiva de móveis do Rio Grande do Sul, identificou que cadeia produtiva estava dividida em 4 setores principais (figura 8): o Agronegócio (Madeira Reflorestada); Indústria (produção de chapas, produtos químicos, ferragens, entre outros); Comércio (Vendedores); e o Serviço (projetos de móveis e sua montagem). Semelhante à cadeia produtiva mundial descrita por Medeiros (2010), o que demonstra uma certa semelhança a cadeia produtiva mundial.

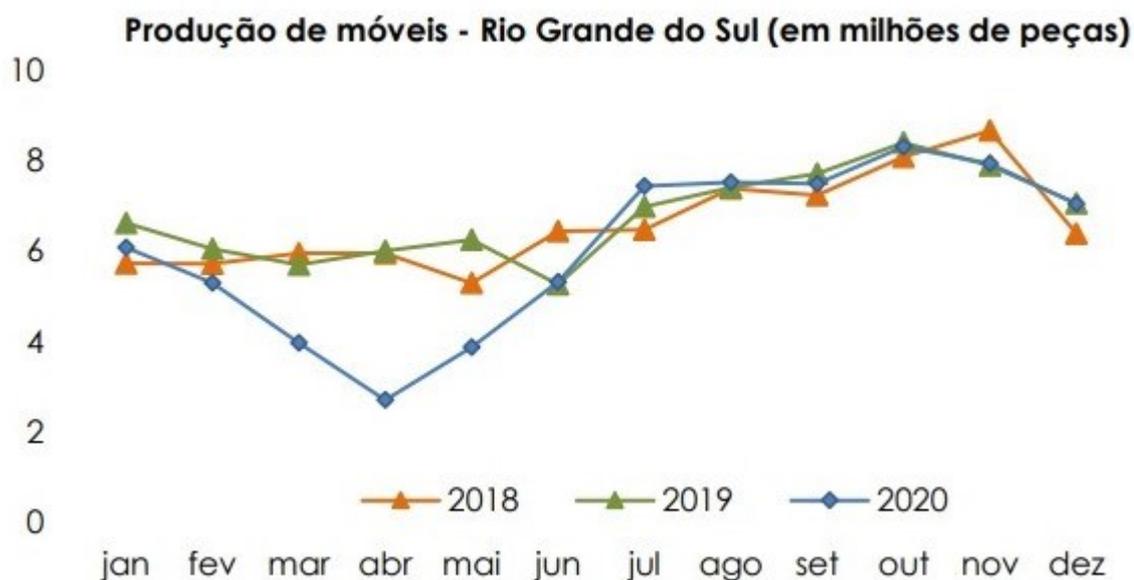
Figura 8 - Cadeia produtiva de móveis no Rio Grande do Sul



Fonte: SEBRAE (2019).

A produção de móveis do Rio Grande do Sul (figura 9) apresentou uma queda na quantidade de peças de móveis produzidas no ano de 2020, semelhante a queda de produção de peças de móveis do Brasil (figura 30) no mesmo período. Mesmo o estado sendo o segundo maior produtor de móveis do país, os impactos da pandemia também impactaram na produção gaúcha, apresentando uma queda a partir do mês de janeiro, e uma retomada em maio, entretanto, a produção nos últimos meses se manteve semelhante aos anos anteriores (MOVERGS, 2021; ABIMÓVEL, 2020).

Figura 9 - Produção de Móveis no Rio Grande do Sul



Fonte: MOVERGS (2021).

Conforme Balzan *et al* (2020), a produção de móveis no Rio Grande do Sul, se utiliza na sua maior parte de madeira extraída de florestas plantadas (madeira de reflorestamento). Estas florestas estão distribuídas em sete polos principais (figura 10), em torno dos quais as indústrias moveleiras se instalaram, justamente para facilitar a logística e acesso a matéria prima. Esta cadeia produtiva com base na matéria prima florestal estabelece serviços essenciais à sociedade e importantes contribuições nos aspectos ambiental e socioeconômico (SANTOS FILHO; MOREIRA, 2020).

Figura 10 - Principais Polos Florestais do Rio Grande do Sul



Fonte: AGEFLOR (2011).

De acordo com Balzan *et al* (2020) as oportunidades comerciais são beneficiadas pela aproximação das indústrias gaúchas com as redes de distribuição internacional de seus produtos. Mello e Mello (2018) destacam que a realização de parcerias da indústria moveleira com designers e/ou arquitetos que tenham atuado no mercado internacional, estimula o intercâmbio de experiências para o mercado moveleiro, desenvolvendo assim, produtos baseados nas tendências mundiais, promovendo uma maior visibilidade de mercado para as indústrias moveleiras gaúchas. A Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN) (2015) destaca que além da troca de experiências entre os mercados moveleiros, da troca de tecnologias, outros aspectos da indústria auxiliam no aumento da competitividade, como a inserção de novas matérias-primas, o Design, o desenvolvimento de novos produtos, aumento da capacidade produtiva, técnicas de logística e estratégias comerciais.

A indústria moveleira do Rio Grande do Sul, se depara com dois grandes obstáculos, o primeiro destes, enquanto condição de setor produtivo, pois reside na busca constante por

inovação, em produtos, materiais, P&D, entre outros e, a partir desta busca por inovação, identificar, aprimorar e sustentar vantagens competitivas. Embora a cadeia de produção mundial de móveis seja controlada por grandes indústrias, existe a possibilidade de ganho de mercado por parte das MPE do setor moveleiro, desde que invistam em inovação para conseguirem se destacar e ganhar espaço no mercado mundial (SPEROTTO, 2018; BALZAN *et al.*, 2018).

O segundo grande obstáculo que as indústrias de móveis do Rio Grande do Sul enfrentam, é a necessidade de conseguir criar vantagens competitivas e fomentá-las num cenário de instabilidade da economia interna. A produção gaúcha de móveis é predominantemente para o mercado doméstico, sendo atendido pelas MPE locais, dado que as importações que ocorrem são em sua maior parte de peças e componentes para a produção dos móveis (SPEROTTO, 2018; BALZAN *et al.*, 2018; MELLO; MELLO, 2018).

2.2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

Encontram-se diversas definições e conceitos acerca da competitividade na literatura, de acordo com a abordagem clássica, o termo competitividade está relacionado a fatores externos à organização, onde a competitividade é determinada a partir de uma análise da indústria, observando concorrentes e consumidores e a estratégia competitiva da empresa é o resultado da identificação das oportunidades e ações de mercado (FLEURY; FLEURY, 2003). Porém, como o mercado globalizado não é estático nem controlável, a estratégia competitiva tende a ser complexa, assim, as propostas da competitividade que visam o mercado externo à organização não trabalham com base em tendências de mercado, mas sim, tendem a desenvolver estratégias reativas ao invés de proativas (D'AVENI, 1995; REIBSTEIN; DAY, 2004).

Prahalad e Hamel (1990) destacam que existe também, uma abordagem da competitividade fundada nos recursos internos a empresas, onde a organização avalia seus próprios recursos, sejam, físicos, financeiros, intangíveis, organizacionais e humanos, e com base nestes recursos cria sua própria vantagem competitiva, a qual não é passível de ser replicada por outra empresa, devido a singularidade de cada organização. Um dos recursos que compreendem as diversas competências da organização, como processos organizacionais, informações, dados, entre outros, considerados fatores fundamentais para a organização, que

não podem ser substituídos, difíceis de copiar e que criam uma vantagem competitiva (ACKLIN, 2013).

Conforme Fleury e Fleury (2003) a competitividade fundamentada em recursos da organização, foi uma abordagem pioneira neste sentido, a qual direcionou o foco da avaliação externa no desenvolvimento de estratégias empresariais para uma análise do interior da organização, desta forma, existe a compreensão de que as capacidades estratégicas e empresarias possam ser operacionalizadas, por meio de recursos internos, para então definir as estratégias competitivas.

Gimeno (2000) destaca que para uma empresa adotar uma estratégia competitiva necessita de um esforço em dois sentidos: a realização de uma série de atuações no exterior da empresa e a integração das mudanças necessárias no interior da empresa para poder pôr em práticas essas estratégias.

Em cenários econômicos complexos, altamente mutáveis, o desenvolvimento de vantagens competitivas a partir da transferência dos recursos da organização para competências e habilidades cria um potencial de diferenciação (FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade focada nos recursos internos é a forma da organização obter aprendizado e dessa maneira, experiência para posteriormente apresentar uma eficiência frente ao mercado (MACEDO, 2015).

Porter (2009) salienta que não é possível descrever a competitividade somente pelas competências da empresa. A competitividade pode ser estruturada a partir de três elementos principais, que são: sistêmicos, que tratam do ambiente concorrencial; estruturais, que abordam as configurações de mercado onde a empresa atua; e internos que representam as características e as atividades da empresa (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995). Porter (2009) acrescenta que a competitividade engloba o nível de produção da indústria e a capacidade de atualização e inovação.

Macedo (2015) salienta que outra abordagem da competitividade apresenta três classes de estratégias competitivas: a excelência operacional, a inovação em produto e a relação com o cliente. A excelência operacional é uma forma de conquistar vantagem competitiva por meio da capacidade dos recursos humanos e processos operacionais da organização, dificultando a cópia desta classe de competitividade pelos concorrentes. A vantagem competitiva na inovação em produto, provém da atividade de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, onde o contexto principal procede das ações de pesquisa e desenvolvimento. E na relação com o

cliente, esta vantagem competitiva é conquistada a partir da interpretação dos desejos e necessidades do consumidor, tendo como fator principal as atividades de marketing e comercialização (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003; PORTER, 2009).

Assim, compreende-se que a competitividade é num conceito complexo, que abrange fatores internos e externos à organização, entretanto, também é possível afirmar que a inovação é um dos fatores que tornam a empresas competitivas, pois as organizações necessitam inovar para assegurarem suas posições no mercado (PORTER, 1986).

Menas (2016) salienta que a mensuração da competitividade é essencial para uma empresa, pois gera subsídios que auxiliam na tomada de decisão. Sendo que, para a tomada de decisões e execução de ações, esta deve ter como pressuposto a medição e análise do desempenho da organização, considerando as informações disponíveis (SEBRAE, 2017). Para a realização desta mensuração da competitividade nas empresas o SEBRAE utiliza o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), o qual avalia e mensura a competitividade individual de cada indústria, O MEG utiliza oito critérios, os quais geram uma pontuação sobre o nível de competitividade da empresa, podendo servir de subsídio para a empresa durante a tomada de decisões e/ou elaboração de estratégias para a criação de vantagens competitivas (SEBRAE, 2017).

Porter (2009) destaca que a vantagem competitiva mais consistente provém do valor criado pela empresa e percebido pelos clientes, dessa forma, para uma empresa conquistar uma vantagem competitiva, ela deve adotar estratégias para enfrentar as forças competitivas existentes no mercado em que atua, definidas como rivalidade entre concorrentes, novos concorrentes, ameaças de produtos substitutos com outros atrativos mercadológicos e o poder aquisitivo dos compradores. Câmara *et al.*, (2007) salientam que num cenário competitivo, é extremamente necessário que toda empresa se adeque às mudanças causadas pelo processo de globalização, visando melhorias no seu processo de desenvolvimento de novos produtos, com mais agilidade, qualidade e diminuição de custos.

Avendaño (2017) destaca que essa competitividade no contexto do setor moveleiro, tem exigido novas estratégias das empresas, seja na elevação do nível de produção, na contratação de colaboradores capacitados para desempenhar as funções e resolver os problemas produtivos, na introdução de novas tecnologias, elaboração de estratégias inovadoras concomitantes com o mercado altamente mutável e inovador, seja no próprio Design dos produtos de acordo com as exigências do mercado consumidor.

Entre as diversas fontes para obtenção da competitividade para a indústria moveleira, a mais buscada é o investimento em ativos físicos, principalmente em máquinas para a fabricação dos móveis, as quais visam aumentar a capacidade produtiva e qualidade final do produto (GALINARI *et al.*, 2013). Godoy *et al.*, (2012) destacam que investir em meios que aumentem a produtividade é um fator importante para se destacar competitivamente no setor moveleiro, entretanto, investir na criação e desenvolvimento de ativos intangíveis para a indústria moveleira, atua diretamente na visibilidade da empresa perante o mercado e seus concorrentes, tornando assim a empresa mais competitiva no que se refere a criação e agregação de valor a seus produtos.

A busca por mecanismos que geram esta competitividade entre as indústrias moveleiras está cada vez mais intensa, e a busca por métodos inovadores para obter uma eficiência é de suma importância, pois a indústria de móveis precisa estruturar-se e impor uma tendência que lhe permita reocupar espaços e ingressar em novos mercados (GODOY *et al.*, 2012).

Neste contexto apresentado, percebe-se que o Design é o fator importante para as indústrias de médio e pequeno porte do setor moveleiro, capaz de contribuir com o desenvolvimento de vantagens competitivas que agreguem valor ao produto, que sejam autossustentáveis e possam trazer retorno para a empresa sob a forma de novos clientes, valorização do produto e conseqüentemente aumento do faturamento da empresa (GODOY *et al.*, 2012; GALINARI *et al.*, 2013; AVENDAÑO, 2017).

2.3 INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Conforme Schumpeter (1984), o processo de inovação é composto, basicamente, por três fases: invenção, inovação e difusão. A invenção compreende a descoberta da oportunidade comercial, a geração de ideias e os seus princípios técnicos. A inovação é a transformação da ideia em algo comercial, e a difusão dessa ideia caracteriza a expansão de uma inovação que já foi inserida no mercado em forma de novos produtos e processos. O mesmo autor descreve que é composta pela junção dos meios de produção, atividades organizacionais e de marketing, sendo que a invenção contribui significativamente com a inovação.

A invenção pode ser entendida como a concepção de algo inexistente, com uma finalidade específica, reproduzida em algum meio físico, como projetos, desenhos, protótipos

entre outros, ao mesmo ponto que a inovação é descrita como a introdução no mercado de algo novo, levando em consideração os aspectos técnicos, mercadológicos, econômicos e organizacionais (MORGADO, 2012; BARBIERI, 2014).

Balestrin e Verschoore (2016) descrevem que alguns dos resultados gerados pela inovação em uma organização são: o aumento do faturamento, a diminuição dos custos totais para desenvolver produtos e serviços, a diminuição dos custos de aquisição de insumos, o aumento do número de clientes, a prospecção de novos clientes e fornecedores, além da realização de novos investimentos na empresa.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2011) afirmam que a inovação só é pertinente no momento em que cria valor para os clientes e para a empresa, os autores a definem como a criação de um novo e substancial valor para os consumidores e para a empresa, por meio de mudanças em uma ou mais dimensões do sistema de negócios, fazendo uso da criatividade. Para inovar é necessário levar em conta todas as dimensões da empresa ou do sistema de negócios. O processo de inovação, não se limita ao seu sentido restrito, no domínio da ciência e tecnologia, mas se expande ao aspecto organizacional de modo a se integrar cada vez mais com outras áreas (RODRIGUES; MERINO; CASAROTTO FILHO, 2013).

A inovação pode ser classificada de diferentes formas: segundo o objeto, o grau de novidade e a origem da fonte. A inovação segundo o objeto é definida pelo Manual de Oslo (OECD, 2004) em quatro tipos: I) de produto: bens ou serviços novos ou consideravelmente aprimorados; II) de processo: um novo ou consideravelmente melhorado método de produção ou distribuição; III) de marketing: método de marketing novo ou significativamente novo, no conceito de produto, na embalagem em relação ao posicionamento no mercado, na promoção ou definição de preços; e IV) organizacional: novo método organizacional no gerenciamento da empresa, no local de trabalho ou interações externas, onde o objetivo é melhorar a performance da empresa.

A classificação da inovação de acordo com o seu grau de novidade consiste em: I) incremental: compreende o aprimoramento dos produtos e processos existentes; II) semi-radical: envolve uma transformação significativa no modelo de negócio ou na tecnologia utilizada pela empresa, que não seriam obtidos por meio da inovação incremental; III) radical: consiste na oferta de produtos e processos totalmente novos, causando alterações no setor industrial a qual pertencem (SCHUMPETER, 1984; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2001; DAVILA; EPSTEIN; SHELTON, 2008; FRANCESCONI; ORTEGA, 2015).

Um modelo de negócio descreve a forma como uma empresa cria, desenvolve, sustenta e entrega valor aos seus clientes na forma de produtos ou serviços, por meio da infraestrutura e recursos disponíveis (OSTERWALDER; PIGNEUR; BONELLI, 2011). A tecnologia é um dos elementos que influencia na concepção do modelo de negócios, uma vez que a sua utilização poderá resultar em novos benefícios aos consumidores (TEECE, 2010). Desta forma, Davila, Epstein e Shelton (2008), descrevem que a interação entre as características do modelo de negócios e os aspectos tecnológicos resultam em diferentes graus de inovação. A criação de um portfólio de produtos e serviços que equilibra os diferentes graus de novidade é essencial para gerar um crescimento sustentado. Observa-se esta matriz de inovação na figura 11, onde a interação da tecnologia com o modelo de negócios da empresa apresenta o tipo de inovação implantada.

Figura 11- Matriz da Inovação

Tecnologia	Nova	Semi-radical	Radical
	Semelhante à atual	Incremental	Semi-radical
		Semelhante à atual	Nova
		Modelo de negócios	

Fonte: Davila, Epstein e Shelton (2008, p. 34).

Outro conceito semelhante ao proposto por Davila, Epstein e Shelton (2008) é o das zonas de inovação, que estabelece três possibilidades para a inovação a partir do modelo de negócios: I) conceitual: produtos ou serviços totalmente novos, com proposta de valor e modelo de negócios existentes totalmente inovadores; II) relativa: produtos ou serviços já existentes para novos mercados; III) básica: pequenos aprimoramentos no produto ou serviço (SHAPE THE AGENDA, 2005). Neste conceito, o modelo de negócios está diretamente ligado com os clientes, relacionamentos e canais de distribuição, em contrapartida ao modelo de Davila, Epstein e Shelton (2008) onde o foco é na tecnologia.

Dessa forma, a inovação poder ser compreendida como a introdução mercadológica de produtos, processos, ações de marketing ou processos organizacionais, diferentes dos utilizados ou aprimorados. A inovação poder ser classificada a partir do objeto de inovação, do nível de inovação e onde é gerada.

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) desenvolveram um instrumento para identificar as variáveis empresariais mensuráveis, pelos quais uma empresa pode gerar inovação, denominado Radar da Inovação (tabela 1).

Tabela 1 - As Dimensões do Radar da Inovação

Dimensão	Definição
Oferta	Desenvolvimento de novos produtos ou serviços.
Plataforma	Adaptabilidade do sistema de produção face à diversidade de produtos
Soluções	Criação de soluções integradas e customizadas para resolver os problemas dos clientes.
Clientes	Identificação das necessidades não atendidas dos clientes ou novos nichos de mercado.
Relacionamento	Reavaliação da interface, ou seja, os pontos de contato entre os clientes e a empresa.
Captura de Valor	Descoberta de novas fontes de receitas para expandir a capacidade de captura de valor a partir de interações com clientes e parceiros.
Processos	Redesenho dos processos internos de modo a permitir incremento da eficiência operacional.
Organização	Melhoria na estrutura da empresa.
Cadeia de Fornecimento	Aperfeiçoamento da troca de informações e a colaboração entre os elos da cadeia de fornecimento.
Presença	Identificação de novas formas de comercialização e/ou distribuição.
Rede	Incremento da logística com os fornecedores e clientes.
Marca	Busca de novas maneiras de comunicar os valores da empresa aos clientes.
Ambiência Inovadora	Fontes externas de conhecimento, Propriedade intelectual, Ousadia inovadora, Recursos disponíveis para inovar, coleta de ideias.

Fonte: elaborado com base em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e Bachmann e Destefani (2008).

O radar da inovação compõe-se de um mapa composto por quatro dimensões principais, onde a empresa pode buscar a oportunidade de gerar inovação: Oferta, Clientes, Processos e Presença. Junto a essas quatro dimensões centrais Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) incorporam mais nove elementos que podem servir como fontes para inovação e também

podem ser mensuráveis, sendo: Plataforma, Soluções, Relacionamento, Captura de Valor, Cadeia de Fornecimento, Rede, Marca, Organização e Ambiência Inovadora.

De acordo com os autores, a inovação pode surgir em qualquer área da empresa, desta forma, o radar da inovação auxilia a organização a identificar as dimensões pelas quais se pode inovar, tendo a possibilidade de surgir a partir de uma única dimensão, ou por meio da combinação de duas ou mais.

Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) o radar da inovação não contribui apenas para medir o grau de inovação de uma organização, mas também para que as empresas identifiquem seus pontos fracos e fortes, e conseqüentemente possam desenvolver estratégias de inovação.

Com base nos conceitos apresentados sobre inovação, sua classificação e seu local de geração, fazendo uma ligação deste contexto com as indústrias moveleiras, é possível concluir que a inovação é um processo interativo que envolve diversos fatores econômicos e sociais, fazendo uso de diversas fontes de informação, dos recursos disponíveis para gerar inovação, podendo ser considerada como uma característica das MPE moveleiras. Sperotto (2016) salienta que os motivos para as indústrias do setor moveleiro desenvolverem ações para a geração de inovação, podem vir devido ao aumento dos custos operacionais, pela necessidade de lançamento de novos produtos no mercado, pelo aumento do número de concorrentes, pela necessidade de inovar para manter a empresa competitiva, entre outros

Conforme Ávila, Fritzen e Damke (2020) inovar no setor moveleiro não é necessariamente criar ou implementar uma tecnologia nova, mas criar uma forma de lidar com os problemas, proporcionando uma solução rápida e que atenda às necessidades e expectativas dos clientes. A inovação é um componente essencial da competitividade, e resultado do correto uso da criatividade e conhecimento técnico, uma das razões do aumento de valor dos produtos e serviços disponibilizados pela indústria moveleira (BAHIANA, 1998; ÁVILA; FRITZEN; DAMKE, 2020).

O processo de gerar inovação é interativo e sistêmico, desponta a partir da conjunção de conhecimentos dos recursos disponíveis à empresa, dos agentes responsáveis e das necessidades impostas pelo mercado (HUMPHREY, 2003.) De acordo com Goold e Luchs (1996), quando uma empresa desenvolve competências únicas para a criação de serviços ou produtos, que possuem um alto grau de singularidade, as quais são difíceis de serem reproduzidas, conquista-se uma vantagem competitiva por meio da inovação.

Assim, é possível afirmar que a interação entre os agentes, as informações e os recursos disponíveis à empresa consistem em um fator essencial para a competitividade das MPE do setor moveleiro, que por sua vez são essenciais para o processo de geração da inovação. Esta inovação seja de produtos, serviços, marketing, processos ou organizacional, possibilita o alcance da competitividade econômica.

2.4 GESTÃO DE DESIGN

A perspectiva de que o Design é apto somente para projetar objetos tangíveis, não consegue mais atender as demandas de mercado, num mundo de rápidas transformações tecnológicas e onde os serviços desempenham cada vez mais um papel central na economia (VIEIRA, 2018). Dessa forma o Design, compreendido primordialmente como uma atividade técnica na área de projeto, e agora contemporaneamente, como uma atividade multidisciplinar com visão sistêmica, vem sendo utilizado para resolver questões de caráter mais complexo e assumindo uma posição estratégica nas empresas (BROW, 2020).

Vieira (2018) afirma que o Design não é somente uma ferramenta para utilização nas áreas de marketing, engenharia ou comunicação. O Design, se tornou um instrumento de reflexão no cenário de atuação no gerenciamento de todos os níveis e etapas no desenvolvimento de produtos e serviços para uma empresa (MARTINS; MERINO, 2011).

Mozota (2008) descreve o Design pela ótica do conhecimento, onde o designer se apropria de conceitos de modelos já desenvolvidos e fundamentados, por meio de pesquisas nas ciências sociais, gestão (marca, inovação e estratégia) e o uso de métodos para aprimorar as práticas recorrentes. A autora complementa informando que o valor do Design está na troca de conhecimento com outras áreas do conhecimento.

A Gestão de Design compreende às atividades de gerenciamento, métodos e habilidades necessárias para aprimorar e gerenciar os processos de Design, onde a Gestão de Design está relacionada com os aspectos visuais (marca e produtos) e com os não visuais (P&D, produção, distribuição e comercialização) de uma empresa (KOOTSTRA, 2009). Porém, o autor destaca como a mais importante função do Design, a união entre o campo criativo e o mundo dos negócios, transformando ideias em receitas.

Segundo Best (2012), a Gestão do Design está introduzida num cenário formado por diferentes agentes e disciplinas, que compõem os ambientes que influenciam a empresa: o

ambiente externo (sociedade, clientes, tecnologia, política e meio ambiente) e interno (gestão, engenharia, finanças, leis, economia, inovação, competitividade e branding). Esta área abrange o gerenciamento das relações entre as pessoas, procedimento, processos e projetos que envolvem os produtos e serviços da empresa, utilizados diariamente pelos indivíduos (BEST, 2012). Assim, a Gestão de Design pode gerar benefícios para a sociedade, os negócios, para os indivíduos e, principalmente para a economia.

Para a indústria, a Gestão de Design, auxilia no desenvolvimento de produtos, processos e serviços compatíveis com as necessidades dos usuários, para a comunidade, resulta em iniciativas sociais que podem gerar valor em todas as perspectivas da sociedade e no setor público, a Gestão de Design colabora para a execução de serviços públicos centrados nas necessidades da população e colabora para a elaboração de políticas públicas abrangentes e inovadoras (WHICHER; RAULIK-MURPHY; CAWOOD, 2011).

Mozota, Klöpsch e Costa (2011) descrevem que a característica intrínseca da Gestão de Design consiste na identificação, elaboração e comunicação dos caminhos pelos quais o Design pode colaborar para criar e sustentar valor estratégico para uma empresa. Os autores correlacionam dois propósitos para a Gestão de Design nas empresas: instruir os gerentes sobre o papel do Design para a organização e desenvolver métodos para estimular a integração do Design no contexto organizacional. Conforme o CPD (1997) a Gestão de Design apresenta duas abordagens, na gestão de projeto e no plano empresarial. Na questão do projeto, o objetivo está no gerenciamento de recursos (materiais, humanos, entre outros) desde o momento da ideia, até a comercialização do produto. Ao ponto que no plano empresarial, a Gestão de Design atua promovendo condições e formas adequadas para o desenvolvimento de novos produtos por parte da organização.

Segundo o DMI (2021), a Gestão de Design compreende o nível tático (Design corporativo), o nível operacional (métodos, processos e pessoas) e o nível estratégico, que opera em toda a organização gerando o diferencial que norteará a empresa ao sucesso. Conforme o DMI (2021), a Gestão de Design faz uso de métodos e processos comuns de projetos de Design e afins para solucionar problemas do negócio.

A maneira como o Design pode ser utilizado nas empresas é exposto por Mozota, Klöpsch e Costa (2011) e corroborado por Best (2012), que apresentam o modelo de criação de valor do Design. Este modelo, consiste na forma como o design cria e agrega valor para as empresas, são eles: I) Design como diferenciador: quando o Design cria a diferenciação por

meio da criação da identidade visual e agrega valor aos produtos e serviços desenvolvendo a vantagem competitiva; II) Design como integrador: ferramenta de gestão de processos para o desenvolvimento de produtos e de processos de inovação com foco no usuário; III) Design como transformador: recurso para a criação de oportunidades de negócios, por meio da contribuição na gestão das mudanças e no processo de aprendizado das empresas; IV) Design como bom negócio: quando o Design gera receita nas empresas e contribui para a sociedade.

A Gestão de Design desenvolve estratégias competitivas para destacar a empresa no mercado, diferenciar produtos e serviços, contribuindo para a evolução organizacional, por meio de planos estratégicos e operacionais, baseados na missão e visão da empresa (VATRAS, 2010; MARTINS; MERINO, 2011; WANDERLEY, 2015).

De acordo com Matos *et al* (2014) o Design colabora para a competitividade das empresas no âmbito financeiro, de produto e de posicionamento de marca. O mesmo autor destaca, que em relação ao aspecto econômico, o Design auxilia na formação do preço e margem de ganhos; com relação aos produtos e serviços o Design insere melhorias no desempenho de uso, originalidade, estética, durabilidade e segurança; na questão da marca o Design aprimora a apresentação do ponto de venda, contato com o cliente e identidade visual.

O Design pode criar valor para a empresa em diferentes contextos e níveis, porém, de acordo com Mozota (2008), o Design pode gerar um valor substancial ou financeiro. O valor substancial refere-se ao valor criado a partir da prospecção de mais clientes, estando atrelado ao desempenho estratégico da empresa e o valor financeiro refere-se a receita gerada pela empresa e a margem de lucro.

A vantagem competitiva empresarial é alcançada por meio da inserção de valor agregado aos produtos e serviços, isto pode ser atingido por meio da inserção de tecnologias novas aos produtos, da implementação de técnicas de gerenciamento, visando a redução de custos, por meio da Gestão de Design nos processos produtivos (FERREIRA, 2006; WANDERLEY, 2015).

Segundo Ferreira (2006), quando o Design é inserido de maneira estratégica nas empresas pode agregar valor por meio de: Redução de custos: inserção de processos que reduzem o custo energético, diminuição de insumos ou componentes de um produto, aumento da produtividade e rendimento por meio de sistemas de produção mais eficientes e com o uso de métodos criativos para resolver as formas de uso do produto, armazenamento, transporte entre outros; Acréscimo de valor no produto: por meio do desenvolvimento do produto, para

atender da melhor forma as necessidades dos clientes. E por meio do conceito, em que se comunica as vantagens intangíveis, como marca, imagem, estilo, entre outros. Estes elementos desenvolvem produtos diferenciados, e por sua vez aumentam a receita proveniente das vendas.

Dessa forma, avaliar como o Design agregou valor à empresa, por meio dos resultados empresariais, que, de acordo com Ferreira (2006) e Wanderley (2015), podem ser o aumento das vendas, criação de fidelidade dos consumidores, aumento da participação de mercado e/ou descobrimento de novos nichos de mercado, margens maiores, redução de erro, aumento nos canais de distribuição e custos logísticos, aumento do patrimônio empresarial e menor capital empregado.

A Gestão do Design é uma capacidade que tem íntima relação com a inovação, dado que as empresas necessitam inovar frente a concorrência (BEST, 2012; CBD, 2014). Assim, conclui-se que as empresas que investem em Design tendem a ser as mais inovadoras e lucrativas, resultando em um crescimento exponencial mais rápido comparado a empresas que não investem em Design (KOOTSTRA, 2009; WOLF; BENITES, 2020). Porém, para que se possa tornar tangível a contribuição do Design para as empresas, é imprescindível a realização de um diagnóstico da Gestão do Design na empresa, para validar as contribuições e prestar contas aos *stakeholders*²(MACEDO, 2015).

Apesar de já existirem autores que discutem as contribuições do Design para as organizações, ainda existe um lapso quanto a avaliação da capacidade de Gestão de Design, fazendo-se necessário a utilização de um modelo claro e preciso para avaliar e mensurar a Gestão de Design (KOOTSTRA, 2009).

A partir do modelo *Design Ladder* (Escada do Design) desenvolvido pelo Centro Dinamarquês de Design, Kootstra (2009) criou o modelo da Escada de Gestão do Design, com foco específico na avaliação da Gestão de Design, o qual é dividido em quatro níveis de Gestão de Design, baseado em cinco fatores. O mesmo autor destaca que a escada de Gestão de Design avalia o comportamento das empresas em relação à Gestão de Design, onde o degrau mais alto representa uma maior maturidade da empresa quanto ao gerenciamento do Design. A tabela 2 apresenta os quatro níveis e suas principais características.

² Stakeholders são pessoas que possuem interesse na gestão da empresa ou na gestão de projetos da empresa, podendo ser pessoas que possuem investimento na empresa, ou pessoas que possuem um poder de opinião dentro da organização da empresa.

Tabela 2 - Níveis da Escada de Gestão de Design

Nível 1	Sem Gestão do Design: o Design não desempenha nenhum papel no desenvolvimento dos produtos/ serviços.	Neste nível, há alguma ou nenhuma atividade de Design. As políticas de Design são limitadas ou inexistentes, há pouco ou nenhum conhecimento existente para atuar com as atividades de Design. As atividades de Design tendem a ser imprevisíveis, com metas e diretrizes limitadas, devido à falta de procedimentos claramente definidos.
Nível 2	Gestão do Design no domínio de projeto: o Design é apenas relevante em termos de estilo.	Neste nível, a Gestão do Design é realizada apenas para atender demandas limitadas dos negócios (ex.: melhoria de produtos). O Design é usado como um acabamento final/ <i>styling</i> de produtos. O Design é mais utilizado como uma ferramenta de marketing e não como ferramenta para o desenvolvimento de novos produtos ou colaborador no processo de inovação. Há pouca ou nenhuma colaboração entre departamentos e mínima coordenação de atividades.
Nível 3	Gestão do Design ao nível funcional: Design é parte integrante do processo de desenvolvimento.	O Design é integrado às atividades de desenvolvimento de produtos, mas não controla processos de inovação nas empresas. A importância do Design na inovação e diferenciação é bem compreendido pela empresa e, como resultado, a Gestão do Design não se limita aos produtos e se estende aos processos de inovação. Entretanto, não há departamento ou pessoas dedicadas à Gestão das atividades de Design. A Gestão de Design é realizada de forma proativa no desenvolvimento de produtos e inovações.
Nível 4	Gestão do Design como parte da cultura empresarial: o Design é um meio estratégico fundamental de incentivo à inovação.	No quarto nível, o Design é visto como uma ação estratégica, sendo um elemento norteador da inovação. Organizações neste nível aspiram estabelecer-se como líderes de mercado por meio do Design e inovação. Essas empresas são altamente focadas em design e se destacam porque têm uma estratégia de diferenciação no mercado focada em Design. A alta gerência e outros departamentos estão envolvidos na aplicação do design com foco na inovação. O Design é uma parte integrada à cultura

		corporativa da empresa.
--	--	-------------------------

Fonte: Kootstra (2009)

Kootstra (2009) salienta que o sucesso ou fracasso da Gestão de Design em uma empresa, depende de cinco fatores, os quais foram estabelecidos a partir de um amplo estudo, onde cada elemento está presente e cada um dos níveis da Escada de Gestão de Design, sendo: Conhecimentos dos benefícios do Design, Planejamento para Design, Recursos para Design, Expertise e Processo, a tabela 3 apresenta a síntese dos fatores e os níveis de Design.

Tabela 3 - Níveis de maturidade da Escada de Gestão de Design

Níveis da Gestão de Design	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
	Sem Gestão do Design	Gestão do Design ao Nível de Projeto	Gestão do Design ao Nível Funcional	Gestão do Design como parte da cultura empresarial
Conhecimentos dos Benefícios do Design	Não tem conhecimento dos benefícios e valor potencial do de Design (Gestão inconsciente do design ou sem gestão)	Alguns especialistas funcionais são conscientes dos benefícios.	A maioria está ciente de que é importante para a empresa se manter competitiva.	Todos estão conscientes de que é de fundamental importância para alcançar a posição de liderança
Planejamento para Design	Nenhuma ideia onde o Design se encaixa dentro dos processos atuais.	Inconsistente e no final do desenvolvimento; não repetível entre projetos.	Realizado de forma consistente e no início do processo de desenvolvimento. Gestão do Design como um processo formal que impulsiona o desempenho.	Atividade contínua; empresa está envolvida no processo de melhoria contínua da Gestão do Design.
Recursos para o Design	O negócio não se compromete recursos para o Design (não reconhece o retorno do investimento em Design).	São alocados recursos limitados para projetos individuais; investimentos de Design pontuais sem avaliação dos retornos.	Recursos suficientes são alocados com base no potencial de retorno, procedimentos limitados em prática para auxiliar a tomada de decisão.	São alocados recursos substanciais, com os processos financeiros que avaliam os investimentos, há avaliação de risco e acompanhamento do retorno.

Expertise	Pouco ou nenhum conhecimento acerca da Gestão do Design; nenhuma ferramenta de gestão do Design aplicada.	Algumas habilidades; ferramentas básicas de Gestão do Design aplicadas de forma consistente; muito espaço para melhorias.	Ferramentas padrão de Gestão do Design aplicadas de forma consistente; algum espaço para melhoria.	Competências e conhecimentos adequados, uso de ferramentas avançadas de Gestão do Design; métricas adequadas utilizadas.
Processo	Empresa ou planos de marketing não mencionam a Gestão do design.	Planos e objetivos limitados existem no nível de projetos individuais.	Planos e objetivos existem no sentido de definir e integrar o design em várias atividades.	O Design é parte de planos estratégicos; planejamento do projeto é um processo dinâmico que impulsiona o negócio.

Fonte: Kootstra (2009)

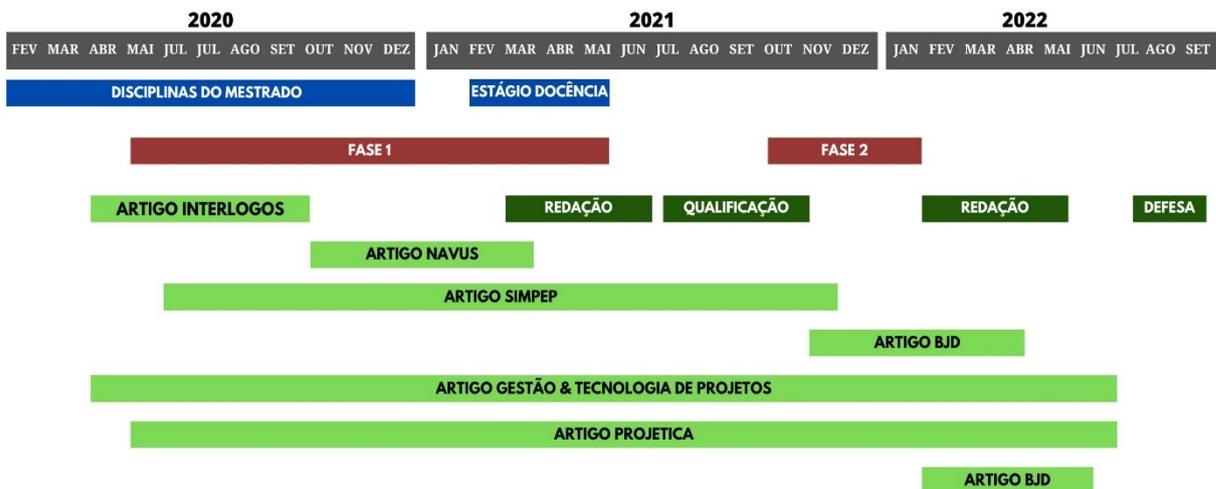
Assim, verifica-se que a Escada de Gestão do Design avalia e mensura não somente o potencial de Design como recurso empresarial, mas também avalia a conexão entre o Design e a estratégia, a utilização de ferramentas, métodos e técnicas da Gestão de Design, a forma como o Design é gerido, e a qualidade dos recursos empregados no gerenciamento do Design. Assim a Escada da Gestão de Design avalia a Gestão do Design de forma ampla e em diferentes níveis da organização.

Realizando a inserção deste contexto para o setor moveleiro na característica da MPE moveleira, a Gestão de Design pode alavancar a competitividade da micro e pequena indústria se for introduzida na estrutura gerencial da indústria (GIMENO, 200; MOZOTA, 2011). Esta condição é definida por Fraser (2012) que defende que a Gestão de Design deve estar inserida na estratégia da empresa e deve ser colocada a serviço dos objetivos da empresa. Pois esta é a plataforma de transformação e evolução da micro e pequena empresa moveleira (AVENDAÑO, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. Por meio da figura 12 é possível visualizar a linha do tempo das atividades realizadas durante o mestrado, bem como as fases da pesquisa e as produções científicas, no período de fevereiro de 2020 a julho de 2022.

Figura 12 - Linha do tempo do mestrado



Fonte: elaborado pelo autor.

No ano de 2020 foram cursadas as disciplinas junto ao Programa de Pós-graduação em Design da UFSC, sendo iniciadas em fevereiro, porém, interrompidas em março devido a pandemia de Covid-19 e retornaram de maneira remota em agosto do mesmo ano. Ainda no ano de 2020 teve início a Fase 1 da pesquisa – Fundamentação Teórica. Foi realizado também Estágio Docência entre fevereiro de 2021 e maio de 2021, junto ao curso de design da UFSC.

No mês de junho de 2021 deu-se início a Fase 2 – Pesquisa de Campo, a qual foi finalizada no mês de dezembro do mesmo ano. O período de dezembro de 2021 a março de 2022 foi dedicado à redação do documento de dissertação de mestrado, e sua defesa ocorreu em agosto de 2022

Durante o período de março de 2020 até março de 2022 foram desenvolvidos diversos estudos que geraram artigos, dos quais três já foram publicados, dois estão em avaliação por revistas e outros estão em fase final de correção para serem submetidos. Estes materiais científicos abrangeram os temas Gestão de Design, Qualidade, Design Inclusivo entre outros que fizeram parte do processo formativo, estando descritos a seguir:

Design Inclusivo: Uma proposta de mesa de desenho para fruição de pessoas com deficiência física. **Revista Científica Interdisciplinar Interlogos**, v. 8, p. 2-25, set 2020. <http://infopguaifpr.com.br/revistas/index.php/Interlogos/article/view/243> (Publicado).

Propostas de melhorias através de Indicadores de Qualidade para uma empresa do setor alimentício: um estudo de caso no contexto da pandemia da covid-19. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, p. 01-15, jun. 2021. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2021.v11.p01-15.1535>. (Publicado).

Análise da utilização de dois Aparelhos de Barbear Descartáveis. XXVIII Simpósio de Engenharia de Produção, nov 2021. Bauru. https://simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php?e=16. (Publicado).

Utilização de dois Aparelhos de Barbear Descartáveis: Uma análise entre o Design e a Usabilidade. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 4, p. 22308-23331, abr. 2022. <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/45973>. (Publicado).

Inovação, Competitividade e Gestão de Design na Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul: Um Estudo Comparativo. **Brazilian Journal of Development**. v. 8, n. 5, p. 38209 – 38226, mai. 2022. <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/48171> (Publicado).

Contribuições do Design no cenário pandêmico do COVID-19: Gestão de projetos para profissionais de saúde. **Gestão & Tecnologia de Projetos**. v. 17, n. 2, p. 239 – 260, jun. 2022. (<https://www.revistas.usp.br/gestaodeprojetos/article/view/190995>) (Publicado).

Gestão de Design e os Novos Negócios: Proposição de ações para implementação de um negócio no setor alimentício no contexto da Covid-19. **Projetica**. (Aceito, aguardando publicação).

3.1 FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esta fase teve como objetivo desenvolver e apresentar uma base teórica para contextualizar os principais temas abordados nesta pesquisa (Figura 13), bem como, servir de subsídio teórico para a Fase 2.



Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os principais temas abordados nesta pesquisa foram: Setor Moveleiro; Competitividade Empresarial; Inovação Empresarial; e Gestão de Design. As fontes nacionais e internacionais utilizadas para desenvolver a Fase 1 – Fundamentação Teórica, foram:

- Artigos científicos: em bases de dados consolidados como, Portal de Periódicos CAPES, Scopus, *Web of Science* e *Google Scholar*.
- Teses e Dissertações: no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no Acervo da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina.
- Livros: Acervo Pessoas Físico e Digital.
- Homepage: em websites sobre os temas de interesse.

Para a realização da pesquisa bibliográfica, foram pesquisados nas bases de dados consolidados, as palavras-chave referentes aos temas da Fundamentação teórica (Setor Moveleiro, Competitividade Empresarial, Inovação Empresarial e Gestão de Design), posteriormente foram selecionados e lidos os documentos que apresentaram em seu título uma ligação direta com o tema de pesquisa. Após a leitura, foram descartados os documentos que não continham uma ligação com o tema, e os que possuíam vínculo com o tema foram utilizados para o desenvolvimento da base teórica.

3.2 FASE 2 – PESQUISA DE CAMPO

A Fase 2 da pesquisa compreende a Pesquisa de Campo, que para Marconi e Lakatos (2017) é utilizada para obter informações e conhecimentos acerca de um problema de pesquisa, para o qual se procura uma resposta. Nesta pesquisa, a Fase 2, dividiu-se em três etapas: 1) Universo e Amostra; 2) Instrumentos de Pesquisa e Coleta de Dados; e 3) Tratamento e Análise dos Dados (Figura 14).



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Fase 2/ Etapa 1 – Universo e Amostra

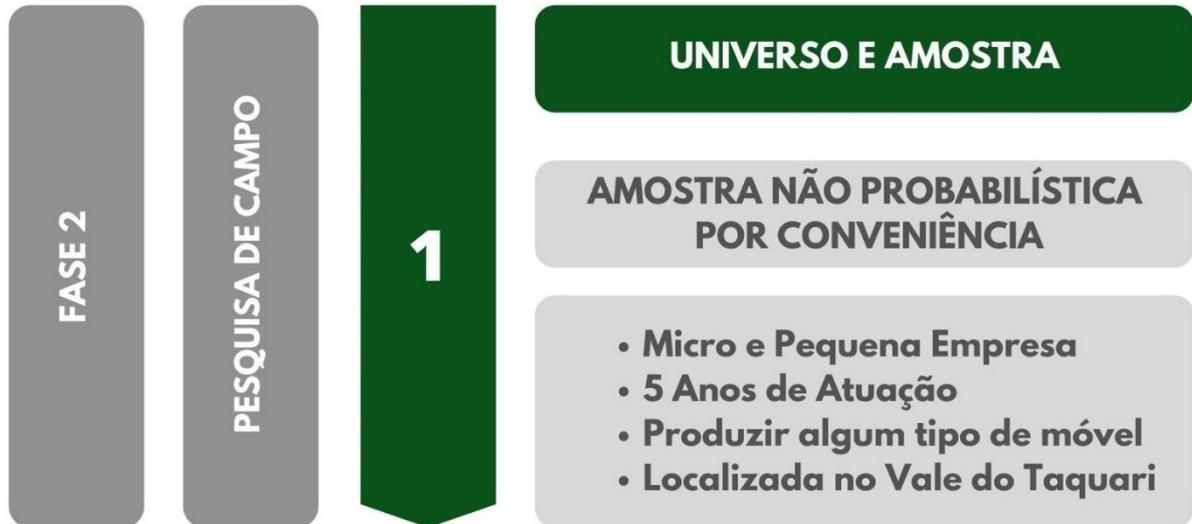
Para o desenvolvimento desta pesquisa foi utilizada uma amostra não probabilística por conveniência. A amostra não probabilística é empregada quando não se tem conhecimento do real tamanho do universo em questão, e os participantes são selecionados por critérios estabelecidos pelo pesquisador (ARIBONI; PERITO, 2004). O Detalhamento desta etapa pode ser observado na Figura 15.

O âmbito populacional desta pesquisa incluiu as empresas que atenderam os seguintes critérios de inclusão:

- Ser uma Micro e Pequena Empresa formalizada;
- Possuir ao menos 5 anos de atividade;
- Produzir algum tipo de móvel;

- Estar localizada em algum dos municípios do Vale do Taquari;

Figura 15 - Etapa 1 - Definição da População e Amostra



Fonte: Elaborado pelo Autor

3.2.2 Fase 2/ Etapa 2 – Coleta de Dados e Instrumentos de Pesquisa

Para a o desenvolvimento da etapa de Coleta de Dados (Figura 16), foi utilizado como instrumento de pesquisa a entrevista, na modalidade semiestruturada, a qual contou com um roteiro de questões fechadas e de múltipla escolha. Inicialmente havia a pretensão de se realizar a pesquisa de maneira online, em forma de questionário, devido a pandemia, porém, com o passar dos meses, os casos foram diminuindo, e optou-se pela realização presencial das entrevistas, as quais seguiram todos os protocolos sanitários de prevenção contra a Covid-19.

Figura 16 - Coleta de Dados



Fonte: Elaborado pelo Autor.

A entrevista semiestruturada é caracterizada pela liberdade que o entrevistador tem para desenvolver cada situação, em qualquer direção que julgue pertinente. É uma maneira de poder explorar mais profundamente uma questão ou um assunto (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Dando início a pesquisa, foi realizado um teste piloto, o qual teve por objetivo verificar se os instrumentos escolhidos (APÊNDICES A, B, C e D), fossem adequados para o desenvolvimento desta pesquisa, coletando as informações e dados necessários. Este teste piloto deveria ser realizado em uma empresa que atendesse aos critérios de inclusão da pesquisa, para que apresentasse uma assertividade maior.

A coleta de dados, consistiu na realização de entrevistas e aplicação de questionários, de forma presencial e *in-loco*, os quais seguiram o mesmo roteiro do teste piloto, obtendo-se assim dados primários, os quais foram analisados de acordo com os instrumentos definidos para cada tema.

3.2.3 Fase 2/ Etapa 3 – Tratamento e Análise de Dados

Inicialmente as empresas foram analisadas e categorizadas de acordo com o seu número de empregados, mercado de atuação e segmento de atuação, da mesma forma em que se apresenta no questionário de identificação das empresas (APÊNDICE A). A partir dos dados obtidos junto as indústrias participantes, foram elaboradas tabelas e gráficos para a apresentação destes dados.

Para descrição e apresentação dos resultados obtidos por meio do questionário, estes foram apresentados na mesma ordem do questionário, sendo: o tempo de atuação das empresas (quanto tempo a empresa já existe); o Número de funcionários (considerando todo os funcionários da empresa); o Mercado de atuação (região em que atuam); Segmento de atuação (linha de produtos que fabricam); e o Tempo que o entrevistado trabalha na empresa (perfil do entrevistado).

3.2.3.1 Nível de Competitividade

O instrumento utilizado para avaliar o nível de competitividade nas indústrias, foi o Modelo de Excelência em Gestão (MEG), criado pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). De acordo com o SEBRAE (2017), os fundamentos do MEG são expressos em características tangíveis, que podem ser mensuradas quantitativamente e qualitativamente, por meio de ações gerenciais agrupadas em critérios, os quais possibilitam à empresa uma melhor compreensão do seu sistema gerencial, por meio de uma estrutura integrada.

Conforme Michelin (2011) este instrumento disponibiliza uma orientação integrada e independente para avaliar uma organização. Considera que os diferentes componentes da organização e as partes interessadas interagem harmoniosamente nas estratégias e resultados da organização. Assim o MEG possibilita que diferentes elementos de uma organização possam ser avaliados e mensurados em conjunto de forma independente e complementar.

O instrumento de pesquisa sobre a competitividade é constituído com base no questionário de autoavaliação do ciclo anual do Prêmio da Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE BRASIL) do SEBRAE. O método de pesquisa da competitividade do MEG é composto por oito critérios de avaliação (Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimentos, Pessoas, Processos e Resultados), divididos em 37 questões com quatro alternativas de resposta. Os conceitos e pontuações são definidos conforme a tabela 4.

Tabela 4 - Pontuações e Conceitos do MEG

Critério	Pontuação Máxima	Alternativa	Percentual
Liderança	15	A	Até 20%
Estratégia e Planos	9	B	20% - 50%
Clientes	9	C	50% - 80%
Sociedade	6	D	80% - 100%
Informações e Conhecimentos	6		
Pessoas	9		
Processos	16		
Resultados	30		
Total	100		

Fonte: Desenvolvido com base em em SEBRAE (2017) e Maruyama *et al.* (2016)

Conforme Maruyama *et al.* (2016), é válido salientar que o MEG no Brasil é uma referência em modelo de gestão e que suas práticas permitem realizar a medição do nível de

maturidade das empresas em diversos aspectos, entre eles a competitividade. Assim, o MEG é utilizado como base para outras premiações de empresas como o prêmio MPE, que é voltado para as micro e pequenas empresas e acontece todo ano no Brasil.

A partir dos resultados obtidos por meio do instrumento, junto as indústrias participantes, foi desenvolvida uma tabela onde apresenta-se o nível de competitividade global a partir da média da pontuação total obtida nos critérios do MEG.

Na sequência foram elaboradas tabelas referentes ao nível de competitividade das indústrias, identificadas como, empresa 1, empresa 2, empresa 3, até a empresa 11. Dessa forma as indústrias participantes foram analisadas por meio de oito critérios da competitividade, baseados no MEG, utilizado pelo Prêmio da Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil). As tabelas foram desenvolvidas com base na pontuação obtida em cada critério. Esta pontuação foi atribuída da seguinte forma: somados os percentuais obtidos em cada alternativa de cada questão e a partir disto somado o percentual dentro de cada critério para posterior identificação do conceito. Os conceitos são A, B, C e D, sendo o conceito A, o conceito mínimo, o conceito B, na média, o conceito C, acima da média e o conceito D, o máximo.

Para a descrição e apresentação dos resultados obtidos por meio do instrumento, estes foram apresentados de acordo com os critérios que compõem o instrumento, a ordem para discussão e apresentação de-seu da seguinte maneira: Foram apresentados os critérios em ordem decrescente, do critério que alcançou o conceito máximo D, até o critério que alcançou o conceito mínimo A. A apresentação da justificativa da pontuação obtida em cada um dos critérios seguiu a mesma ordem e forma em que se apresentam as alternativas de resposta das perguntas do questionário do instrumento da competitividade (APÊNDICE D). Ao final da descrição do resultado da empresa, foi elaborado uma síntese relacionando o resultado geral da indústria participante, com a Fundamentação Teórica.

3.2.3.2 *Grau de Inovação*

A ferramenta utilizada para avaliar o grau de inovação das indústrias moveleiras, consiste no Radar da Inovação, ferramenta desenvolvida por Sawhney; Wolcott e Arroniz (2007) e aprimorada por Bachmann e Destefani (2008). Conforme Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), o Radar da Inovação colabora não apenas para mensurar o grau da inovação de uma

empresa ou organização, mas também contribui para as empresas, a fim de reconhecer seus pontos fracos e fortes, oportunidades, e a partir disto, criar e desenvolver estratégias de inovação.

A partir das dimensões da inovação determinadas por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007), em conjunto com a contribuição de Bachmann e Destefani (2008) com a ambiência inovadora, Oliveira *et al.* (2011) desenvolveram uma pesquisa criando constructos para cada uma das treze dimensões da inovação, apresentadas na tabela 5.

Tabela 5 - Dimensões do Radar da Inovação

DIMENSÃO	CONSTRUCTO
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Novos Produtos • Novos Mercados • Design • Resposta ao meio Ambiente • Inovações Tecnológicas • Ousadia
Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Produção • Versões de Produtos
Soluções	<ul style="list-style-type: none"> • Soluções Complementares • Integração de Recursos
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação de Necessidades • Identificação de Mercados • Uso de Feedback dos Clientes
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidades • Amabilidade de Informação
Captura de Valor	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de Recursos Existentes • Uso das Oportunidades de Interação
Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria dos Processos • Sistemas de Gestão • Certificações • Aspectos Ambientais • Geração de Resíduos
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização • Parcerias • Visão Externa • Estratégia Competitiva
Cadeia de Fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecedores
Presença	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos de Veda • Novos Mercados

Rede	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação com o Cliente
Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção de Marca • Projeção de Marca
Ambiência Inovadora	<ul style="list-style-type: none"> • Fontes Externas de Conhecimento • Coleta de Ideias • Propriedade Intelectual • Financiamento da Inovação

Fonte: Elaborado a partir de Bachmann e Destefani (2008) e Oliveira *et al.* (2011).

Os constructos desenvolvidos por Oliveira *et al.* (2011), tem como objetivo principal avaliar e mensurar o nível de inovação em pequenas e médias empresas. E como esta pesquisa teve por objetivo avaliar e mensurar a inovação de micro e pequenas indústrias moveleiras, foram utilizados todos os constructos desenvolvidos por Oliveira *et al.* (2011), para obter-se uma mensuração completa.

Bachmann e Destefani (2008) aperfeiçoaram o Radar da Inovação, criando um processo para operacionalizar o método, partindo como parâmetro inicial, o Grau de Inovação Empresarial. Desta forma, segundo os autores, o Radar da Inovação é alicerçado em três pilares: o que será avaliado (Dimensões), de que forma mensurar (Escala), e qual período a ser considerado na pesquisa (últimos três anos).

O método aprimorado por Bachmann e Destefani (2008) é composto por um formulário com 42 questões objetivas, dispostas entre as 13 dimensões da inovação. E cada uma das questões apresenta uma escala de mensuração de 1 a 5 pontos, onde o grau de inovação global da empresa é alcançado por meio da média da pontuação obtida nas dimensões, e a média obtida na ambiência inovadora tem peso 2 (BACHMANN, 2010; SOUZA, AUGUSTA, 2013). A escala da inovação das empresas é definida com base na tabela 6.

Tabela 6 - Grau de Inovação

Escore	Situação
1,0 – 2,5	Organização pouco ou nada inovadora
2,6 – 3,5	Organização inovadora ocasional
3,6 – 5,0	Organização inovadora sistêmica

Fonte: Souza e Nunes (2013).

O Radar da Inovação é uma ferramenta que desenvolve a compreensão da inovação formada pela empresa, e é utilizada para avaliar o grau de inovação em empresas com base nos estudos de dados e acontecimentos. É também uma ferramenta amplamente utilizada pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), correlacionado ao SEBRAE, que estuda os acontecimentos inovadores em diferentes períodos (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

A partir dos resultados obtidos por meio do instrumento, junto as indústrias participantes, foi elaborada uma tabela onde é apresentado o grau de inovação global, a partir da média do nível de inovação das indústrias, onde a ambiência inovadora possui peso 2, devido a sua importância no desenvolvimento da cultura da inovação (BACHMANN, 2010).

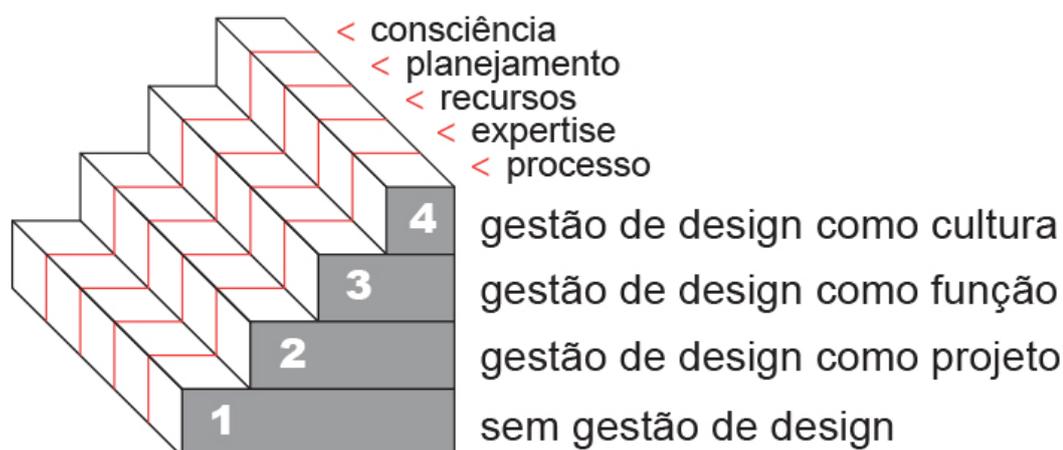
Na sequência foram elaborados gráficos a partir dos resultados obtidos junto a cada indústria participante, os que foram denominados como: empresa 1, empresa 2, empresa 3, até a empresa 11. Desta forma, as empresas foram analisadas por meio das treze dimensões do radar da inovação e as ações mais ou menos inovadoras desenvolvidas pelas empresas. Os gráficos foram elaborados com base na pontuação obtida em cada dimensão, sendo atribuída da seguinte forma: 1 ponto para quando a variável (dimensão) não existir, 3 pontos para quando a variável se faz presente ocasionalmente e 5 pontos para quando a variável é sistemática ou habitual. Com relação a média do nível de inovação, ela está entre uma escada de 0 a 5 pontos, onde 0 representa o mínimo e 5 o máximo, e a média é calculada a partir da soma dos pontos obtidos nas dimensões, com ambiência inovadora de peso duplo.

Para a descrição e identificação dos resultados obtidos por meio deste instrumento, estes foram apresentados de acordo com as dimensões que compõem o instrumento, a ordem para a discussão e apresentação deu-se da seguinte maneira: Foram apresentadas as dimensões em ordem decrescente, da dimensão que alcançou a pontuação máxima 5 até a dimensão que alcançou a pontuação mínima 1. A descrição da justificativa da pontuação obtida em cada uma das dimensões, seguiu a mesma ordem e forma em que se apresentam as alternativas de resposta das perguntas do questionário do instrumento da inovação (APÊNDICE C). Ao final da descrição do resultado da empresa, foi elaborado uma síntese relacionando o resultado geral da indústria participante com a Fundamentação Teórica.

3.2.3.3 *Nível de Gestão do Design*

O instrumento utilizado para avaliar o nível de Gestão de Design das indústrias moveleiras, foi a Escada de Gestão de Design (figura 17), desenvolvida por Kootstra (2009). Este instrumento, tem como objetivo avaliar a o gerenciamento das atividades de Design de uma organização, e para isto, apresenta as unidades de análise que devem ser consideradas para avaliar e mensurar o nível de Gestão de Design nas empresas.

Figura 17 - Escada de Gestão do Design



Fonte: Kootstra (2009, p. 12).

O método de pesquisa sobre a Gestão do Design é constituído por 21 questões semiestruturadas, desenvolvidas a partir de Kootstra (2009). O modelo utilizado para a análise e interpretação dos dados é composto por quatro níveis, classificados com base nos cinco fatores definidos por Kootstra (2009). Cada um destes fatores é composto por três ou quatro questões, onde as respostas são compiladas em uma pontuação parcial (cada alternativa possui uma pontuação) e os escores parciais são somados, obtendo uma pontuação final, que indica a capacidade de Gestão do Design das indústrias avaliadas (KOOTSTRA, 2009). Os pontos e níveis de Gestão do Design são definidos conforme apresentado na tabela 7.

Tabela 7 - Pontuação dos Fatores e Níveis de Gestão do Design

Pontos	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4
Conhecimento	Até 28	29 a 51	52 a 90	91 a 100
Planejamento	Até 27	28 a 46	47 a 88	89 a 100
Recursos	Até 21	22 a 43	44 a 91	92 a 100

Expertise	Até 39	40 a 61	62 a 97	98 a 100
Processo	Até 22	23 a 38	39 a 82	83 a 100
Classificação Final	Até 36	37 a 59	60 a 94	95 a 100

Fonte: Kootstra (2009)

Segundo Hesselmann, Walters e Kootstra (2012), a Escada de Gestão de Design é um instrumento consolidado cientificamente, devido a sua utilização e emprego no meio acadêmico, bem como em processos de aplicação em pesquisas de mercado.

A partir dos resultados obtidos junto as indústrias participantes, foi desenvolvido uma ilustração em forma de escada, onde se apresenta o nível de Gestão de Design global, a partir da média da pontuação obtida nos fatores da Escada de Gestão de Design.

Na sequência, foram elaboradas ilustrações em forma de escada para ilustrar os níveis e pontuações que cada indústria participante da pesquisa obteve, estas foram denominados como: empresa 1, empresa 2, empresa 3, até a empresa 11. Desta maneira, as indústrias participantes foram analisadas por meio de cinco fatores da Gestão de Design, definidos por Kootstra (2009). As ilustrações de escadas foram desenvolvidas com base na pontuação e nível alcançado em cada fator. Esta pontuação e níveis foram atribuídos da seguinte forma: Nível 1 para quando não houver gerenciamento das atividades de Design, Nível 2, para quando houver gerenciamento das atividades como projeto, Nível 3, para quando o gerenciamento do Design ser uma função dentro da empresa e Nível 4, para quando o gerenciamento das atividades de Design ser uma cultura dentro da empresa.

Para descrição e apresentação dos resultados obtidos, esta deu-se da seguinte forma: foram apresentados os fatores em ordem decrescente, (do fator que alcançou o nível 4, até o fator que alcançou o nível 1). A apresentação da justificativa obtida em cada um dos fatores, seguiu a mesma ordem e forma que se apresentam as alternativas de resposta das perguntas do questionário do instrumento da Gestão de Design (APÊNDICE B). Ao final da descrição do resultado da empresa, foi elaborado uma síntese relacionando o resultado geral da indústria participante com a Fundamentação Teórica.

3.2.3.4 *Diagnóstico, Conciliação e Discussão dos Resultados*

A partir dos dados analisados de acordo com cada instrumento e os resultados finais que cada empresa obteve, foram organizados em uma tabela, identificando em forma de conciliação individual por instrumento, qual indústria participante atingiu os melhores resultados em cada instrumento.

Na sequência foram elaborados esquemas com as imagens dos resultados que cada indústria obteve nos instrumentos, denominados como Diagnóstico da empresa 1, Diagnóstico da empresa 2, Diagnóstico da empresa 3, até o Diagnóstico da empresa 11, identificando, destacando e conciliando os resultados de cada empresa respectivamente, para a identificação de um padrão de resultados. A ordem de apresentação dos Diagnósticos deu-se da seguinte forma: foram apresentadas de maneira sequencial, da empresa 1 até a empresa 11 na ordem crescente.

Foi destacada uma relação com base na conciliação dos resultados de cada empresa, associando as variáveis que se destacaram nos instrumentos: Critério (competitividade), Dimensão (inovação) e Fator (Gestão de Design), evidenciando as características individuais onde cada empresa se destaca. Foram discutidos os resultados obtidos nesta pesquisa e rebatidos com a Fundamentação Teórica, criando assim, uma relação com a base teórica da pesquisa.

3.3 ASPECTOS ÉTICOS DA PESQUISA

Para a realização desta pesquisa foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), (APÊNDICE E), o qual informou ao participante da pesquisa e a indústria participante o viés desta pesquisa. Os participantes foram informados também que a contribuição nesta pesquisa seria sigilosa, assegurando a privacidade do nome dos participantes, nome da indústria, imagem, marca e sons.

4 PESQUISA DE CAMPO (FASE 2)

Este capítulo refere-se aos resultados do desenvolvimento da Pesquisa de Campo, que compreende a Fase 2, e abrange a Etapa 1: Universo e Amostra; Etapa 2: Coleta de dados; e Tratamento e Análise dos dados (onde os resultados são exibidos nos tópicos 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 e 4.5).

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As indústrias fabricantes de móveis no Vale do Taquari, são aproximadamente 300, desde Micro e Pequenas empresas familiares, até empresas de grande porte. Estas indústrias fabricam diferentes tipos de móveis, dentre eles móveis em MDF, madeira maciça, metal, entre outros, juntamente com indústrias que conciliam a fabricação de móveis com outras atividades como a fabricação de esquadrias, produtos em inox, entre outros. Importante mencionar que algumas das empresas que compõem este grupo operam na informalidade legal.

O teste piloto foi realizado em setembro de 2021, com uma indústria de móveis localizada no município do Arroio do Meio, no vale do Taquari. O teste piloto apresentou-se viável com relação ao tempo para a realização da entrevista e os questionários dos instrumentos foram todos compreendidos pelo participante, o que demonstrou que os instrumentos e técnicas adotados mostraram-se aptos para a coleta das informações.

Para o desenvolvimento desta pesquisa, foram convidadas a participar um total de 39 indústrias moveleiras, localizadas em oito municípios do Vale do Taquari, entretanto, somente 11 empresas de 2 municípios aceitaram participar da pesquisa, configurando a amostra que apresentou as seguintes características: um total de onze empresas, dez do município de Arroio do Meio, e uma do município de Santa Clara do Sul, todas localizadas no Vale do Taquari.

Com relação ao tempo de atuação das indústrias participantes, elas possuem entre 8 e 64 anos de atuação no mercado moveleiro, sendo que a empresa 11, foi a mais nova, com 8 anos de atuação e empresa 1, a mais antiga, com 64 anos (tabela 8).

Tabela 8 – Tempo de atuação das empresas

Empresa	Tempo de Atuação
1	64 anos

2	31 anos
3	11 anos
4	28 anos
5	14 anos
6	14 anos
7	13 anos
8	13 anos
9	17 anos
10	31 anos
11	8 anos

Fonte: Elaborado o autor

Com relação ao número de funcionários das empresas, 3 empresas possuem até 2 funcionários, 3 empresas possuem entre 3 e 5 funcionários, 3 empresas possuem entre 6 e 10 funcionários e 2 empresas possuem entre 11 e 19 funcionários (tabela 9).

Tabela 9 – Número de Funcionários

Empresas	Número de Funcionários
5, 8 e 10	Até 2 Funcionários
4, 7 e 11	Entre 3 e 5 Funcionários
2, 3 e 6,	Entre 6 e 10 Funcionários
1 e 9	Entre 11 e 19 Funcionários

Fonte: Elaborado pelo autor

Com relação ao mercado de atuação das indústrias participantes, 6 empresas atuam no mercado estadual de móveis, 4 atuam no mercado regional de móveis e 1 empresa informou atuar somente no mercado local de móveis (tabela 10).

Tabela 10 - Mercado de Atuação das Empresas

Empresas	Mercado de Atuação
11	Local
5, 7, 9 e 10	Regional
1, 2, 3, 4, 6 e 8	Estadual

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao segmento de atuação das indústrias participantes, todas informaram produzir móveis sob medida, e a empresa 1, que além de produzir móveis sob medida, produzia uma linha de móveis planejados. Nenhuma das empresas entrevistadas nesta pesquisa informou produzir móveis seriados (tabela 11).

Tabela 11 - Segmento de Atuação das Empresas

Empresas	Segmento de Atuação
1	Móveis Sob Medida e Móveis Planejados
2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 e 11	Móveis Sob Medida

Fonte: o autor

Quanto ao perfil dos entrevistados nesta pesquisa (tabela 12), 6 participantes pertencem a direção das empresas, 4 participantes fazem parte da coordenação das empresas e 1 participante faz parte da equipe de projeto da empresa. O tempo de trabalho de cada entrevistado em sua respectiva empresa varia entre 2 e 30 anos.

Tabela 12 - Tempo de trabalho dos entrevistados

Empresas	Tempo de trabalho dos entrevistados
1	28 anos
2	7 anos
3	10 anos
4	27 anos
5	13 anos
6	9 anos
7	10 anos
8	12 anos
9	12 anos
10	30 anos
11	2 anos
Média	14,5 anos

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2 NÍVEL DE COMPETITIVIDADE

A figura 18 apresenta o **nível de competitividade global das indústrias participantes da pesquisa**, o qual alcançou **uma pontuação média geral 60,2** e um **conceito médio geral C**. O que apresenta que o nível de competitividade global do universo de indústrias participantes está em um conceito acima da média.

Figura 18 - Nível de Competitividade Global das Indústrias

PONTUAÇÃO MÉDIA GERAL	CONCEITO MÉDIO GERAL
60,2	C

Fonte: elaborado pelo autor.

Tabela 13 - Nível de competitividade da empresa 1

EMPRESA 1				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	11	15	C	60,6
ESTRATÉGIA E PLANOS	5,1	9	C	
CLIENTES	7	9	C	
SOCIEDADE	4,6	6	C	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	4,8	6	D	C
PESSOAS	6,6	9	C	
PROCESSOS	12,4	16	C	
RESULTADOS	9	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 13 apresenta o nível de competitividade da empresa 1, onde, verifica-se que somente um critério atingiu o conceito máximo: **Informações e Conhecimento (D – 4,8)** onde as informações sobre o planejamento são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores, o compartilhamento do conhecimento é realizado com a maioria dos colaboradores, as melhorias nas práticas de gestão são promovidas com a maior parte dos colaboradores e as informações corporativas são conhecidas e utilizadas ocasionalmente.

A empresa 1 atingiu o nível acima da média em seis, dos oito critérios analisados, sendo eles: **Liderança** (C – 11) onde a missão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, o comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa, há reuniões regulares para avaliar o desempenho do negócio, o compartilhamento de informações ocorre esporadicamente e os dirigentes investem esporadicamente no seu desenvolvimento gerencial e aplicam estes conhecimentos na empresa; **Estratégia e Planos** (C – 5,1) a visão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações externas e internas, os indicadores de metas são estabelecidos para algumas estratégias, as ações são definidas para o alcance de algumas metas; **Clientes** (C – 7) o agrupamento dos clientes é feito intuitivamente sem definição clara do tipo de clientes, os serviços e produtos são divulgados para alguns tipos de clientes, as reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente, a satisfação dos clientes é avaliada periodicamente e os resultados obtidos são analisados e as informações dos clientes são analisadas periodicamente para fidelizar e obter novos clientes; **Sociedade** (C – 4,6) todas as exigências legais necessárias são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos causados ao meio ambiente são conhecidos e algumas ações são tomadas para tratá-los e ações sociais são realizadas sem o envolvimento dos colaboradores; **Pessoas** (C – 6,6) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão definidas informalmente, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada informalmente e sem um padrão definido, são oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores, os perigos são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados apenas com ações corretivas e para o bem estar e satisfação dos colaboradores, são adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho; **Processos** (C – 12,4) algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados, os principais processos são controlados para garantir a satisfação de acordo com os requisitos e as necessidades, os fornecedores são selecionados com critérios definidos, o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano.

A empresa 1, obteve uma pontuação considerada na média em um dos critérios que representa 30% da pontuação total: **Resultados** (B – 9) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as

reclamações dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a capacitação dos colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes com colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar a produtividade, porém, existem informações referentes as margens de lucro dos últimos três períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

O **nível de competitividade da empresa 1** foi de **60,6 pontos**, resultando num **conceito geral C**, conforme a pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas à excelência operacional e na relação com o cliente** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa se estrutura principalmente a partir de **elementos internos à empresa**, devido as características em seus processos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 14 - Nível de competitividade da empresa 2

EMPRESA 2				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	11,5	15	C	84,4
ESTRATÉGIA E PLANOS	3,8	9	B	
CLIENTES	7,7	9	D	CONCEITO GERAL D
SOCIEDADE	5	6	D	
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	6	6	D	
PESSOAS	7,2	9	D	
PROCESSOS	15,2	16	D	
RESULTADOS	28	30	D	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 14 apresenta o **nível de competitividade da empresa 2**, onde observa-se que seis dos oito critérios atingiram o conceito D, nos seguintes critérios: **Clientes** (D – 7,7), o agrupamento é feito intuitivamente sem definição clara do tipo de clientes, os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los, as reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente, a satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formalizado e os

resultados obtidos são analisados e as informações obtidas dos clientes são analisadas por meio de método formalizado visando intensificar a fidelidade e captar novos clientes; **Sociedade** (D – 5) todas as exigências legais necessárias são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos são conhecidos e tratados de forma planejada e ações sociais são realizadas sem o envolvimento dos colaboradores; **Informações e Conhecimento** (D – 6) onde as informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores, o compartilhamento do conhecimento é realizado de maneira constante, as melhorias nas práticas de gestão são desenvolvidas com todos os colaboradores e as informações de outras empresas não são conhecidas; **Pessoas** (D – 7,2) as funções e responsabilidades estão documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores, a seleção de colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções e é realizada com padrão definido, não são oferecidas ações de capacitação para os colaboradores, os perigos e riscos da função são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas e para o bem estar e satisfação dos colaboradores são adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho; **Processos** (D – 15,2) as principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados definidos a partir de requisitos e de uma descrição do processo, os principais processos são controlados para garantir a satisfação de acordo com modelos documentados, os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano; **Resultados** (D – 28) existem informações referentes a satisfação dos clientes nos últimos três períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os resultados, existem informações referentes as reclamações dos clientes nos últimos três períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados, existem informações referentes as capacitações dos colaboradores referentes aos últimos três períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável, existem informações referentes aos acidentes com colaboradores nos últimos três períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável, existem informações referentes a produtividade nos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados, existem informações referentes a margem de lucro nos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

A empresa 2 obteve o conceito acima da média em somente um critério: **Liderança** (C – 11,5), onde a missão está definida, o comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa, a análise do desempenho do negócio é feita regularmente com o uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, produção e financeiro, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores, os dirigentes investem constantemente em desenvolvimento gerencial e aplicam regularmente os conhecimentos adquiridos na empresa e constantemente são realizadas buscas para identificar oportunidades de inovação e estas são convertidas em inovação para o negócio.

Uma característica desta empresa, foi que obteve o conceito considerado na média, somente em um dos critérios analisados: **Estratégia e Planos** (B – 3,8), a visão da empresa não está definida, as estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas, os indicadores relacionados às estratégias não estão estabelecidos e as ações são definidas informalmente para o alcance das metas.

O **nível de competitividade da empresa 2** foi de **84,4 pontos**, resultando num **conceito geral D**, conforme a pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas à excelência operacional e relação com o cliente**, porém apresentando também **estratégias competitivas no âmbito da inovação em produto** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa se estrutura principalmente a partir de **elementos sistêmicos**, os quais envolvem o ambiente concorrencial desta empresa (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 15 - Nível de competitividade da empresa 3

EMPRESA 3				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	14	15	D	64,7
ESTRATÉGIA E PLANOS	6	9	C	
CLIENTES	8,1	9	D	CONCEITO GERAL
SOCIEDADE	4,4	6	C	
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	3,3	6	C	C
PESSOAS	8,6	9	D	
PROCESSOS	11,2	16	C	
RESULTADOS	9	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 15 apresenta o nível de competitividade da empresa 3, onde constata-se que três dos critérios alcançaram o conceito máximo D, sendo eles: **Liderança** (D – 14) onde a missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores, o comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa, há reuniões regulares para análise do negócio, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os funcionários, os dirigentes investem constantemente em seu desenvolvimento e aplicam regularmente os conhecimentos adquiridos na empresa, e esporadicamente são identificadas oportunidades de inovação e convertidas em inovações para o negócio; **Clientes** (D – 8,1) o agrupamento dos clientes é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos clientes, os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los, as reclamações dos clientes são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente, a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e as informações obtidas dos clientes são analisadas por meio de método formalizado, visando identificar a fidelidade e captar novos clientes; **Pessoas** (D – 8,6) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão documentadas e são conhecidos por todos os colaboradores, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções e é realizada com padrão definido, são oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores, os perigos são identificados

através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas e são adotadas ações decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

A empresa 3 atingiu o conceito acima da média em quatro dos critérios analisados, sendo eles: **Estratégia e Planos** (C – 6) onde a visão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores, as estratégias são definidas na forma de intenções e ideias restritas aos dirigentes, indicadores relacionados às estratégias não estão estabelecidos e os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas e são acompanhados por um responsável; **Sociedade** (C – 4,4) todas as exigências necessárias são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos causados ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada e a empresa não realiza ações ou projetos sociais; **Informações e Conhecimento** (C – 3,3) as informações para o planejamento das atividades não são disponibilizadas para os colaboradores, o compartilhamento de conhecimento é realizado com todos os colaboradores de maneira constante, as melhorias nas práticas de gestão são promovidas com a maioria dos colaboradores e as informações sobre a análise do desempenho de outras empresas não são conhecidas; **Processos** (C – 11,2) algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados, alguns processos são controlados para garantir a satisfação dos clientes, mas não são documentados, os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para sua melhoria sempre que necessário e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.

Destaca-se que a empresa 3, obteve somente um critério com conceito na média, sendo ele: **Resultados** (B – 9), onde não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as reclamações dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a capacitação dos colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar acidentes com colaboradores, entretanto, existem informações referentes a produtividade dos últimos três períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável e existem informações referentes a margem de lucro dos três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.

O **nível de competitividade da empresa 3** foi de **64,7 pontos**, resultando num **conceito geral C**, com base na pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas à inovação em produto e relação com o cliente** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa

estrutura-se principalmente com base nos **elementos internos à empresa**, devido as características de compartilhamento de informações e elaboração de estratégias (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 16 - Nível de competitividade da empresa 4

EMPRESA 4				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	9	15	C	37,1
ESTRATÉGIA E PLANOS	3,1	9	B	
CLIENTES	3,4	9	B	
SOCIEDADE	3,4	6	C	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	2,1	6	B	B
PESSOAS	4,5	9	B	
PROCESSOS	5,6	16	B	
RESULTADOS	6	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 16 apresenta o **nível de competitividade da empresa 4**, onde percebe-se que em nenhum critério a empresa alcançou o conceito máximo, e somente dois critérios alcançaram o conceito acima da média, sendo estes: **Liderança** (C – 9) onde a missão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, a análise do desempenho do negócio é feita ocasionalmente, com foco principalmente no financeiro, o compartilhamento de informações com os colaboradores ocorre esporadicamente, os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento e aplicam regularmente os conhecimentos adquiridos na empresa, e esporadicamente são identificadas oportunidades de inovação e convertidas em inovação para o negócio; **Sociedade** (C – 3,4) todas as exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas, com relação aos impactos negativos causados ao meio ambiente, algumas ações são tomadas, mas os impactos negativos não são totalmente conhecidos e a empresa não realiza ações sociais.

A empresa 4 obteve conceitos considerados na média em seis dos oito critérios analisados, sendo eles: **Estratégia e Planos** (B – 3,1) a visão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias não estão definidas, indicadores relacionados as estratégias não estão estabelecidos, ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas; **Clientes** (B – 3,4) as necessidades e expectativas dos clientes não são identificadas, os serviços e produtos são divulgados sem considerar os diferentes tipos de clientes, as reclamações são registradas, sendo resolvidas, ocasionalmente, conforme sua gravidade, a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e as informações obtidas dos clientes não são analisadas; **Informações e Conhecimento** (B – 2,1) as informações sobre o planejamento são disponibilizadas para alguns colaboradores, o conhecimento é compartilhado com alguns colaboradores, não são promovidas melhorias nas práticas de gestão e informações sobre o desempenho de outras empresas não são conhecidas; **Pessoas** (B – 4,5) as funções e responsabilidades de colaboradores e dirigentes estão definidas informalmente, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada informalmente e sem um padrão definido, não são ofertadas capacitações aos colaboradores, alguns riscos no trabalho são tratados, mas os perigos não estão identificados de forma adequada e são adotadas ações de bem estar apenas quando problemas são detectados; **Processos** (B – 5,6) as atividades do negócio não são executadas de acordo com padrões definidos, os processos para garantir a satisfação dos clientes não são controlados, não é realizada a seleção de fornecedores e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa; **Resultados** (B – 6) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as reclamações dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as capacitações dos colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes com colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar a produtividade do trabalho e não existem informações suficientes para avaliar as margens de lucro.

O nível de competitividade da empresa 4 foi de **37,1 pontos**, resultando num conceito geral **B**, a partir da pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas na inovação em produto e na relação com o cliente**, apesar destas não serem tão aparentes na estrutura da empresa (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003).

Tabela 17 - Nível de competitividade da empresa 5

EMPRESA 5				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	12,7	15	D	44,4
ESTRATÉGIA E PLANOS	5,1	9	C	
CLIENTES	3,4	9	C	
SOCIEDADE	2,4	6	B	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	1,2	6	B	B
PESSOAS	3,9	9	B	
PROCESSOS	5,6	16	B	
RESULTADOS	10	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 17 apresenta o **nível de competitividade da empresa 5**, onde constata-se que um dos oito critérios analisados alcançou o conceito máximo, sendo ele: **Liderança** (D – 12,7) pois a missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores, o comportamento ético está detalhado em regras escritas que são do conhecimento de todos os colaboradores, há reuniões regulares para análise do desempenho, com uso de indicadores abrangentes ao negócio, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores, os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e esporadicamente são realizadas buscas para identificar a inovação, entretanto, não são convertidas em inovações para o negócio.

A empresa 5 alcançou conceitos acima da média em dois critérios, sendo estes: **Estratégia e Planos** (C – 5,1) onde a visão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas, os indicadores e metas são estabelecidos para algumas estratégias, as ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas; **Clientes** (C – 3,4) o agrupamento é feito de forma planejando utilizando os dados dos próprios clientes, os serviços e produtos não são divulgados aos clientes, as reclamações não são registradas, sendo resolvidas, ocasionalmente, conforme a sua gravidade, a satisfação dos clientes não é avaliada

e as informações dos clientes para intensificar a sua fidelidade ou captar novos clientes não são analisadas.

Observa-se que a empresa 5, obteve pontuação considerada na média em cinco dos oito critérios analisados, sendo eles: **Sociedade** (B – 2,4) algumas exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas, com relação aos impactos negativos, algumas ações são tomadas, os impactos negativos não são totalmente conhecidos e a empresa não realiza ações sociais; **Informações e Conhecimento** (B – 1,2) as informações sobre o planejamento da empresa não são disponibilizadas aos colaboradores, o compartilhamento de conhecimento não é promovido, não são promovidas melhorias nas práticas de gestão e não são conhecidas informações de outras empresas; **Pessoas** (B – 3,9) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão definidas informalmente, a seleção de colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada sem um padrão definido, não são oferecidas capacitações para os colaboradores, os riscos e perigos no trabalho não são conhecidos e são adotadas ações para promover o bem estar e satisfação do colaborador apenas quando são detectados problemas; **Processos** (B – 5,6) algumas atividades do negócio são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados, os principais processos do negócio não são controlados, os fornecedores são selecionados de acordo com critérios definidos, mas o desempenho não é avaliado e não há um controle financeiro a fim de otimizar recursos; **Resultados** (B – 10) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as reclamações dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a capacitação dos colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes com colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar a produtividade e existem informações sobre a margem de lucro referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os resultados.

O **nível de competitividade da empresa 5** foi de **44,4 pontos**, resultando num **conceito geral B**, com base nesta pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas à relação com o cliente** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa estrutura-se parcialmente nos **elementos estruturais da empresa**, devido ao conhecimento do seu mercado de atuação (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 18 - Nível de competitividade da empresa 6

EMPRESA 6				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	10,2	15	C	56,1
ESTRATÉGIA E PLANOS	4,4	9	B	
CLIENTES	5,7	9	C	
SOCIEDADE	4	6	C	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	3,7	6	C	C
PESSOAS	5,9	9	C	
PROCESSOS	8	16	C	
RESULTADOS	14	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 18 apresenta o **nível de competitividade da empresa 6**, onde verifica-se que nenhum dos critérios apresentou o conceito máximo, entretanto, seis dos critérios alcançaram o conceito acima da média, sendo eles: **Liderança** (C – 10,2) onde, a missão da empresa não está definida, o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, a análise do desempenho do negócio é feita regularmente com uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os funcionários, os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e esporadicamente são identificadas oportunidades de inovação e convertidas em inovações para o negócio; **Clientes** (C – 5,7) o agrupamento de clientes é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos, os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los, não há um canal de recebimento de reclamações dos clientes, a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente, as informações para fidelizar e captar novos clientes são analisadas eventualmente; **Sociedade** (C – 4) todas as exigências legais para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos causados ao meio ambiente são conhecidos e algumas ações são tomadas para trata-los e a empresa não realiza ações sociais; **Informações e Conhecimento** (C – 3,7) as informações sobre o planejamento são

disponibilizadas para a maioria dos colaboradores, o compartilhamento de conhecimento é realizado com todos os colaboradores de maneira constante, as melhorias nas práticas de gestão são promovidas somente com alguns colaboradores e as informações sobre o desempenho de outras empresas não são conhecidas; **Pessoas** (C – 5,9) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão definidas informalmente, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada informalmente e sem padrão definido, não são oferecidas ações de capacitação aos colaboradores, os perigos e riscos relacionados à segurança no trabalho são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas, e para o bem estar dos colaboradores são adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho; **Processos** (C – 8) algumas atividades do negócio são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados, alguns processos são controlados para garantir a satisfação dos clientes, mas não são documentados, não é realizada a seleção de fornecedores e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.

A empresa 6 obteve dois conceitos considerados na média em dois critérios, sendo eles: **Estratégia e Planos** (B – 4,4) onde a visão da empresa não está definida, as estratégias estão definidas informalmente levando em consideração as informações externas e internas, os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias e as ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas; **Resultados** (B – 14) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as reclamações dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as capacitações dos colaboradores, existem informações referentes a acidentes com colaboradores nos últimos três períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados, não existem informações suficientes para avaliar a produtividade e existem informações referentes a margem de lucro nos últimos três períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

O **nível de competitividade da empresa 6** foi de **56,1 pontos**, resultando num **conceito geral C**, com base nesta pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas à relação com o cliente** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa estrutura-se parcialmente nos **elementos estruturais da empresa**, devido ao conhecimento do seu mercado de atuação (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 19 - Nível de competitividade da empresa 7

EMPRESA 7				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	9	15	C	63,8
ESTRATÉGIA E PLANOS	5,8	9	C	
CLIENTES	5,5	9	C	
SOCIEDADE	2,4	6	B	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	4,2	6	C	C
PESSOAS	7,3	9	D	
PROCESSOS	10,4	16	C	
RESULTADOS	19	30	C	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 19 apresenta o **nível de competitividade da empresa 7**, onde constata-se que um dos oitos critérios utilizados alcançou o conceito máximo: **Pessoas** (D – 7,3) onde as funções dos colaboradores e dirigentes estão documentadas e são conhecidas por alguns colaboradores, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada informalmente e sem um padrão definido, são disponibilizadas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores com base num plano de treinamento, os perigos e riscos do trabalho são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas e são adotadas ações para promover o bem estar e satisfação dos colaboradores apenas quando os problemas são detectados.

Verifica-se que a empresa 7 alcançou o conceito acima da média em seis dos oito critérios analisados, sendo eles: **Liderança** (C – 9) a missão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, a análise do desempenho do negócio é feita ocasionalmente, com foco principalmente no financeiro, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores, os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento, mas não aplicam o conhecimento na empresa e esporadicamente são identificadas oportunidades de inovação e convertidas em inovação para o negócio; **Estratégia**

e **Planos** (C – 5,8) a visão da empresa está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações externas e internas, os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias, as ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas; **Clientes** (C – 5,5) o agrupamento de clientes é feito intuitivamente se definição clara do tipo de clientes, os serviços e produtos são divulgados sem considerar os diferentes tipos de clientes, as reclamações são registradas e resolvidas, as informações para fidelizar e captar novos clientes são analisadas eventualmente; **Informações e Conhecimento** (C – 4,2) as informações sobre o planejamento são disponibilizadas para alguns colaboradores, o compartilhamento do conhecimento é realizado com todos os colaboradores de maneira constante, as melhorias nas práticas de gestão são promovidas somente com alguns colaboradores e as informações sobre o desempenho de outras empresas são conhecidas e utilizadas ocasionalmente; **Processos** (C – 10,4) as principais atividades do negócio são executadas de acordo com padrões documentados e definidos a partir dos requisitos, os processos do negócio são controlados para garantir a satisfação, mas não são documentados, os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema e há controles financeiros mas não é utilizado o fluxo de caixa; **Resultados** (C – 19) existem informações referentes a satisfação dos clientes no últimos três períodos anuais distintos com tendência favorável considerando os três resultados, existem informações referentes as reclamações dos clientes nos últimos dois ou três períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos a tendência é favorável, existem informações referentes a capacitações dos colaboradores nos dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes com colaboradores, existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável e não existem informações suficientes para avaliar a margem de lucro.

A empresa obteve somente um critério com conceito considerado na média, sendo ele: **Sociedade** (B – 2,4) onde algumas exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas, algumas ações são tomadas, mas os impactos negativos causados ao meio ambiente não são conhecidos e a empresa não realiza ações sociais.

O nível de competitividade da empresa 7 foi de **63,8 pontos**, resultando num conceito geral C, a partir desta pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas a relação com o cliente** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa estrutura-se principalmente nos **elementos sistêmicos** e nos **elementos internos** da empresa, devido ao seu relacionamento com colaboradores e clientes (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 20 - Nível de competitividade da empresa 8

EMPRESA 8				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	13,5	15	D	74,3
ESTRATÉGIA E PLANOS	6,9	9	C	
CLIENTES	8,6	9	D	CONCEITO GERAL C
SOCIEDADE	5	6	D	
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	4,9	6	D	
PESSOAS	7,9	9	D	
PROCESSOS	10,4	16	C	
RESULTADOS	17	30	C	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 20 demonstra o **nível de competitividade da empresa 8**, onde destaca-se que a empresa alcançou o conceito máximo em cinco dos oito critérios analisados, sendo estes: **Liderança** (D – 13,5) a missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores, o comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa, a análise do desempenho do negócio é feita regularmente com o uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os funcionários, os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento, mas não aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e constantemente são realizadas buscas para identificar oportunidades de inovação e estas são convertidas em inovação para o negócio; **Clientes** (8,6) o agrupamento dos clientes é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos clientes, o

serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los, as reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente, a satisfação dos clientes é avaliada periodicamente e os resultados obtidas são analisados e as informações utilizada para fidelizar e captar novos clientes são analisadas por meio de método formalizado visando intensificar a fidelidade e captar novos clientes; **Sociedade** (D – 5) todas as exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos causados ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada e a empresa realiza ações sociais sem o envolvimento dos colaboradores; **Informações e Conhecimento** (D – 4,9) as informações sobre o planejamento são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores, o compartilhamento do conhecimento é realizado com todos os colaboradores de maneira constante, as melhorias nas práticas de gestão são desenvolvidas com todos os colaboradores e as informações sobre o desempenho de outras empresas são conhecidas, mas não utilizadas; **Pessoas** (D – 7,9) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores, a seleção dos colaboradores é feita levando em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada informalmente e sem um padrão definido, são oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores, os perigos e riscos do trabalho são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas e para o bem estar e satisfação dos colaboradores são adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

A empresa alcançou conceitos acima da média nos três critérios restantes, sendo eles: **Estratégia e Planos** (C – 6,9) a visão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas, os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são disseminados para os colaboradores, os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas; **Processos** (C – 10,4) algumas atividades do negócio são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados, os principais processos do negócio são controlados para garantir a satisfação de acordo com os requisitos das necessidades, os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas o desempenho não é avaliado e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa; **Resultados** (C – 17) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem

informações suficientes para avaliar as reclamações dos clientes, existem informações sobre as capacitações dos clientes referentes a dois ou três períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável, não existem informações suficientes para avaliar acidentes de com colaboradores, existem informações referentes a produtividade no trabalho nos últimos três períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os resultados e existem informações sobre a margem de lucro referentes aos três últimos períodos anuais com tendência favorável considerando os três resultados.

O nível de competitividade da empresa 8 foi de 74,3 pontos, resultando num conceito geral C, com base nesta pontuação alcançada nos critérios, esta empresa apresenta estratégias competitivas mais voltadas a inovação em produto e na relação com o cliente (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa estrutura-se principalmente nos elementos sistêmicos e nos elementos internos da empresa, devido ao seu ambiente concorrencial e as suas características singulares (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 21 - Nível de competitividade da empresa 9

EMPRESA 9				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	9,7	15	C	56,5
ESTRATÉGIA E PLANOS	6,2	9	C	
CLIENTES	4,5	9	C	
SOCIEDADE	4,4	6	C	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	2,5	6	B	C
PESSOAS	8,1	9	D	
PROCESSOS	12	16	C	
RESULTADOS	9	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 21 apresenta o nível de competitividade da empresa 9, onde observa-se que somente um dos critérios obteve o conceito máximo: **Pessoas** (D – 9) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão definidas informalmente, a seleção dos

colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções e é realizada com padrão definido, são disponibilizadas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores com base num plano de treinamento, os perigos e riscos no trabalho são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas e para o bem estar e satisfação dos colaboradores são adotadas ações decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

Observa-se que esta empresa alcançou conceitos acima da média em cinco dos critérios analisados, sendo eles: **Liderança** (C – 9,7) a missão está descrita informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, o comportamento ético é promovido por meio de regras informais, a análise do desempenho do negócio é feita regularmente com o uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção, esporadicamente os dirigentes compartilham informações com os colaboradores, os dirigentes investem esporadicamente em seus desenvolvimento e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e esporadicamente são identificadas oportunidades de inovação e convertidas em inovações para o negócio; **Estratégia e Planos** (C – 6,2) a visão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias estão definidas na forma de intenções e ideias restritas aos dirigentes, os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias, os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas e são acompanhadas por um responsável; **Clientes** (C – 4,5) o agrupamento dos clientes é feito intuitivamente sem definição clara do tipo de clientes, os serviços e produtos são divulgados sem considerar os diferentes tipos de clientes, as reclamações não são registradas, sendo resolvidas, ocasionalmente, conforme sua gravidade, a satisfação dos clientes é avaliada eventualmente e as informações para fidelização e captação de novos clientes são analisadas eventualmente; **Sociedade** (C – 4,4) todas as exigências legais para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos causados ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada e não são realizadas ações sociais pela empresa; **Processos** (C – 12) as principais atividades do negócio são executadas de acordo com padrões documentados e definidos a partir dos requisitos, os principais processos são controlados para garantir a satisfação de acordo com modelos documentados, não é realizada a seleção dos fornecedores e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano.

A empresa obteve conceitos considerados na média em somente dois critérios, sendo eles nos critérios: **Informações e Conhecimento** (B – 2,5) as informações sobre o planejamento são disponibilizadas para alguns colaboradores, o compartilhamento de conhecimento é realizado com alguns colaboradores, as melhorias nas práticas de gestão são promovidas somente com alguns colaboradores e as informações sobre o desempenho de outras empresas não são conhecidas; **Resultados** (B – 9) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as reclamações dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar as capacitações dos colaboradores, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes com colaboradores, existem informações sobre a produtividade referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável e não existem informações suficientes para avaliar as margens de lucro.

O nível de competitividade da empresa 9 foi de **56,5 pontos**, resultando num conceito geral C, com base nesta pontuação alcançada nos critérios, esta empresa apresenta estratégias competitivas mais voltadas a relação com o cliente (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa estrutura-se principalmente nos elementos internos da empresa, devido as suas características singulares (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 22 - Nível de competitividade da empresa 10

EMPRESA 10				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	10,2	15	C	52,7
ESTRATÉGIA E PLANOS	3,1	9	B	
CLIENTES	6,8	9	C	
SOCIEDADE	3,4	6	C	CONCEITO GERAL
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	3,3	6	C	C
PESSOAS	7,3	9	D	
PROCESSOS	12,4	16	C	
RESULTADOS	6	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 22 apresenta o **nível de competitividade da empresa 10**, onde destaca-se que apenas um dos critérios alcançou o conceito máximo: **Pessoas** (D – 7,3) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão definidas informalmente, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções e é realizada com padrão definido, são oferecidas capacitações para a maioria dos colaboradores, os perigos e riscos no trabalho são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas.

A empresa 10 obteve conceitos acima da média em cinco dos oito critérios analisados, sendo eles: **Liderança** (C – 10,2) a missão da empresa está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, não há definição de regras para assegurar o comportamento ético, a análise do desempenho do negócio é feita regularmente com uso de indicadores restritos aos aspectos vendas, financeiro e produção, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores, os dirigentes investem esporadicamente em seu desenvolvimento e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa e constantemente são realizadas buscas para identificar oportunidades de inovação e estas são convertidas em inovação para o negócio; **Clientes** (C – 6,8) as necessidades e expectativas dos clientes não são identificadas, os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los, as reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente, a satisfação é avaliada periodicamente e os resultados obtidos são analisado e as informações sobre fidelidade e captação de novos clientes são analisadas periodicamente; **Sociedade** (C – 3,4) todas as exigências legais para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos não são totalmente conhecidas porém algumas ações são tomadas e a empresa não realiza ações sociais; **Informações e Conhecimento** (C – 3,3) as informações sobre planejamento são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores, o compartilhamento do conhecimento é realizado com todos os colaboradores de maneira constante, não são promovidas melhorias nas práticas de gestão e as informações sobre o desempenho de outras empresas não são conhecidas; **Processos** (C – 12,4) algumas atividades do negócio são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados, os principais processos do negócio são controlados para garantir a satisfação de acordo com os requisitos das necessidades, os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o

desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para sua melhoria sempre que necessário e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.

A empresa alcançou conceitos considerados na média em dois critérios, sendo eles: **Estratégia e Planos** (B – 3,1) a visão da empresa está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes, as estratégias estão definidas na forma de intenções e ideias restritas aos dirigentes, indicadores relacionados às estratégias e metas não estão estabelecidos e os planos de ação não estão definidos; **Resultados** (B – 6) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a reclamação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a capacitação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes no trabalho, não existem informações suficientes para avaliar a produtividade, não existem informações suficientes para avaliar a margem de lucro.

O nível de competitividade da empresa 10 foi de **52,7 pontos**, resultando num conceito geral C, com base nesta pontuação alcançada nos critérios, esta empresa apresenta estratégias competitivas mais voltadas a relação com o cliente (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa estrutura-se principalmente nos elementos internos da empresa, devido as suas características singulares (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 23 - Nível de competitividade da empresa 11

EMPRESA 11				
CRITÉRIOS	PONTUAÇÃO OBTIDA	PONTUAÇÃO MÁXIMA	CONCEITO OBTIDO	PONTUAÇÃO TOTAL
LIDERANÇA	14,5	15	D	68,4
ESTRATÉGIA E PLANOS	8,5	9	D	
CLIENTES	8,2	9	D	CONCEITO GERAL
SOCIEDADE	5,6	6	D	
INFORMAÇÕES E CONECIMENTO	4,8	6	D	C
PESSOAS	8,2	9	D	
PROCESSOS	12,4	16	C	
RESULTADOS	6	30	B	

Fonte: elaborado pelo autor.

A tabela 23 apresenta o **nível de competitividade da empresa 11**, onde destaca-se que seis dos oito critérios avaliados alcançaram o conceito máximo D, sendo eles: **Liderança** (D – 14,5) a missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores, o comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa, há reuniões regulares para análise do desempenho, com uso de indicadores abrangentes ao negócio, o compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os funcionários, os dirigentes investem constantemente em seu desenvolvimento e aplicam regularmente os conhecimentos adquiridos na empresa e constantemente são realizadas buscas para identificar oportunidades de inovação e estas são convertidas em inovação para o negócio; **Estratégia e Planos** (D – 8,5) a visão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores, as estratégias estão definidas formalmente por meio de método que leva em consideração informações externas e internas, os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são disseminados para os colaboradores e os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas; **Clientes** (D – 8,2) o agrupamento dos clientes é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos clientes, os serviços e produtos são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los, as reclamações dos clientes são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente, a satisfação dos clientes é avaliada periodicamente e os resultados obtidos são analisados e as informações sobre a fidelidade e captação de novos clientes são analisada periodicamente; **Sociedade** (D – 5,6) todas as exigências legais necessárias para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas, os impactos negativos causados ao meio ambiente são conhecidos e tratados de forma planejada e ações sociais são realizadas com o apoio de colaboradores; **Informações e Conhecimento** (D – 4,8) as informações sobre o planejamento são disponibilizadas para os colaboradores, sendo documentadas e organizadas para a retenção do conhecimento na empresa, o compartilhamento do conhecimento é realizado com todos os colaboradores de maneira constante, as melhorias nas práticas de gestão são desenvolvidas com todos os colaboradores e as informações sobre o desempenho de outras empresas não são conhecidas; **Pessoas** (D – 8,2) as funções e responsabilidades dos colaboradores e dirigentes estão documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores, a seleção dos colaboradores leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções e é realizada informalmente e sem um padrão definido, são

oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores, os perigos e riscos do trabalho são identificados através de método específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas e para o bem estar e satisfação dos colaboradores são adotadas ações decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.

A empresa 11 alcançou o conceito acima da média em um critério, sendo ele: **Processos** (C – 12,4) as principais atividades do negócio são executadas de acordo com padrões documentados e definidos partir dos requisitos, alguns processos do negócio são controlados para garantir a satisfação, mas não documentados, os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para sua melhoria sempre que necessário e há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.

A empresa obteve somente um conceito considerado na média em um dos critérios: **Resultados** (B – 6) não existem informações suficientes para avaliar a satisfação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a reclamação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar a capacitação dos clientes, não existem informações suficientes para avaliar os acidentes no trabalho, não existem informações suficientes para avaliar a produtividade, não existem informações suficientes para avaliar a margem de lucro.

O **nível de competitividade da empresa 11** foi de **68,4 pontos**, resultando num **conceito geral C**, conforme a pontuação alcançada nos critérios, esta empresa **apresenta estratégias competitivas mais voltadas à excelência operacional e na relação com o cliente** (TREACY; WIERSEMA, 1997; FLEURY; FLEURY, 2003). A competitividade desta empresa se estrutura principalmente a partir de **elementos internos à empresa**, devido as características em seus processos (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995).

Tabela 24 - Pontuações de competitividade de cada empresa

EMPRESAS- CRITÉRIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Liderança	11	11,5	14	9	12,7	10,2	9	13,5	9,7	10,2	14,5
Estratégia e Planos	5,1	3,8	6	3,1	5,1	4,4	5,8	6,9	6,2	3,1	8,5
Clientes	7	7,7	8,1	3,4	3,4	5,7	5,5	8,6	4,5	6,8	8,2
Sociedade	4,6	5	4,4	3,4	2,4	4	2,4	5	4,4	3,4	5,6
Informações e	4,8	6	3,3	2,1	1,2	3,7	4,2	4,9	2,5	3,3	4,8

Conhecimento											
Pessoas	6,6	7,2	8,6	4,5	3,9	5,9	7,3	7,9	8,1	7,3	8,2
Processos	12,4	15,2	11,2	5,6	5,6	8	10,4	10,4	12	12,4	12,4
Resultados	9	28	9	6	10	14	19	17	9	6	6
Pontuação Total	60,6	84,4	64,7	37,1	44,4	56,1	63,8	74,3	56,5	52,7	68,4
Conceito Geral	C	D	C	B	B	C	C	C	C	C	C
<p>*A cor verde nas colunas destaca as duas empresas que apresentaram os melhores resultados</p> <p>** A cor vermelha nas colunas destaca as duas empresas que apresentaram os menores resultados</p> <p>*** A cor azul na linha destaca o critério em que as empresas apresentaram as melhores pontuações</p> <p>****A cor vermelha na linha destaca o critério em que as empresas apresentaram os menores resultados</p>											

Fonte: Elaborado pelo autor

Por meio dos dados obtidos junto as 11 empresas, foi elaborada a tabela 24, que apresenta as pontuações e conceitos alcançados por cada empresa pesquisada. A partir desta análise, pode destacar-se que o critério Liderança foi o que mais se destacou dentro da pesquisa, onde todas as empresas alcançaram conceitos C ou D, o que salienta que as empresas atuam fortemente neste aspecto Liderança dentro de seus contextos organizacionais. Com base nesta análise, pode se afirmar que o critério que menos se destacou foi o critério Resultados, o qual corresponde a 30% do total de pontos do teste, oito das onze empresas pesquisadas obtiveram o conceito B neste critério, o que demonstra que a maior parte das empresas não se preocupam com a análise dos resultados com relação ao seu contexto organizacional.

A partir dos resultados individuais de cada empresa e na tabela 19, pode-se observar que entre as 11 empresas analisadas, a empresa 2, foi a que apresentou o melhor resultado, ou seja, obteve uma pontuação total de 84,4 pontos e um conceito geral D, a empresa ainda apresentou conceitos D, em seis dos oito critérios analisados, o que demonstra que a empresa investe consideravelmente em estratégias competitivas dentro do seu contexto organizacional.

Em contrapartida, a empresa que apresentou o menor resultado no nível da competitividade, foi a empresa 4, que alcançou um total de 37,1 pontos e um conceito geral B, a empresa obteve pontuações e conceitos menores em seis dos oito critérios analisados, o que demonstra que a empresa não investe constantemente em estratégias voltadas à competitividade.

4.3 GRAU DE INOVAÇÃO

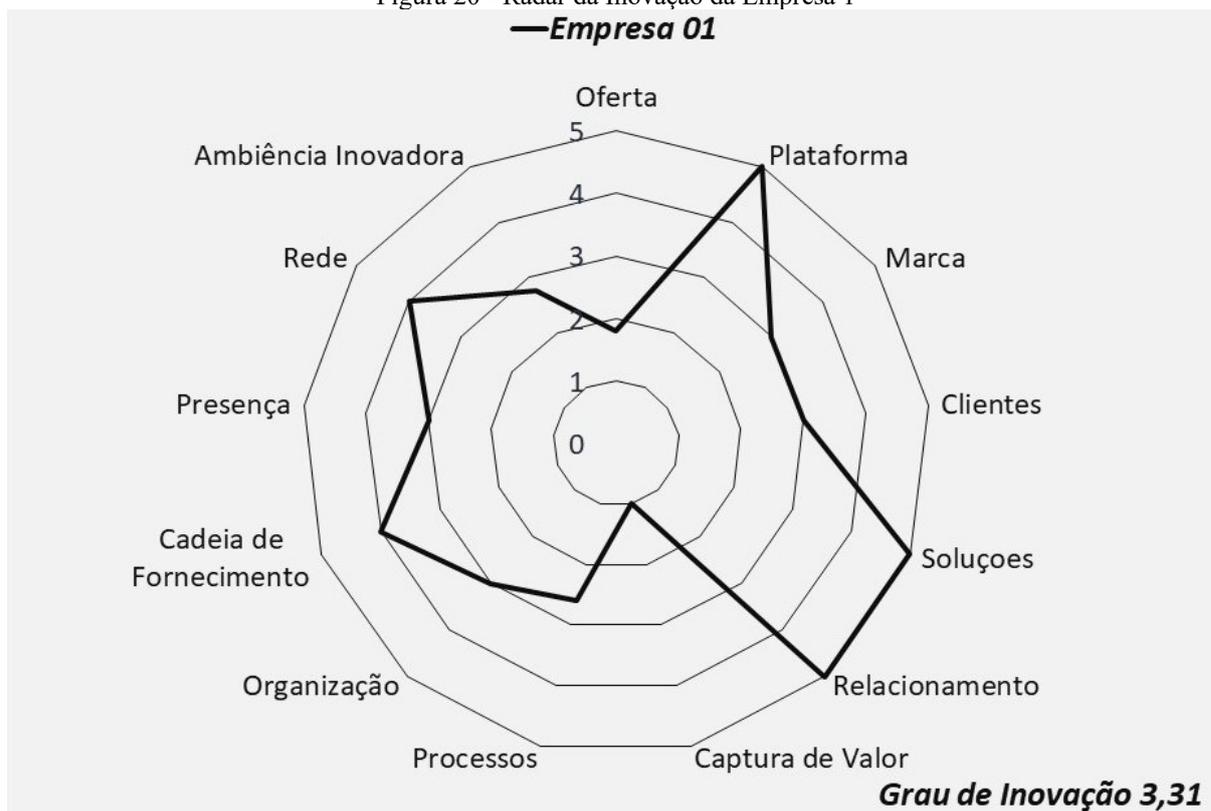
A figura 19 apresenta o grau de inovação global das indústrias participantes, o qual foi de 3,25 pontos, em uma escala que vai de 1 a 5 pontos, resultando numa média que se apresenta como inovação ocasional, contudo, próximo de uma inovação sistemática (SOUZA; AUGUSTA, 2013).

Figura 19 - Grau de Inovação global das indústrias



Fonte: elaborado pelo autor a partir de Bachman e Destefani (2008) e Souza e Augusta (2013).

Figura 20 - Radar da Inovação da Empresa 1



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 20 apresenta o **radar da inovação da empresa 1**, onde pode-se observar que três das treze dimensões alcançaram pontuação máxima, ou seja, para esta indústria é comum realizar ações de inovação direcionadas para as dimensões, sendo elas: **Plataforma (5)** servem a mais de uma linha/tipo de produtos, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Soluções (5)** a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Relacionamento (5)** a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes.

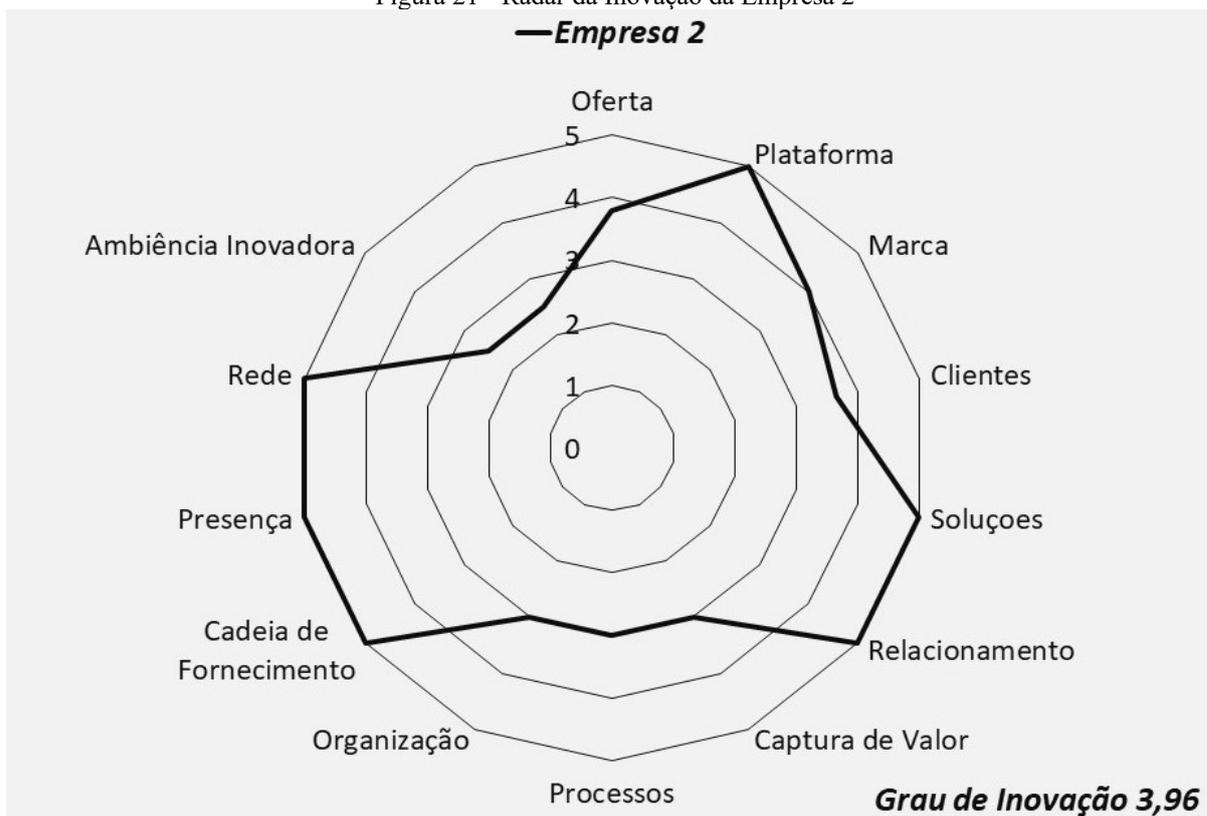
A empresa 1 realiza ações aplicadas às demais dimensões apresentadas no gráfico de radar, apesar de não obterem pontuação máxima, consideram-se razoáveis, porém, tendo a necessidade de que outras ações sejam criadas ou implementadas: **Cadeia de Fornecimento (4)** a empresa adota sistematicamente novas soluções para reduzir custos, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Rede (4)**, a empresa adotou uma nova forma de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações com seus fornecedores; **Marca**

(3), a empresa possui marca, mas não é registrada, a empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos; **Clientes** (3) nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa lançou apenas um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Organização** (3) a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez uma nova parceria, a empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva; **Presença** (3) a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, a empresa estabeleceu somente uma nova relação para a venda de seus produtos.

A empresa obteve pontuações menores nas seguintes dimensões: **Ambiência Inovadora** (2,75) a empresa não faz uso de consultorias, a empresa eventualmente busca informações em eventos e associações, a empresa absorve algum tipo de conhecimento ou tecnologia junto aos fornecedores e clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa teve dois ou mais projetos que abandonou, a empresa já utilizou programas de apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coleta de ideias de seus colaboradores; **Oferta** (1,8) a empresa desenvolveu somente um produto novo nos últimos três anos, nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas, a empresa fez algumas mudanças significativas em pelo menos um produto, a empresa fez a utilização de novos componentes ou matérias primas, fez uso de novas tecnologias aplicadas aos produtos, fez uso de tecnologia radicalmente nova; **Captura de Valor** (1), a empresa não trabalha com outras fontes de receita, e empresa não adotou nenhuma forma nova de gerar receita.

O grau de inovação da empresa 1 foi de 3,27 pontos, resultando numa **inovação ocasional** (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A **inovação desta empresa**, segundo o objeto, pode ser definida em dois tipos: de **produto** e **organizacional** (OECD, 2004).

Figura 21 - Radar da Inovação da Empresa 2



Fonte: elaborado pelo autor.

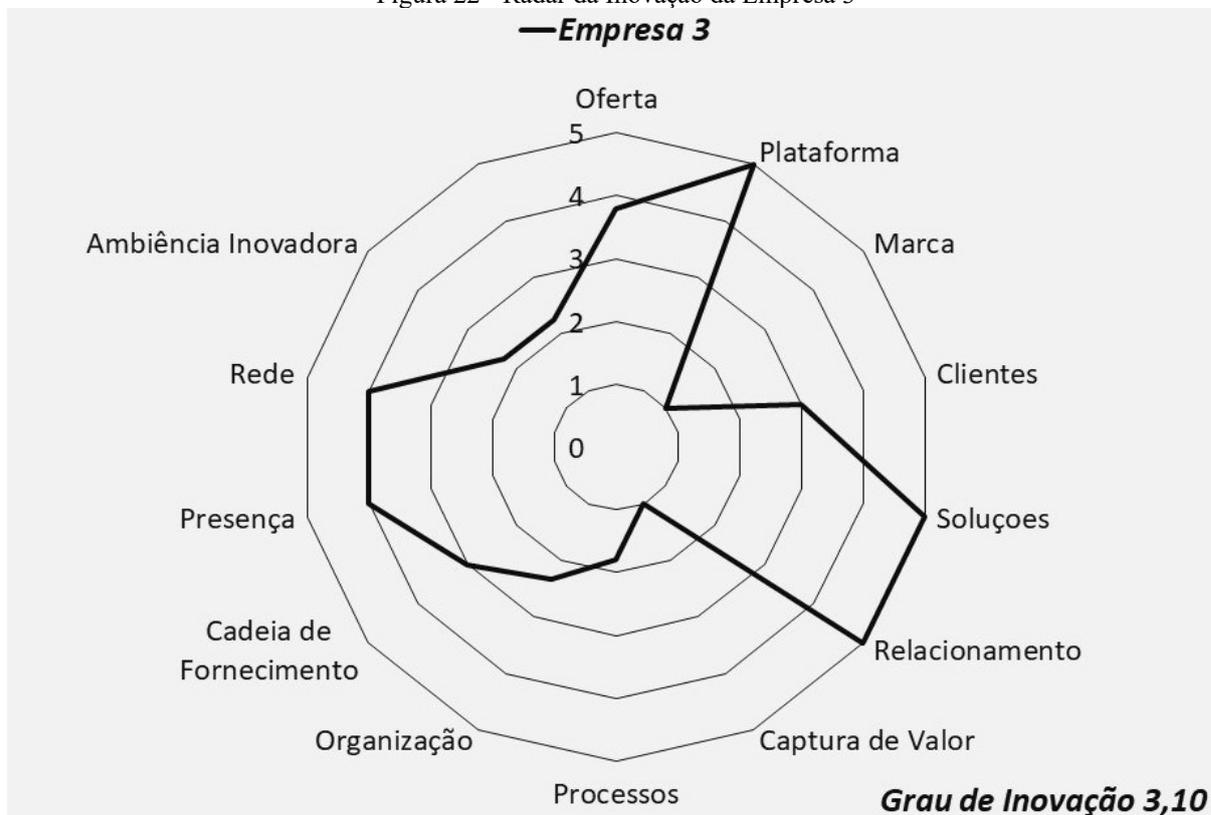
A figura 21 apresenta o **radar da inovação da empresa 2**, onde pode-se verificar que seis das treze dimensões apresentaram a pontuação máxima, ou seja, para esta indústria é habitual realizar ações inovadoras para as dimensões: **Plataforma (5)**, servem mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado e mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Soluções (5)**, a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Relacionamento (5)**, a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes; **Cadeia de Fornecimento (5)**, a empresa adota sistematicamente novas soluções para reduzir custos com logística, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Presença (5)**, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros, a empresa estabeleceu relações para venda de seus produtos em novos mercados; **Rede (5)**, a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores.

A empresa realiza ações inovadoras aplicadas às demais dimensões apresentadas no radar da inovação, apesar de não alcançarem a pontuação máxima, consideram-se razoáveis: **Marca** (4), a empresa possui marca, mas não é registrada, a empresa usa a sua marca em propagandas ou associada a outros produtos em negócios que possam divulgar a marca; **Oferta** (3,8), a empresa desenvolveu com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos, nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa mudou as características de mais de um produto por razões ecológicas, a empresa fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa fez uso de novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento em seus produtos, fez uso de novas tecnologias para auxiliar o processo de desenvolvimento de novos produtos; **Clientes** (3,66), a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa laçou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Captura de Valor** (3), a empresa não trabalha com outras fontes de receita, a empresa adotou mais de uma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento com seus clientes; **Processos** (3,) a empresa alterou pelo menos um processo interno, comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa modificou mais de um insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros; **Organização** (3), a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez duas ou mais parcerias, a empresa não fez uma mudança na estratégia competitiva.

Uma dimensão que pode ser observada, onde a empresa obteve a menor pontuação, foi a **Ambiência Inovadora** (2,5), a empresa não fez uso de consultorias, a empresa sistematicamente busca novas informações em eventos e associações, a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa não abandonou projetos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa tem um sistema definido para a coleta de ideias.

O grau de inovação da empresa 2 foi de 3,96 pontos, resultando numa inovação sistêmica (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto pode ser definida em três tipos: de produto, de processo e organizacional (OECD, 2004).

Figura 22 - Radar da Inovação da Empresa 3



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 22 apresenta o **radar da inovação da empresa 3**, onde constata-se que três das treze dimensões alcançaram pontuação máxima no radar, isto é, para esta indústria é comum realizar ações de inovação direcionadas as seguintes dimensões: **Plataforma** (5), serve mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Soluções** (5), a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Relacionamento** (5), a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes.

A empresa 3 ,investe em ações inovadoras aplicadas às demais dimensões do radar da inovação, entretanto, não alcançaram a pontuação máxima, considerando-se razoáveis:

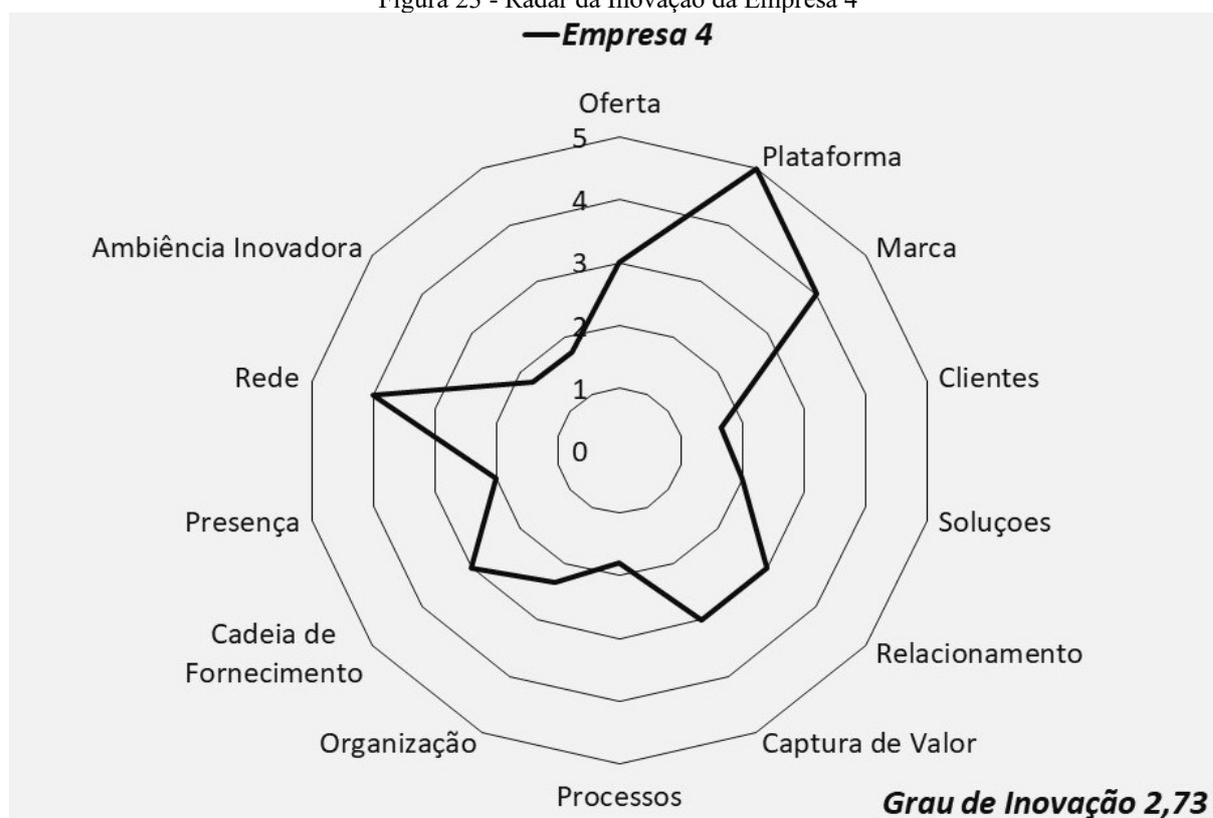
Presença (4), a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, a empresa estabeleceu relações para venda de seus produtos em novos mercados; **Rede** (4), a empresa adotou uma nova forma de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores; **Oferta** (3,8,) a empresa desenvolveu, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos, a empresa retirou do mercado mais de um produto que não teve sucesso, a empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas, a empresa não fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa utilizou novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento em seus produtos, fez uso de novas tecnologias aplicadas aos produtos, fez uso de novas tecnologias no sistema produtivo, fez uso de novas formas de logística, fez uso de novas formas de instalação/montagem; **Clientes** (3), nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Cadeia de Fornecimento** (3), a empresa não adotou novas soluções de logística, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores.

Outras características que podem ser observadas, a empresa 3, obteve pontuações menores ou mínimas nas seguintes dimensões, o que indica que a empresa não investe significativamente nestas dimensões: **Organização** (2,33), a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa não realizou parcerias, a empresa não fez mudança na estratégia competitiva; **Ambiência Inovadora** (2,25), a empresa faz uso eventual de consultorias, a empresa não busca novas informações em eventos ou associações. Nos últimos três anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia junto aos fornecedores e clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor, nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa não abandonou projetos, a empresa já utilizou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar ideias de seus colaboradores; **Processos** (1,8) a empresa não alterou nenhum processo, a empresa não adotou nenhuma técnica de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa não modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa transformou parte dos resíduos em oportunidade de gerar receita; **Marca** (1), a empresa não possui marca, a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócios, ou não

possui marca; **Captura de Valor** (1), a empresa não trabalha com outras fontes de receita, a empresa não adotou nenhuma nova forma de gerar receita.

O grau de inovação da empresa 3, foi de **3,10 pontos**, resultando numa **inovação ocasional** (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em um tipo: **de produto** (OECD, 2004).

Figura 23 - Radar da Inovação da Empresa 4



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 23 apresenta o **radar da inovação da empresa 4**, onde, constata-se que somente umas das treze dimensões atingiu a pontuação máxima: **Plataforma** (5), serve mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados.

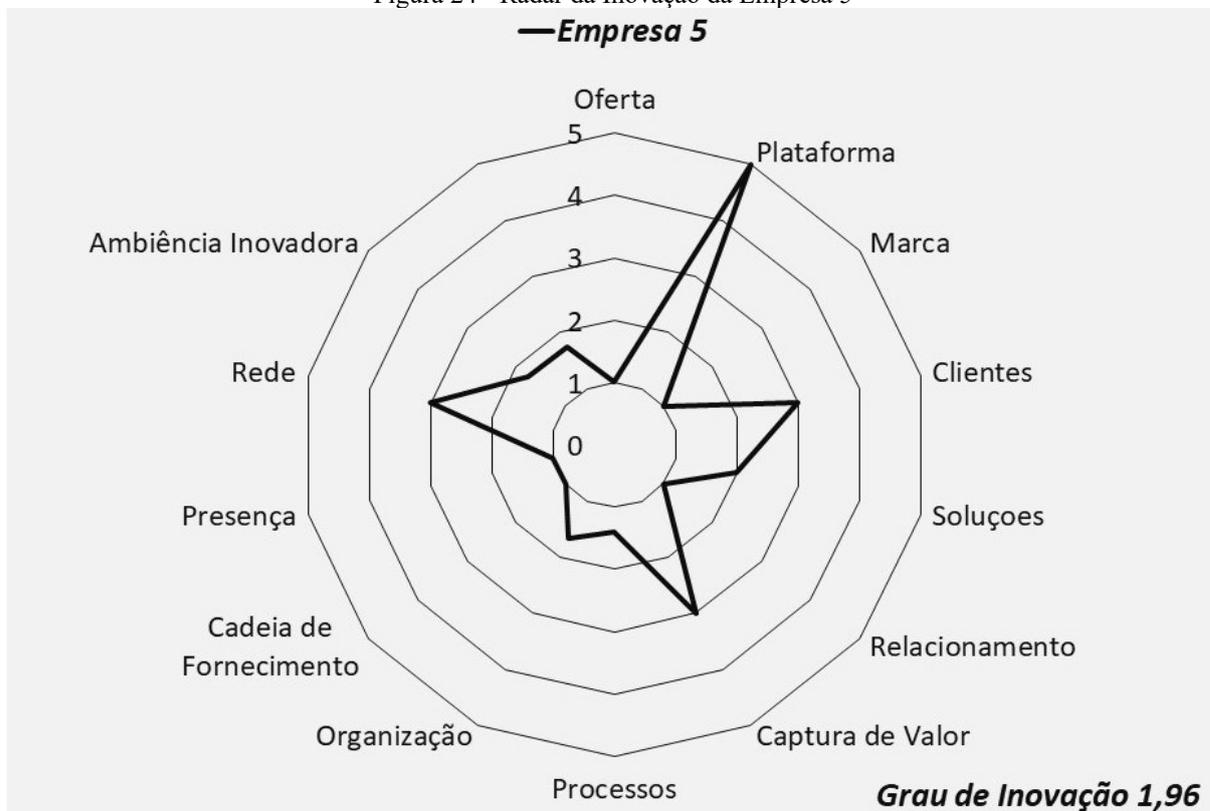
A empresa 4, adota ações inovadoras nas demais dimensões do radar da inovação, contudo, não alcançaram pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis: **Marca** (4), a empresa possui marca, mas não é registrada, a empresa usa a sua marca em propagandas ou associada a outros produtos em negócios que possam divulgar a marca; **Rede** (4), a empresa adotou uma nova forma de comunicação, a empresa trocou informações uma vez com seus

fornecedores; **Oferta** (3), a empresa desenvolveu com sucesso somente um produto no mercado nos últimos três anos, nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ecológicas, a empresa fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa utilizou novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento em seus produtos, fez uso de novas tecnologias aplicadas aos produtos, fez uso de novas tecnologias no sistema produtivo, fez uso de novas formas de instalação/montagem; **Captura de Valor** (3), a empresa tem uma sistemática de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita.

Outras dimensões que podem ser observadas na empresa 4, são dimensões que alcançaram pontuações menores que podem ser observadas a seguir, o que demonstra que a empresa 4 não investe consideravelmente: **Organização** (2,33), a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez uma nova parceira, a empresa não fez uma mudança na estratégia competitiva; **Soluções** (2), a empresa ofereceu uma nova solução a seus clientes, a empresa não ofereceu novas soluções com base na integração de recursos; **Presença** (2), a empresa não criou novos pontos de venda, a empresa estabeleceu somente uma nova relação para a venda de seus produtos; **Processos** (1,8), a empresa alterou pelo menos um processo interno, comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas, a empresa não adotou novas técnicas de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa modificou algum insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos; **Ambiência Inovadora** (1,75), a empresa não fez uso de consultorias, a empresa não busca novas informações em eventos e associações nos últimos três anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia junto aos fornecedores e cliente, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa teve um projeto abandonado nos últimos três anos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar ideias de seus colaboradores; **Clientes** (1,66), nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa não lançou um novo produto ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes.

O grau de inovação da empresa 4 foi de 2,73 pontos, resultando numa inovação ocasional (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em um tipo: **de produto** (OECD, 2004).

Figura 24 - Radar da Inovação da Empresa 5



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 24 apresenta o **radar da inovação da empresa 5**, onde verifica-se que somente uma das treze dimensões obteve a pontuação máxima: **Plataforma** (5), servem mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado mais de duas versões para atender diferentes mercados.

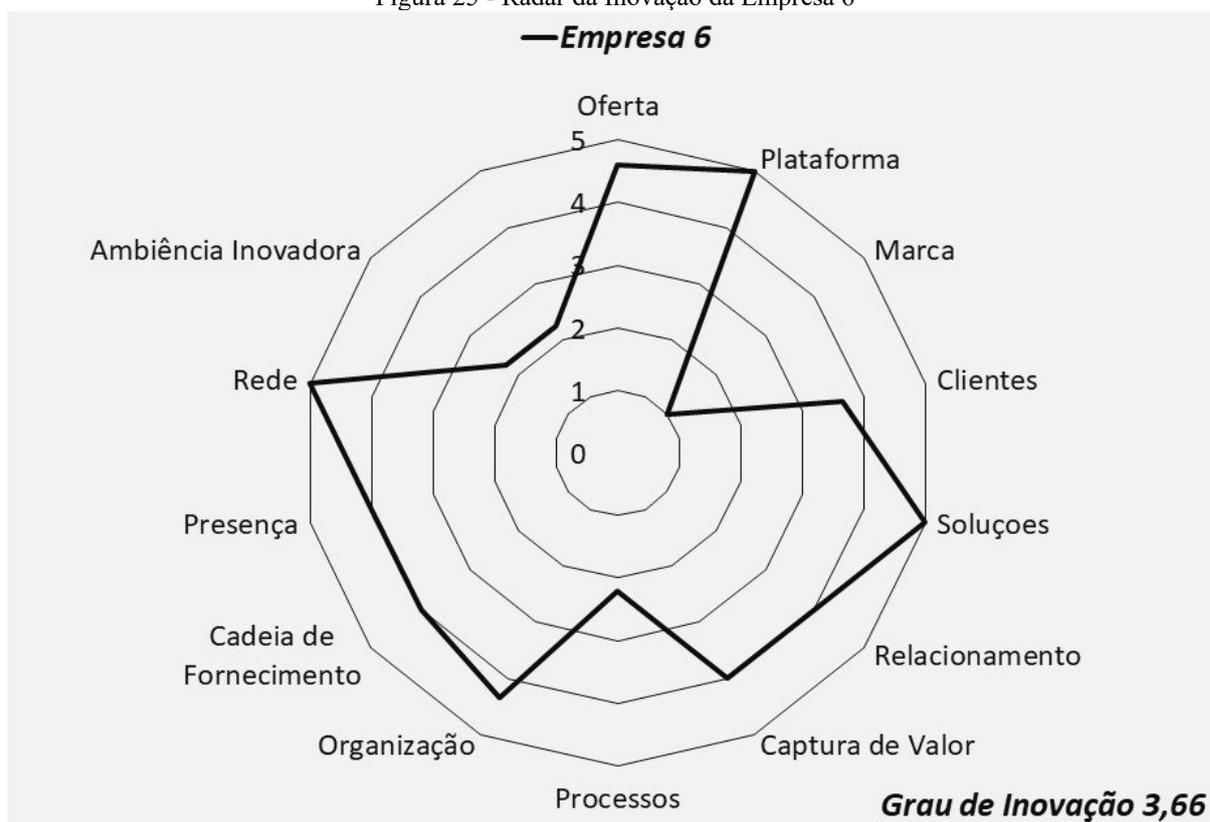
A empresa emprega ações inovadoras nas demais dimensões do radar da inovação, entretanto, não alcançaram pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis: **Clientes** (3), a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa não lançou um novo produto ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Captura de Valor** (3), a empresa não trabalha com outras fontes de receita, a empresa adotou mais de uma nova forma de gerar receita

a partir do relacionamento de parceiros e clientes; **Rede** (3), a empresa não adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores;

Observa-se, que a empresa 5 obteve pontuações menores em nove das treze dimensões analisadas: **Soluções** (2), a empresa não desenvolveu novas soluções para seus clientes, a empresa ofereceu uma nova solução com base na integração de recursos; **Ambiência Inovadora** (1,75), a empresa não fez uso de consultorias, a empresa eventualmente busca novas informações em eventos e associações, a empresa não buscou conhecimento ou tecnologias junto a seus fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa não abandonou projetos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa não possui um sistema para coletar as sugestões de seus colaboradores; **Organização** (1,66), a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez duas ou mais parcerias, a empresa não fez uma mudança na estratégia competitiva; **Processos** (1,4), a empresa alterou pelo menos um processo interno, comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas, a empresa não adotou nenhuma técnica de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa não modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos; **Oferta** (1), a empresa não desenvolveu qualquer produto novo no mercado nos últimos três anos, nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas, a empresa não realizou mudanças significativas em nenhum período, a empresa não utilizou inovações em produto; **Marca** (1), a empresa não possui marca, a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócios, ou não possui marca; **Relacionamento** (1), a empresa não adotou nenhuma nova facilidade/interface/recurso, a empresa não adotou nenhum recurso; **Cadeia de Fornecimento** (1), a empresa não adotou soluções novas, a empresa não buscou novos fornecedores; **Presença** (1), a empresa não criou novos canais de venda, a empresa não estabeleceu novas relações.

O **grau de inovação da empresa 5** foi de **1,96 pontos**, sendo caracterizada como uma empresa **pouco inovadora** (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em um tipo: **de produto** (OECD, 2004).

Figura 25 - Radar da Inovação da Empresa 6



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 25 apresenta o **radar da inovação da empresa 6**, verifica-se que cinco das treze dimensões apresentaram pontuações máximas ou praticamente máximas, dessa forma, é comum para esta indústria realizar ações inovadoras para as seguintes dimensões: **Plataforma** (5), servem mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Soluções** (5), a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Rede** (5), a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores; **Oferta** (4,6), a empresa desenvolveu com sucesso mais de um produto no mercado nos últimos três anos, a empresa retirou do mercado mais de um produto que não teve sucesso, a empresa mudou as características de mais de um produto por razões ecológicas, a empresa fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa fez uso de novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento em seus produtos, fez uso de novas tecnologias aplicadas aos produtos, fez uso de novas tecnologias no sistema produtivo, fez uso de novas

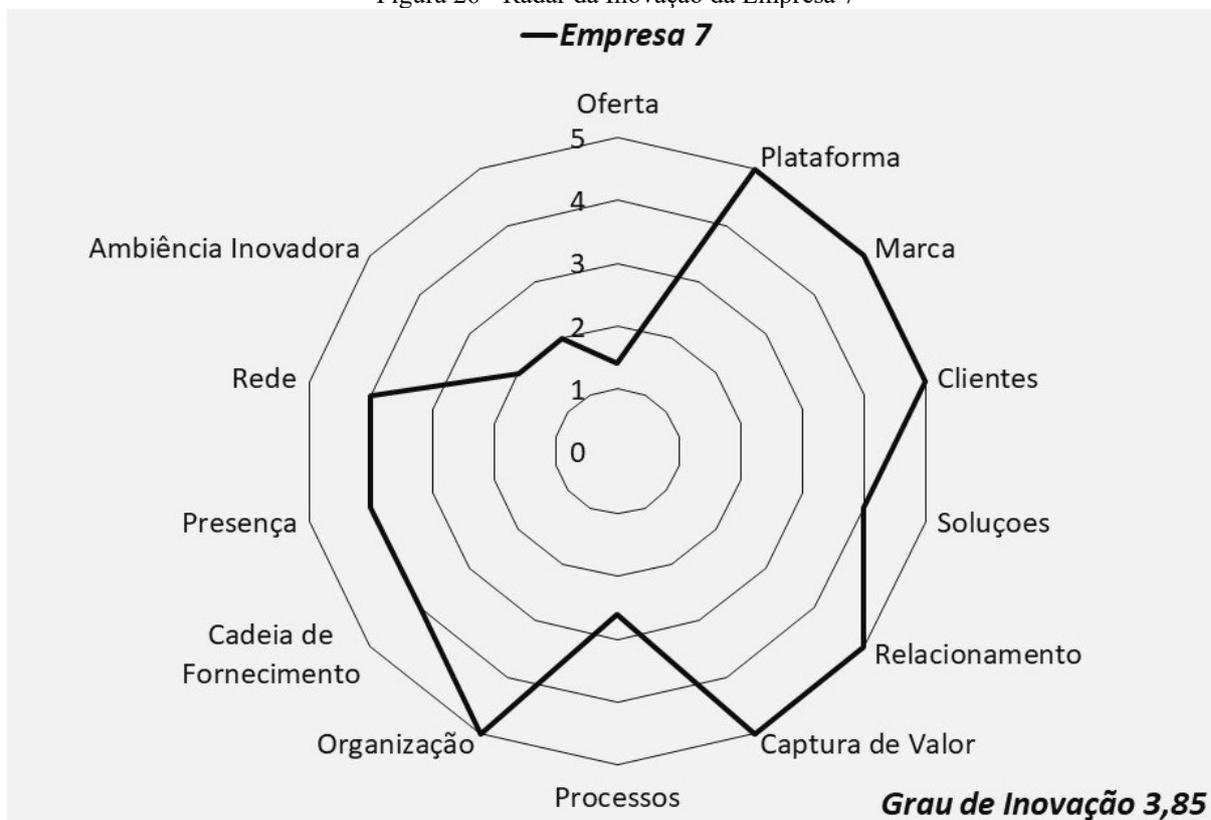
formas de instalação/montagem; **Organização** (4,33), a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez duas ou mais parcerias, a empresa fez uma mudanças significativa na estratégia competitiva.

A empresa 6 investe em ações inovadoras aplicadas às demais dimensões do radar da inovação, contudo não obtiveram pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis: **Relacionamento** (4), a empresa adotou uma nova facilidade/interface/recurso, a empresa adotou um novo recurso de informática; **Captura de Valor** (4), a empresa tem uma sistemática de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes, a empresa adotou uma nova forma de gerar receita; **Cadeia de Fornecimento** (4), a empresa adotou uma nova solução para reduzir custos com logística, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Presença** (4), a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros, a empresa estabeleceu somente uma nova relação para a venda de seus produtos; **Clientes** (3,66), nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes.

A empresa 6 obteve pontuações menores nas seguintes dimensões: **Ambiência Inovadora** (2,25), a empresa faz uso eventual de apoio técnico, a empresa eventualmente busca novas informações em eventos e associações, a empresa tem por pratica buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa não abandonou projetos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar ideias dos colaboradores; **Processos** (2,2), a empresa alterou pelo menos um processo interno, comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas, a empresa não adotou nenhuma técnica de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa modificou algum insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros; **Marca** (1), a empresa não possui marca, a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócios, ou não possui marca.

O grau de inovação da empresa 6 foi de 3,66 pontos, resultando em uma inovação ocasional (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em três tipos: **de produto, de marketing e organizacional** (OECD, 2004).

Figura 26 - Radar da Inovação da Empresa 7



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 26 demonstra o **radar da inovação da empresa 7**, onde verifica-se que seis das treze dimensões apresentaram pontuações máximas no radar, o que indica que seja habitual para a empresa 7 realizar ações inovadoras nas seguintes dimensões: **Plataforma** (5), servem mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado e mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Marca** (5), a empresa tem uma ou mais marcas registradas, a empresa usa a sua marca em propagandas ou associada a outros produtos em negócios que possam divulgar a marca; **Clientes** (5), a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, a empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados/nichos de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes;

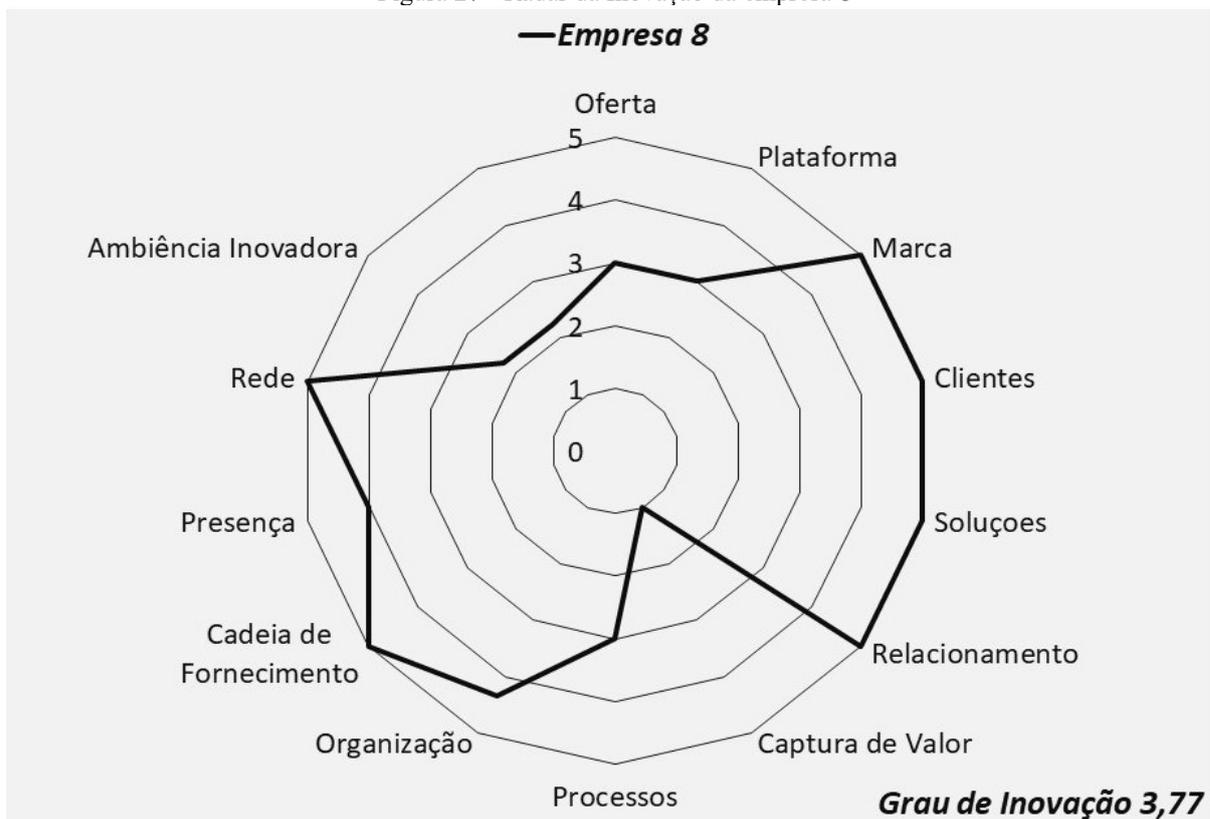
Relacionamento (5), a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes; **Captura de Valor** (5), a empresa tem um sistemática de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes, a empresa adotou mais de uma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento entre parceiros e clientes; **Organização** (5), a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez uma ou mais parcerias, a empresa fez uma mudança radical na estratégia.

A empresa também investe em ações inovadoras nas demais dimensões do radar da inovação, entretanto não alcançaram a pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis: **Soluções** (4), a empresa ofereceu mais de uma nova solução a seus clientes, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Cadeia de Fornecimento** (4), a empresa adotou uma nova solução para reduzir custos com logística, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Presença** (4), a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, a empresa estabeleceu relações para venda de seus produtos em novos mercados; **Rede** (4) a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa trocou informações uma vez com seus fornecedores.

Também pode ser observado que a empresa 7 obteve pontuações menores em três dimensões: **Processos** (2,6), a empresa não alterou nenhum processo, a empresa adotou pelo menos, uma nova prática de gestão, a empresa recebeu uma nova certificação, a empresa não modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros; **Ambiência Inovadora** (2), a empresa não fez uso de consultorias, a empresa não busca novas informações em eventos ou associações, a empresa tem por pratica buscar conhecimentos ou tecnologias unto aos fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa solicitou o depósito do pelo menos uma patente de invenção ou modelo de utilidade em vigor, a empresa não abandonou projetos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar as ideias dos colaboradores.

O grau de inovação da empresa 7 foi de **3,85 pontos**, resultando em uma inovação sistêmica (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em três tipos: **de produto, de marketing e organizacional** (OECD, 2004).

Figura 27 - Radar da Inovação da empresa 8



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 27 apresenta o **radar da inovação da empresa 8**, onde verifica-se que sete das treze dimensões alcançaram nota máxima ou praticamente máximas, assim, é comum para esta indústria realizar ações inovadoras nas seguintes dimensões: **Marca** (5), a empresa tem uma ou mais marcas registradas, a empresa usa a sua marca em propagandas ou associada a outros produtos em negócios que possam divulgar a marca; **Clientes** (5), a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes, a empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados/nichos de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Soluções** (5), a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Relacionamento** (5), a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes; **Cadeia de**

Fornecimento (5), a empresa adota sistematicamente novas soluções para reduzir custos com logística, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Rede** (5), a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores; **Organização** (4,33), a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa fez duas ou mais parcerias, a empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva.

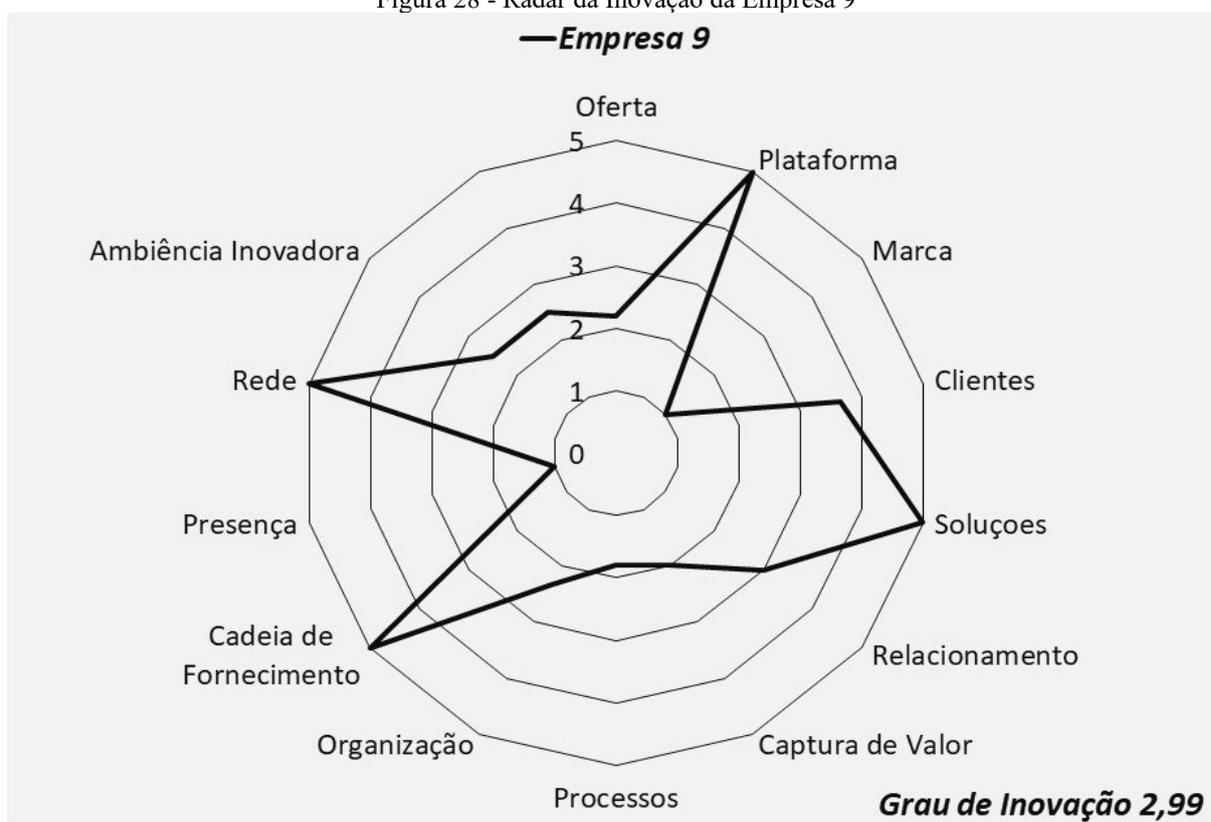
A empresa também investe em ações inovadoras nas demais dimensões, contudo, não obtiveram pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis: **Presença** (4), a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, a empresa estabeleceu relações para venda de seus produtos em novos mercados; **Oferta** (3), a empresa desenvolveu com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos. Nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas, a empresa fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa fez uso de novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento em seus produtos, fez uso de novas tecnologias no sistema produtivo, fez uso de novas tecnologias para auxiliar o processo de desenvolvimento de novos produtos; **Plataforma** (3), a empresa serve mais de uma linha de produtos, cada produto é oferecido em uma única versão, mesmo em mercados diferentes; **Processos** (3), a empresa sistematicamente modifica processos, compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adota técnicas de gestão da produção mais modernas, a empresa não adotou nenhuma técnica de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa modificou algum insumo por razões ecológicas, a empresa transformou parte dos resíduos em oportunidade de gerar receita.

Outras dimensões que podem ser observadas na empresa 8, são dimensões que alcançaram pontuações menores: **Ambiência Inovadora** (2,25), a empresa não fez uso de consultorias, a empresa sistematicamente busca novas informações em eventos e associações, a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa não abandonou projetos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar ideias dos colaboradores; **Captura de Valor** (1), a empresa não

trabalha com outras fontes de receita, a empresa não adotou nenhuma nova forma de gerar receita.

O grau de inovação da empresa 8 foi de 3,77 pontos, resultando em uma inovação sistêmica (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em dois tipos: **de processo** e **organizacional** (OECD, 2004).

Figura 28 - Radar da Inovação da Empresa 9



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 28 demonstra o **radar a inovação da empresa 9**, onde pode-se observar que quatro das treze dimensões do radar apresentaram pontuação máxima, o que demonstra que para esta empresa é comum realizar ações de inovação nas seguintes dimensões: **Plataforma** (5), servem mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Soluções** (5), a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Cadeia de Fornecimento** (5), a empresa adota sistematicamente novas soluções para reduzir custos com logística, a empresa busca sistematicamente novos

fornecedores; **Rede** (5), a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores.

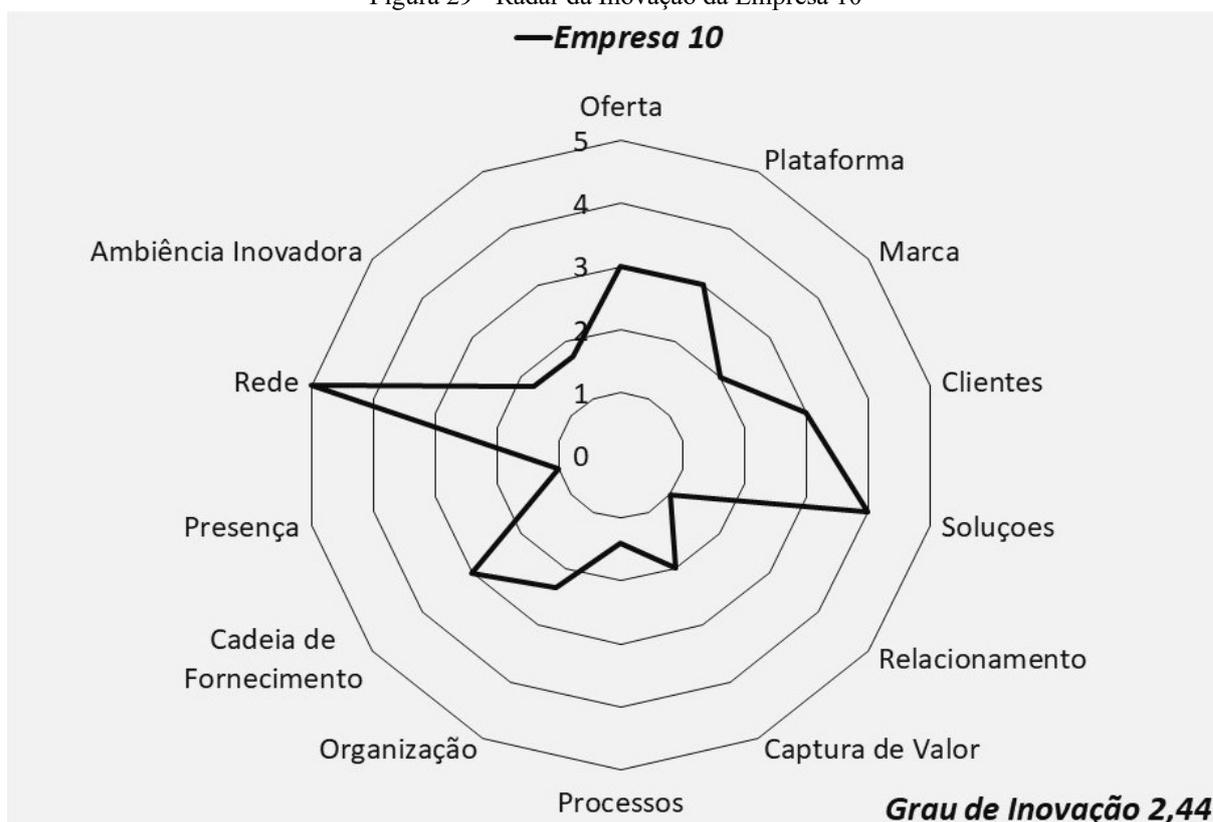
A empresa 9 investe em ações inovadoras em outras dimensões, contudo não obtiveram pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis as seguintes dimensões: **Clientes** (3,66) nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Relacionamento** (3) a empresa não adotou nenhuma nova facilidade/interface/recurso, a empresa adotou mais de um recurso de informática.

Outra característica que pode ser destacada na empresa 9, em seis das treze dimensões a empresa obteve pontuações menores, sendo elas: **Ambiência Inovadora** (2,5), a empresa não fez uso de consultorias, a empresa eventualmente busca novas informações em eventos e associações, a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor, nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade, a empresa não abandonou, a empresa já utilizou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar ideias dos colaboradores; **Organização** (2,33), a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores, para obter melhora em seus resultados, a empresa não realizou parcerias, a empresa não fez uma mudança na estratégia competitiva, a empresa adota sistematicamente novas soluções para reduzir custos, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Oferta** (2,2), a empresa desenvolveu, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos, nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas, a empresa não realizou mudanças significativas em nenhum produto, a empresa fez uso de novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento, fez uso de novas formas de logística, fez uso de novas formas de instalação/montagem; **Captura de Valor** (2), a empresa já adotou alguma nova forma de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes, a empresa não adotou nenhuma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros e clientes; **Processos** (1,8,) a empresa não alterou nenhum processo, a empresa adotou pelo menos uma nova prática de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa não

modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros; **Marca** (1), a empresa não possui marca, a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócios, ou não possui marca; **Presença** (1) a empresa não criou novos canais de venda, a empresa não estabeleceu novas relações.

O grau de inovação da empresa 9 foi de **2,99 pontos**, resultando em uma inovação ocasional (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em um tipo: **de produto** (OECD, 2004).

Figura 29 - Radar da Inovação da Empresa 10



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 29 apresenta o **radar da inovação da empresa 10**, onde constata-se que somente uma das treze dimensões atingiu a pontuação máxima: **Rede** (5), a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores.

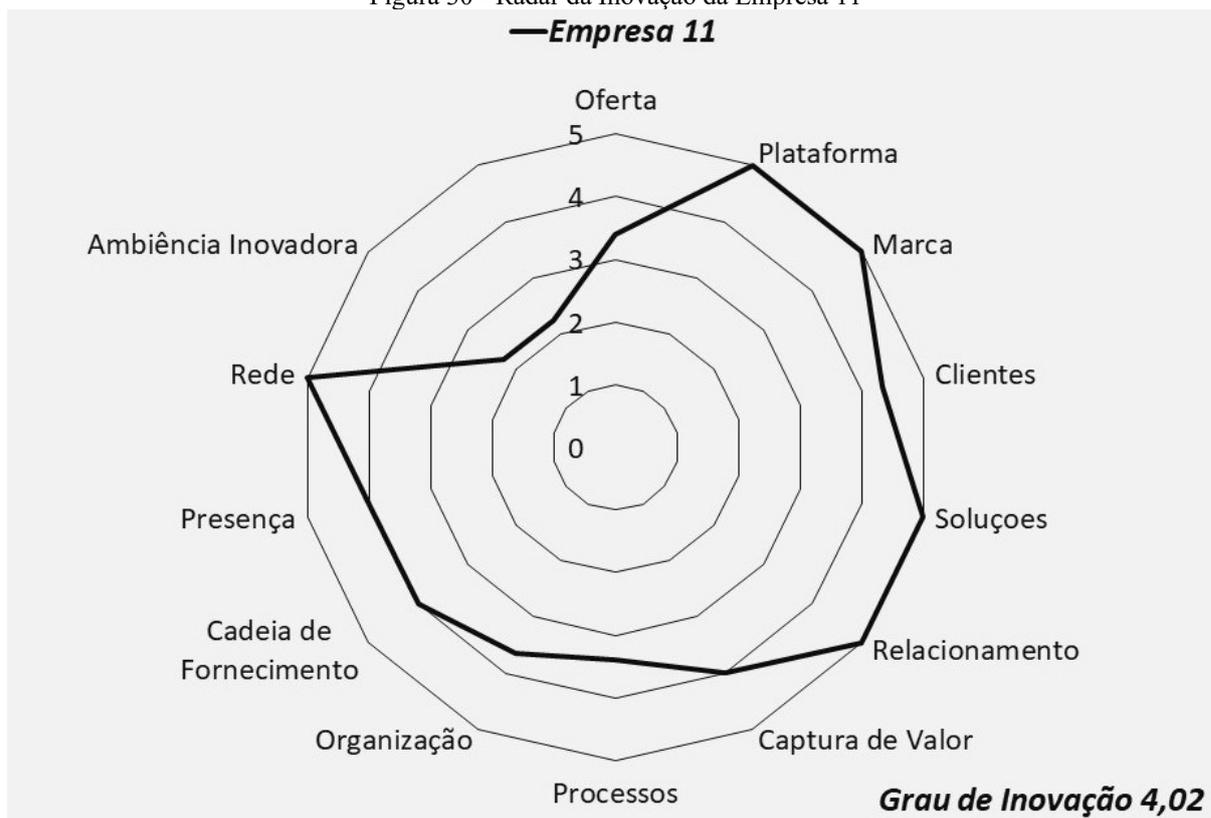
A empresa adota ações inovadoras nas demais dimensões do radar da inovação, porém, não alcançaram pontuação máximas, sendo consideradas inovações razoáveis: **Soluções** (4), a

empresa ofereceu uma nova solução a seus clientes, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos; **Oferta** (3), a empresa desenvolveu com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos. Nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas, a empresa fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa fez uso de novos componentes ou matérias primas, fez uso de novos tipos de acabamento em seus produtos, fez uso de novas tecnologias para auxiliar o processo de desenvolvimento de novos produtos, fez uso de novas formas de instalação/montagem; **Plataforma** (3), a empresa serve mais de uma linha/tipo de produtos, cada produto é oferecido em uma única versão, mesmo em mercados diferentes; **Clientes** (3), nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes, nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes; **Cadeia de Fornecimento** (3), a empresa não adotou novas soluções, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores.

Observa-se que a empresa 10 obteve pontuações menores em seis das treze dimensões do radar da inovação, sendo elas: **Organização** (2,33), a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores para obter melhora em seus resultados, a empresa não realizou parcerias, a empresa não fez mudança na estratégia competitiva; **Marca** (2), a empresa não possui marca, porém, utiliza o nome da empresa em seus produtos; **Captura de Valor** (2), a empresa não trabalha com outras fontes de receita, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros e clientes; **Processos** (1,4), a empresa não alterou nenhum processo, a empresa não adotou nenhuma técnica de gestão, a empresa não modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros; **Relacionamento** (1), a empresa não adotou nenhuma nova facilidade/interface/recurso, a empresa não adotou nenhum recurso; **Presença** (1), a empresa não criou novos canais de venda, a empresa não estabeleceu novas relações.

O grau de inovação da empresa 10 foi de **2,44 pontos**, o que caracteriza esta empresa como pouca inovadora (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em dois tipos: **de produto** e **de marketing** (OECD, 2004).

Figura 30 - Radar da Inovação da Empresa 11



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 30 destaca o **radar da inovação da empresa 11**, que obteve pontuações máximas ou praticamente máximas em seis das treze dimensões do radar, o que demonstra que esta empresa costuma realizar ações inovadoras nas seguintes dimensões: **Plataforma** (5), servem mais de uma linha de produtos, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados; **Marca** (5), a empresa tem uma ou mais marcas registradas, a empresa usa a sua marca em propagandas ou associada a outros produtos em negócios que possam divulgar a marca; **Soluções** (5), a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar, a empresa ofereceu mais de uma nova solução com base na integração de recursos/produtos/serviços; **Relacionamento** (5), a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso para melhorar o relacionamento com os clientes, a empresa adotou mais de um novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes; **Rede** (5), a empresa adotou novas formas de comunicação, a empresa sistematicamente troca informações (*feedback*) com seus fornecedores; **Clientes** (4,33), nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes, a empresa tem uma sistemática para

identificar novos mercados/nichos de mercado para seus produtos, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes.

A empresa também adota ações inovadoras em outras dimensões do radar da inovação, porém, não obtiveram pontuação máxima, sendo consideradas inovações razoáveis: **Captura de Valor** (4), a empresa tem uma sistemática de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes, a empresa adotou alguma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros e clientes; **Cadeia de Fornecimento** (4), a empresa adotou uma nova solução para reduzir custos com logística, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores; **Presença** (4), a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, a empresa estabeleceu relações para venda de seus produtos em novos mercados; **Organização** (3,66), a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores para obter melhora em seus resultados, a empresa fez duas ou mais parcerias, a empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva; **Oferta** (3,4), a empresa desenvolveu com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos. Nos últimos três anos não foram retirados produtos do mercado, a empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ecológicas, a empresa fez mudanças significativas em mais de um produto, a empresa fez uso de novas tecnologias aplicadas aos produtos, fez uso de novas tecnologias no sistema produtivo, fez uso de novas tecnologias para auxiliar o processo de desenvolvimento de novos produtos, fez uso de novas formas de Logística; **Processos** (3,4), a empresa sistematicamente modifica processos, compra ou aluga equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adota técnicas de gestão da produção mais modernas, a empresa adotou pelo menos, duas novas práticas de gestão, a empresa não recebeu nenhuma certificação, a empresa modificou algum insumo ou processo por razões ecológicas, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros.

Uma característica que pode ser observada na empresa 11, é que somente uma das dimensões obteve uma pontuação menor, o que indica que a empresa investe constantemente em ações inovadoras, sendo a dimensão com menor pontuação: **Ambiência Inovadora** (2,25), a empresa faz uso eventual de consultorias, a empresa eventualmente busca novas informações em eventos e associações, a empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes, a empresa não adquire informações pagas, a empresa não tem nenhuma patente em vigor, nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de

utilidade, a empresa não abandonou projetos, a empresa nunca utilizou/solicitou apoio do governo, a empresa tem um sistema informal para coletar ideias dos colaboradores.

O grau de inovação da empresa 11 foi de **4,02 pontos**, resultando numa inovação sistêmica (SOUZA; AUGUSTA, 2013). A inovação desta empresa, de acordo com o objeto, pode ser definida em três tipos: **de produto, de processo e organizacional** (OECD, 2004).

Por meio dos dados obtidos das onze empresas, foi desenvolvida a tabela 7, que apresenta os resultados de cada uma das dimensões de acordo com a empresa pesquisada. Onde a partir desta análise, pode-se destacar que a dimensão **Plataforma** foi a mais evidente dentro de todas as dimensões analisadas pelo radar, ou seja, as empresas desenvolveram ações de inovação direcionadas especialmente para a Plataforma, que de acordo com Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007) a inovação da Plataforma envolve o poder de semelhança, fazendo uso da modularidade para criar um conjunto diversificado de ofertas e derivadas de maneira rápida e mais barata do que produtos independentes. Com base na análise das médias também pode-se destacar que a dimensão que menos se destacou dentre as onze empresas foi a dimensão **Captura de Valor**, isso evidencia que as empresas desempenharam menos ações de inovação voltadas principalmente à Captura de Valor, que segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2007) refere-se a forma que a empresa utiliza para recapturar valor que cria. Para inovar nesta dimensão a empresa descobriu fluxos de receita inexplorados e desenvolveu atividades para capturar valor a partir destas interações com clientes e parceiros.

Tabela 25 - Média das Dimensões do Radar da Inovação de cada Empresa

EMPRESAS - DIMENSÕES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Oferta	1,8	3,8	3,8	3	1	4,6	1,4	3	2,2	3	3,4
Plataforma	5	5	5	5	5	5	5	3	5	3	5
Marca	3	4	1	4	1	1	5	5	1	2	5
Clientes	3	3,66	3	1,66	3	3,66	5	5	3,66	3	4,33
Soluções	5	5	5	2	2	5	4	5	5	4	5
Relacionamento	5	5	5	3	1	4	5	5	3	1	5
Captura de Valor	1	3	1	3	3	4	5	1	2	2	4
Processos	2,6	3	1,8	1,8	1,4	2,2	2,6	3	1,8	1,4	3,4
Organização	3	3	2,33	2,33	1,66	4,33	5	4,33	2,33	2,33	3,66
Cadeia de	4	5	3	3	1	4	4	5	5	3	4

Fornecimento											
Presença	3	5	4	2	1	4	4	4	1	1	4
Rede	4	5	4	4	3	5	4	5	5	4	5
Ambiência Inovadora	2,75	2,5	2,25	1,75	1,75	2,25	2	2,25	2,5	1,75	2,25
Grau de Inovação	3,27	3,96	3,10	2,73	1,96	3,66	3,85	3,77	2,99	2,44	4,02
* A coluna verde identifica a empresa que apresentou o melhor resultado											
**A linha verde identifica a Dimensão em que as empresas apresentaram os melhores resultados											
***A linha vermelha identifica a Dimensão em que as empresas apresentaram os menores resultados.											

Fonte: elaborado pelo autor.

Com base nos resultados individuais de cada empresa e da tabela 25, pode se destacar que entre as onze empresas analisadas, a **empresa 11** foi a que apresentou o **melhor resultado**, ou seja, possui uma pontuação média mais alta em ações inovadoras, obtendo pontuação máxima em cinco das treze dimensões analisadas, outra característica a ser considerada, é que a empresa 11 não obteve nota mínima em nenhuma das dimensões e alcançou um grau de inovação de 4,02 sendo considerado como inovadora sistêmica, que segundo Souza e Augusta (2013), as empresas inovadoras sistêmicas, inovam constantemente e possuem uma sistemática para implementar essas inovações.

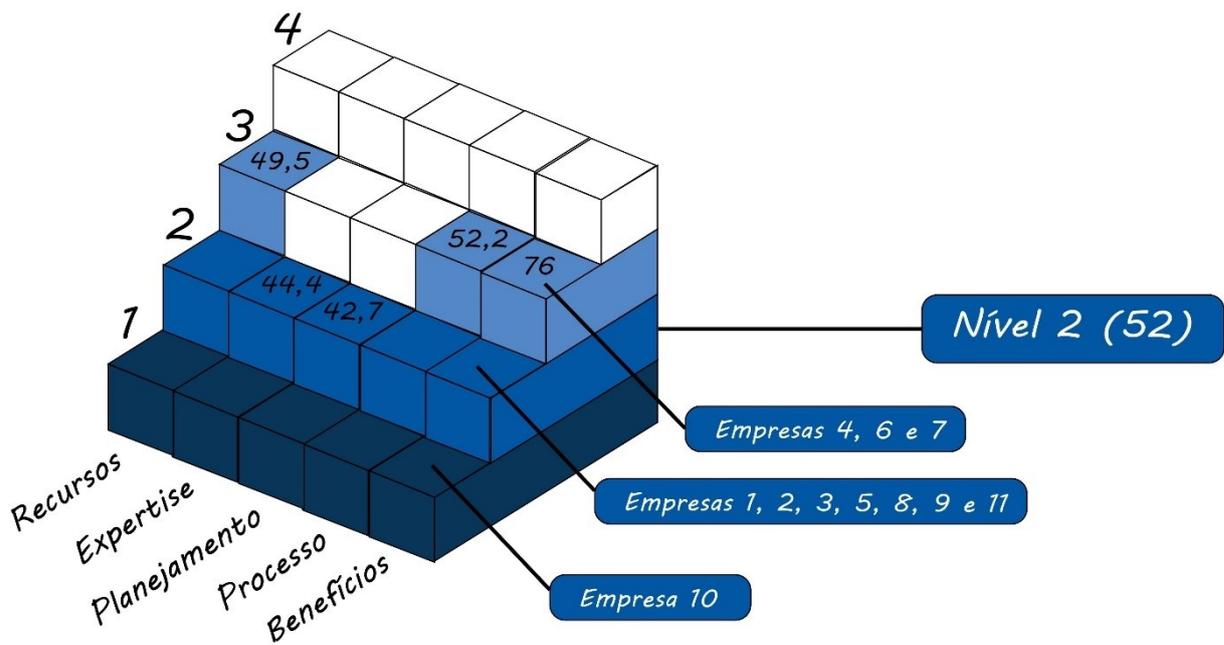
Em contrapartida, a empresa que obteve a **menor pontuação** no radar da inovação, foi a **empresa 5**, pois apresentou somente uma pontuação máxima, na dimensão plataforma, o restante das dimensões apresentou pontuações medianas ou mínimas, o que demonstra que a empresa não investe constantemente em inovações. O grau de inovação da empresa 5, totalizou 1,96 pontos, a qual segundo Souza e Augusta é considerada pouco inovadora, pois não investe em ações ou atividades para implementar inovações.

A partir dos resultados, verifica-se que a dimensão que mais se destacou dentro da pesquisa, foi a dimensão **Plataforma**, onde 9 das onze empresas alcançaram a pontuação máxima, o que indica que as empresas investem esforços com mais intensidade na oferta de produtos. Em contrapartida, observa-se que a dimensão que apresentou os menores resultados dentro da pesquisa foi a dimensão **Captura de Valor**, onde somente uma empresa obteve a pontuação máxima, o que indica que a maior parte das empresas não investe em outras formas de geração de receita.

4.4 NÍVEL DE GESTÃO DE DESIGN

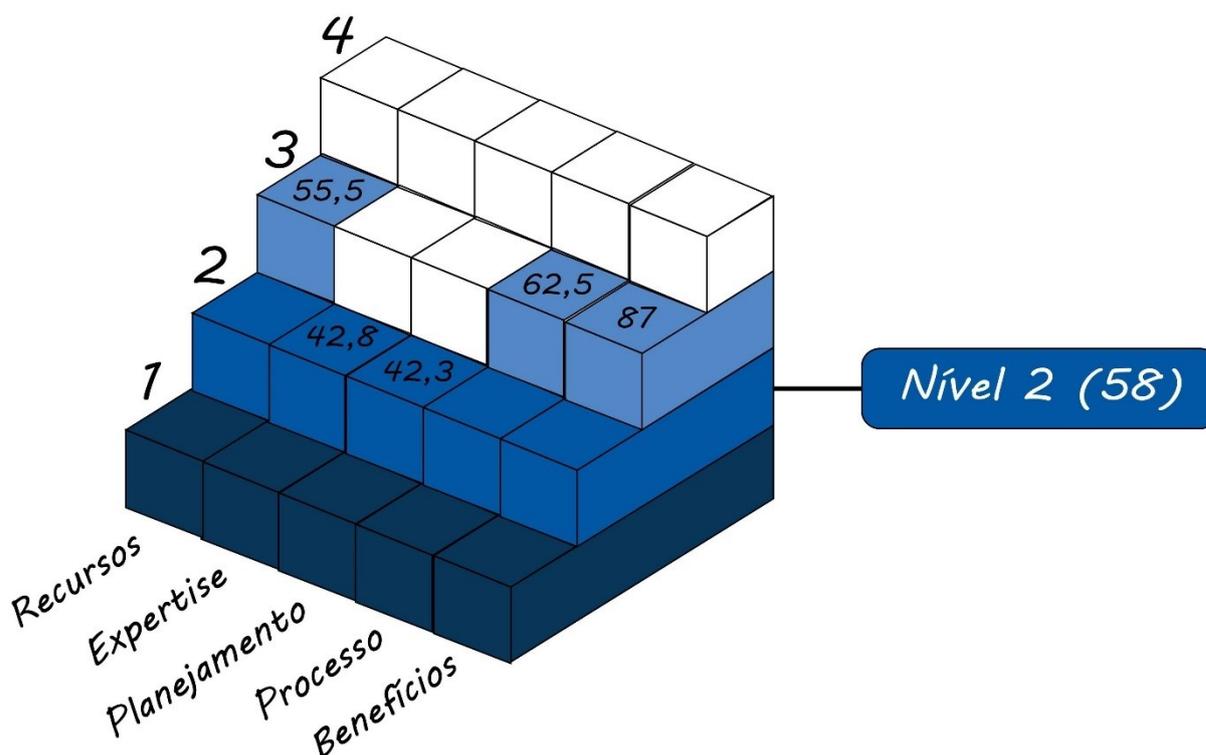
A figura 31 apresenta o nível de Gestão de Design global das indústrias participantes da pesquisa, o qual alcançou o nível 2, somando 52 pontos, que segundo Kootstra (2009) é a Gestão de Design como projeto, onde as empresas não apresentam muita maturidade com relação ao Design.

Figura 31 - Nível de Gestão de Design Global das Indústrias
Nível de Gestão de Design Global das Indústrias



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 32 - Escada de Gestão de Design da Empresa 1

Empresa 1

Fonte: elaborado pelo autor.

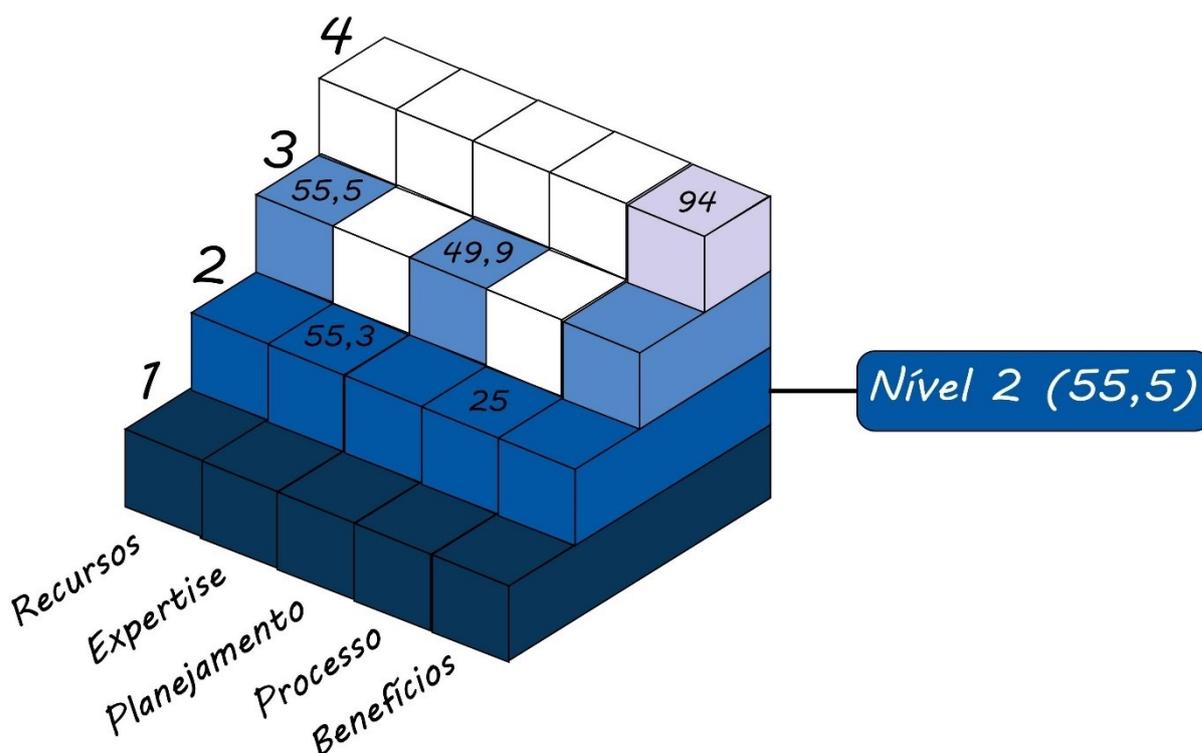
A figura 32 apresenta a **escada da Gestão de Design da empresa 1**, a qual alcançou o degrau nível 3 em três fatores, sendo eles: **Conhecimento dos benefícios do Design**, onde a empresa tem consciência dos benefícios que o Design traz para a organização, da capacidade inovadora que o Design possui e dos benefícios que o gerenciamento eficaz das atividades de Design possui; **Processo**, onde o Design é um método de trabalho adaptado e integrado desde o início do processo, uma abordagem multidisciplinar e necessária com a contribuição de especialistas em Design e a empresa avalia e monitora o desempenho do Design em seus projetos; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design nas áreas de identidade corporativa, institucional e produção, foram alocados recursos limitados para alguns projetos individuais sem avaliação de retorno, as atividades de Design são gerenciadas pelo diretor da empresa, a criatividade por parte dos colaboradores é esperada, porém, não recompensada e a empresa relata dificuldades com relação a fatores de custo, conhecimento e culturais para gerenciar as atividades de Design.

A empresa alcançou o degrau nível 2 em dois dos fatores analisados: **Planejamento**, onde a empresa possui planos e objetivos que definem o direcionamento do Design dentro da empresa, os desejos e necessidades dos usuários finais dos produtos são analisados, porém, não são introduzidos de forma eficaz no projeto/produto, a análise de concorrentes ocorre sistematicamente com relação a suas políticas de Design e desempenho de mercado e as atividades de Design são coordenadas dentro das fronteiras dos departamentos; **Expertise**, a avaliação das melhores soluções de Design é feita pelo gerente de Design ou um membro da equipe.

A Gestão de Design da **empresa 1** alcançou o **degrau nível 2**, somando **58 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.

Figura 33 - Escada de Gestão do Design da empresa 2

Empresa 2



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 33 apresenta a **escada da Gestão de Design da empresa 2**, a qual atingiu o degrau nível 4 em um dos fatores: **Conhecimento dos benefícios do Design**, onde a empresa

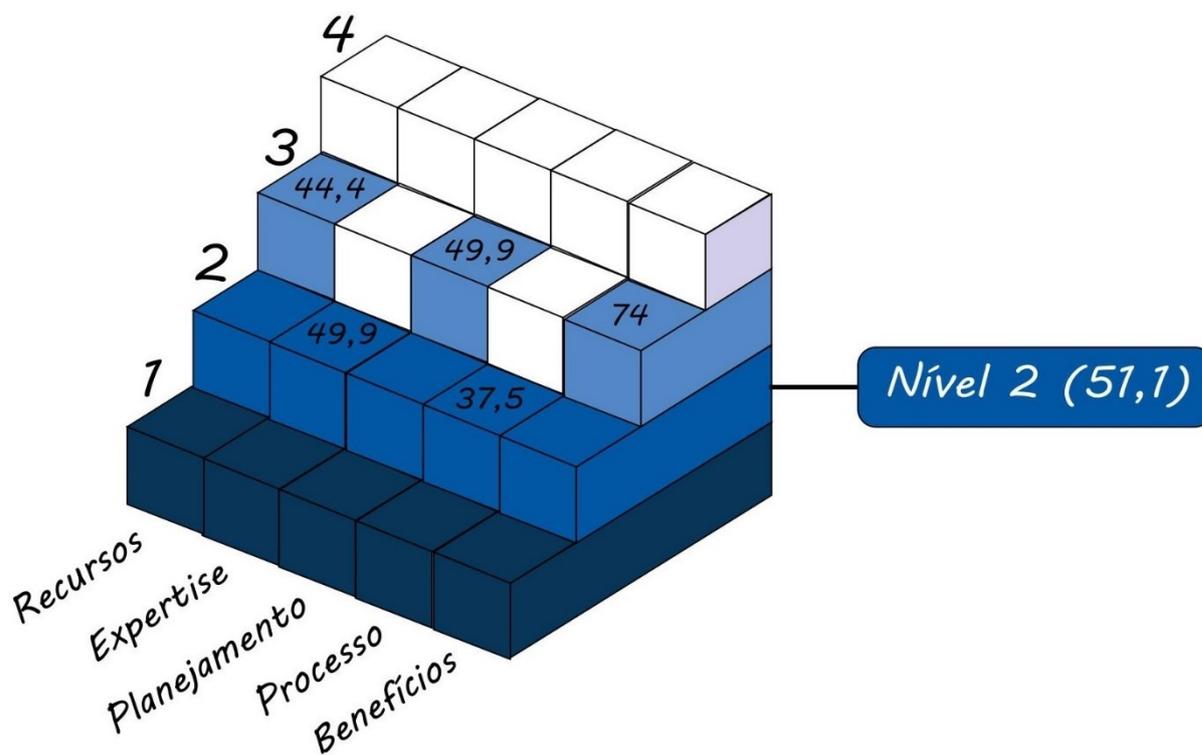
possui pleno conhecimento dos benefícios que o eficaz gerenciamento das atividades de Design traz à empresa, da capacidade inovadora que o Design possui e todos os colaboradores da empresa estão cientes dos benefícios do Design e do gerenciamento de suas atividades dentro da empresa.

A empresa alcançou o degrau nível 3 em dois dos fatores analisados, sendo eles: **Planejamento**, onde o planejamento das atividades de Design é um processo dinâmico que impulsiona o negócio, os desejos e necessidades dos clientes são analisados e introduzidos nos projetos e produtos de forma razoável e a empresa não analisa o processo de Design utilizado pelos concorrentes; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades na área de identidade corporativa, fora alocadores recursos em projetos com base no potencial de retorno, mas com algum processo auxiliar na tomada de decisão, as atividades de Design são gerenciadas por uma equipe multidisciplinar, a equipe tem algum tempo para a gestão da criatividade, as ideias são incorporadas no processo de desenvolvimento de produtos e as melhores ideias são recompensadas e a empresa relata dificuldades com os fatores de conhecimento com relação as atividades de Design.

A empresa alcançou o degrau nível 2 em dois dos fatores: **Processo**, onde o Design é utilizado como estilo, no final do processo de desenvolvimento, atuando como acabamento estético e a empresa não possui tempo para avaliar o desempenho do Design; **Expertise**, a avaliação das soluções de Design ocorre através de *stakeholders* externos e internos e todos os aspectos são considerados e a empresa utiliza alguns métodos e ferramentas esporadicamente para desenvolver as atividades de Design.

A **Gestão de Design da empresa 2** alcançou o **degrau nível 2**, somando **55,5 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) **neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.**

Figura 34 - Escada de Gestão de Design da Empresa 3

Empresa 3

Fonte: elaborado pelo autor.

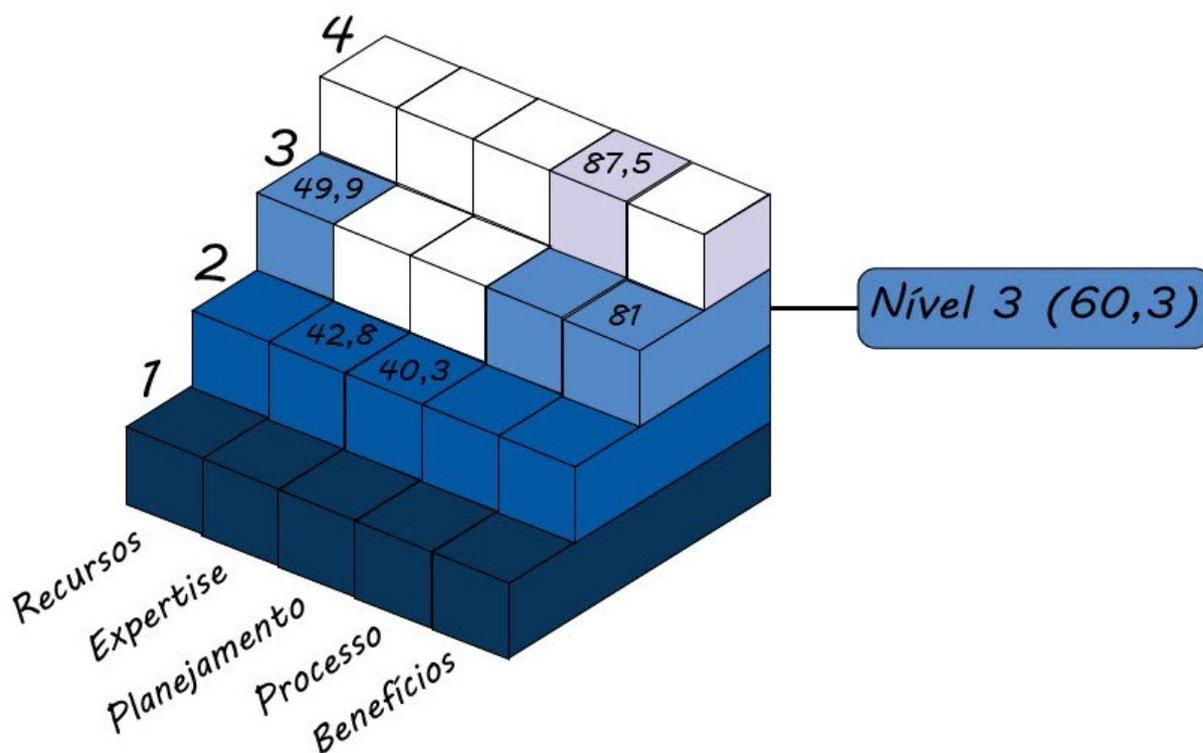
A figura 34 apresenta a **escada da Gestão de Design da empresa 3**, a qual alcançou o degrau nível 3 em três dos fatores analisados, sendo eles: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa apresenta um conhecimento razoável dos benefícios que a Gestão eficaz de Design pode trazer à empresa, apresentou pleno conhecimento da capacidade inovadora do Design e alguns funcionários estão cientes dos benefícios que o Design traz à empresa; **Planejamento**, o Design está incluído como parte dos planos estratégicos da empresa, os desejos e necessidades dos clientes não são introduzidos de maneira constante nos projetos ou produtos e a empresa reúne pouco conhecimento sobre o planejamento dos concorrentes para o desenvolvimento de seus produtos; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design na área da identidade corporativa, institucional, produção e promoção, a empresa não possui recursos específicos para o departamento/área de Design, para o gerenciamento das atividades de Design, esporadicamente, é contratado um designer autônomo, a criatividade é esperada na empresa, mas não recompensada e a empresa relata uma dificuldade até certo ponto com a Gestão de Design.

A empresa obteve o degrau nível 2 em dois dos fatores analisados, sendo eles: **Processo**, onde o Design está envolvido no processo de desenvolvimento dos produtos, não sendo necessário ter um profissional de Design disponível para esta atividade; **Expertise**, para explorar o Design dentro da organização da empresa são contratados esporadicamente designers autônomos, a avaliação das melhores soluções de Design é feita pelo gerente ou diretor da empresa e esporadicamente a empresa utiliza métodos ou ferramentas para desenvolver as atividades de Design dentro de sua organização.

A **Gestão de Design da empresa 3** alcançou o **degrau nível 2**, somando **51,1 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) **neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.**

Figura 35 - Escada de Gestão de Design da empresa 4

Empresa 4



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 35 destaca a **escada da Gestão de Design da empresa 4**, onde verifica-se que a empresa alcançou o degrau nível 4 em um dos fatores analisados: **Processo**, onde o Design é um aspecto central do negócio e um meio de incentivar a inovação e a empresa possui um

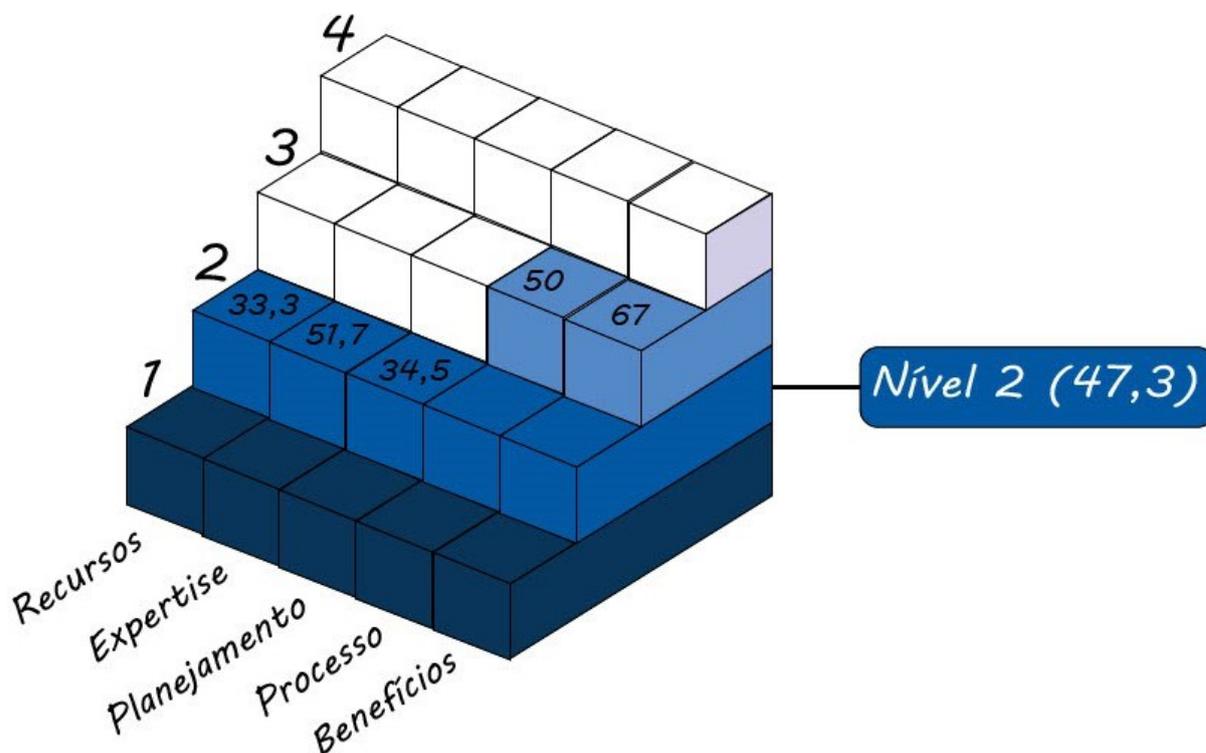
processo detalhado e minucioso de avaliação técnica até o lançamento de produtos e pouco monitoramento após o lançamento.

A empresa atingiu o degrau nível 3 em outros dois fatores analisados, sendo eles: **Conhecimento dos benefícios do Design**, onde a empresa possui um conhecimento considerável sobre os benefícios que o eficaz gerenciamento das atividades de Design traz à empresa, a empresa possui pleno conhecimento da capacidade inovadora que o Design possui e a maioria das pessoas relacionadas à empresa está ciente porque a Gestão de Design é importante para o desenvolvimento da empresa; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design na área de identidade corporativa, institucional e promoção, entretanto não possui recursos especificamente atribuídos ao Design e quem gerencia as atividades de Design é o gerente ou diretor da empresa, a criatividade é esperada, mas não recompensada e a empresa apresenta certas dificuldades para gerenciar o Design.

A empresa 4 ainda alcançou o degrau nível 2 nos seguintes fatores: **Planejamento**, onde os planos e objetivos estratégicos da empresa, não mencionam o uso de Design, esporadicamente os desejos e necessidades dos clientes são introduzidos no processo de desenvolvimento de produtos e a empresa reúne um pouco de conhecimento sobre os concorrentes; **Expertise**, para explorar o Design dentro da empresa são contratadas consultorias externas de Design, a seleção das melhores soluções de Design é realizada por *stakeholders* externos e internos e raramente são utilizados métodos ou ferramentas para desenvolver as atividades de Design dentro da organização.

A **Gestão de Design da empresa 4** alcançou o **degrau nível 3**, totalizando **60,3 pontos**, o que conforme Kootstra (2009) **apresenta a Gestão de Design como função, onde a empresa passa a vincular o design à inovação e o desenvolvimento de novos produtos.**

Figura 36 - Escada de Gestão de Design da empresa 5

Empresa 5

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 36 apresenta a **escada da Gestão de Design da empresa 5**, onde destaca-se que a empresa obteve o degrau nível 3 em dois dos fatores analisados: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa possui um conhecimento básico sobre os benefícios que o Design traz à empresa, possui um conhecimento considerável da capacidade inovadora do Design e das melhorias que ele proporciona à empresa e alguns funcionários estão cientes dos benefícios que o Design traz à organização; **Processo**, o Design é um aspecto central do negócio, um meio de incentivar a inovação, entretanto a empresa não possui tempo para avaliar ou monitorar o desempenho do Design.

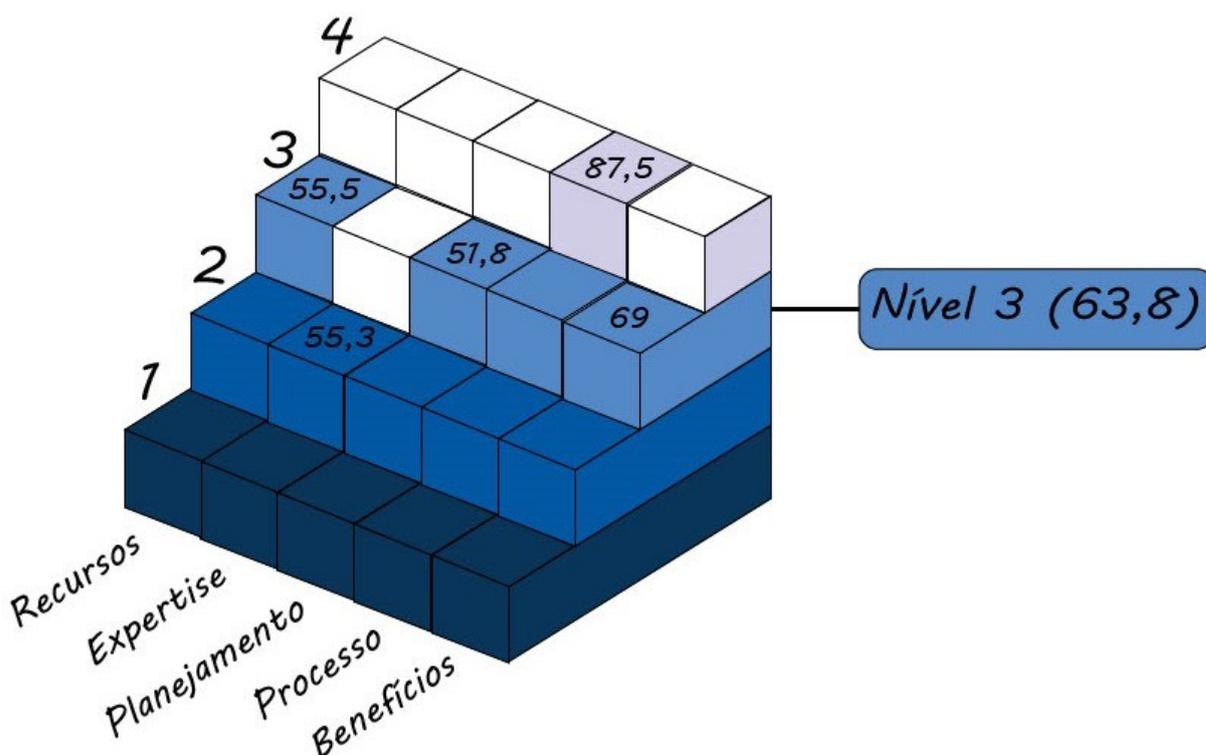
A empresa 5 atingiu o degrau nível 2 em três dos fatores analisados, sendo eles: **Planejamento**, os planos e objetivos estratégicos da empresa não incluem o uso de Design, os desejos e necessidades dos clientes raramente são introduzidos no processo de desenvolvimento de produtos, a empresa não tem certeza sobre a utilização do Design por seus concorrentes e julga não ser necessário coordenar as atividades de Design; **Expertise**, para explorar o Design dentro da empresa, esporadicamente, são contratados designers autônomos, a empresa não

possui um conceito/processo para seleção das melhores soluções de Design, e raramente faz uso de métodos ou ferramentas para explorar o Design dentro da organização; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa não desenvolveu atividades de Design na área corporativa, não possui recursos específicos para Design, não possui um gestor interno para Design e ocasionalmente contrata um autônomo para projetos pontuais. A criatividade é esperada, mas não recompensada, e a empresa relata dificuldades para trabalhar a Gestão de Design na empresa.

A **Gestão de Design da empresa 5** alcançou o **degrau nível 2**, somando **47,3 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.

Figura 37 - Escada da Gestão de Design da empresa 6

Empresa 6



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 37 apresenta a **escada de Gestão do Design da empresa 6**, onde observa-se que um dos fatores analisados alcançou o degrau nível 4: **Processo**, onde o Design é um método

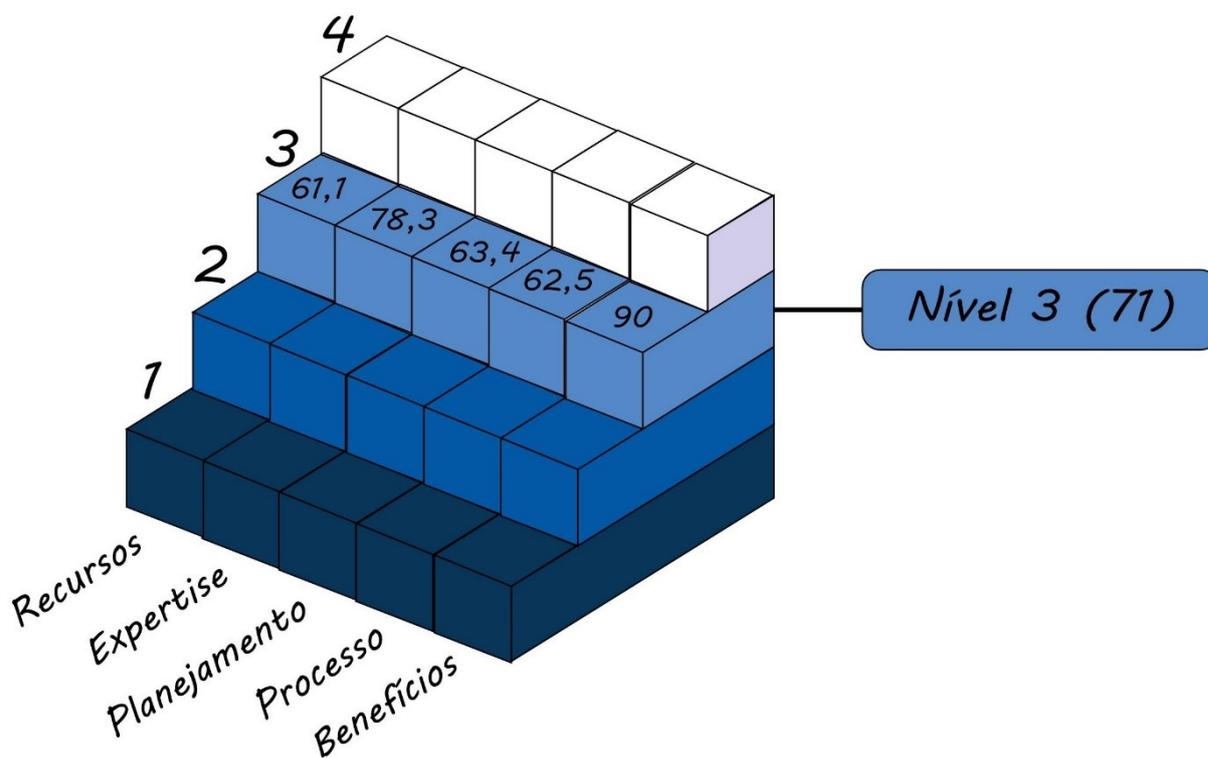
de trabalho adaptado e integrado ao negócio desde o início do processo e há uma avaliação rigorosa e testes pré-lançamento e acompanhamento pós-lançamento dos produtos.

A empresa atingiu o degrau nível 3 em três dos demais fatores analisados, sendo eles: **Conhecimento dos benefícios do Design**, onde a empresa apresenta um conhecimento considerável dos benefícios do Design, do seu potencial de inovação no desenvolvimento de produtos, entretanto não julga que o Design possibilite muitas melhorias na empresa e a maioria das pessoas envolvidas com a empresa estão cientes da capacidade e dos benefícios da Gestão de Design; **Planejamento**, existem planos e objetivos que definem o direcionamento do Design dentro da empresa, os desejos e necessidades são levados em consideração para o desenvolvimento dos produtos, é realizada a coleta de informações sobre o uso do Design por parte dos concorrentes e as atividades de Design são coordenadas dentro das fronteiras dos departamentos e funções; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design na área de identidade corporativa, os recursos para Design são alocados com base no potencial de retorno, porém, com algum processo que auxilia a tomada de decisão, as atividades de Design são gerenciadas por empresas contratadas ocasionalmente para projetos, a criatividade é esperada e recompensada e não existem restrições para a criatividade e a empresa apresenta certas dificuldades para gerenciar as atividades de Design.

A empresa alcançou o degrau nível 2 em somente um fator analisado: **Expertise**, para explorar o Design na empresa são realizadas consultorias externas de Design, a seleção das melhores soluções de Design é realizada por *stakeholders* externos e internos e esporadicamente são utilizadas ferramentas/métodos para explorar o Design na empresa.

A Gestão de Design da empresa 6, alcançou o degrau nível 3, somando 63,8 pontos, o que segundo Kootstra (2009) descreve a Gestão de Design como função, onde a empresa passa a vincular o Design à inovação e o desenvolvimento de novos produtos.

Figura 38 - Escada da Gestão de Design da empresa 7

Empresa 7

Fonte: elaborado pelo autor.

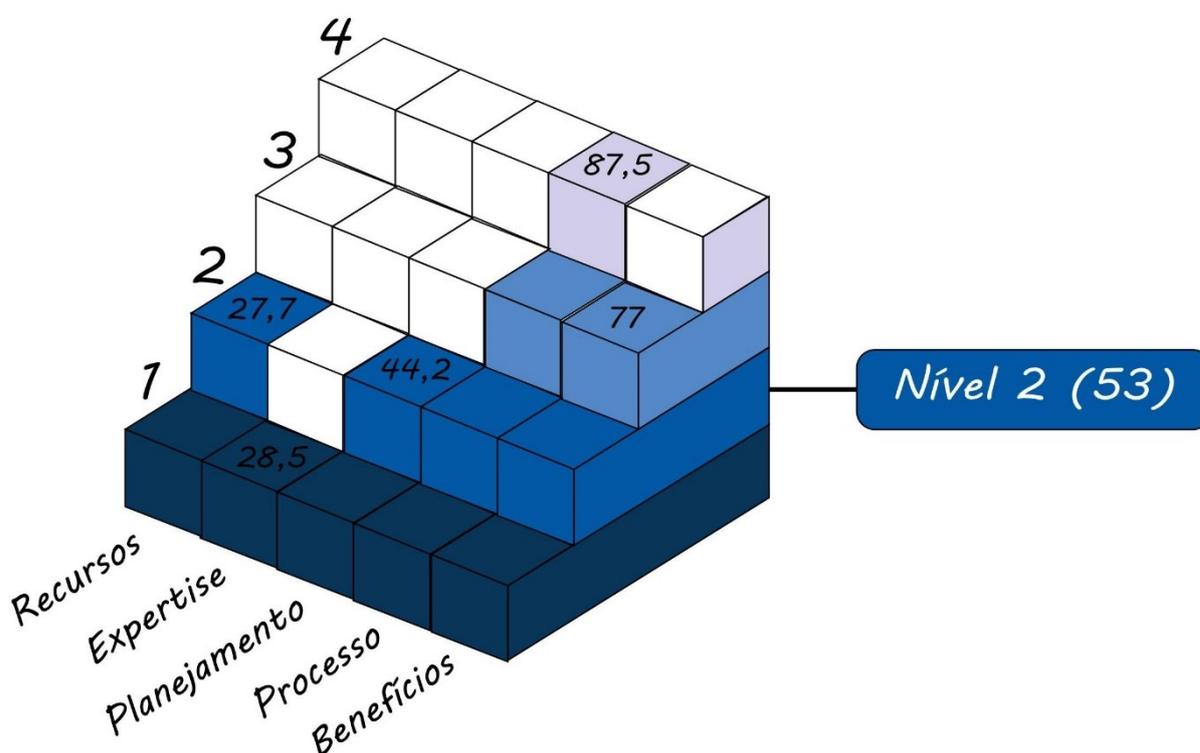
A figura 38 apresenta a **escada de Gestão de Design da empresa 7**, onde destaca-se que em todos os fatores analisados a empresa alcançou o degrau nível 3, sendo estes: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa apresenta pleno conhecimento dos benefícios que a eficaz Gestão do Design traz à empresa, pleno conhecimento da capacidade de inovação em produtos que o Design oferece, pleno conhecimento do potencial de desenvolvimento de novos produtos e alguns funcionários estão cientes dos benefícios que a Gestão de Design possui; **Processo**, o Design é um aspecto central do negócio, um meio de incentivar a inovação. No entanto, a empresa não avalia nem monitora o desempenho do Design; **Planejamento**, o planejamento é um processo dinâmico que impulsiona o negócio, os desejos e necessidades dos clientes sempre são levados em consideração no desenvolvimento dos produtos, a empresa não tem informações sobre a utilização do Design por seus concorrentes; **Expertise**, para explorar o Design a empresa possui um departamento próprio, a seleção das melhores soluções de Design é realizada pelo gerente de Design da empresa e frequentemente são utilizados métodos e ferramentas para explorar o Design na empresa;

Recursos, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design voltadas às áreas de identidade corporativa, institucional e produção, os recursos para atividades de Design são alocados para projetos individuais, porém, não há avaliação do retorno, as atividades de Design são gerenciadas pelo gerente/diretor da empresa, a equipe possui um tempo para desenvolver a criatividade e as melhores ideias são recompensadas, a empresa relata poucas dificuldades para gerenciar as atividades de Gestão de Design.

A **Gestão de Design da empresa 6**, alcançou o **degrau nível 3**, somando **71 pontos**, o que segundo Kootstra (2009) **descreve a Gestão de Design como função**, onde a empresa **passa a vincular o Design à inovação e o desenvolvimento de novos produtos**.

Figura 39 - Escada da Gestão de Design da empresa 8

Empresa 8



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 39 ilustra a **escada de Gestão de Design da empresa 8**, onde observa-se que um dos fatores analisados atingiu o degrau nível 4: **Processo**, o Design é um método de trabalho adaptado e integrado ao negócio desde o início do processo. Há uma avaliação rigorosa e testes pré-lançamento e acompanhamento pós-lançamento do sucesso do projeto.

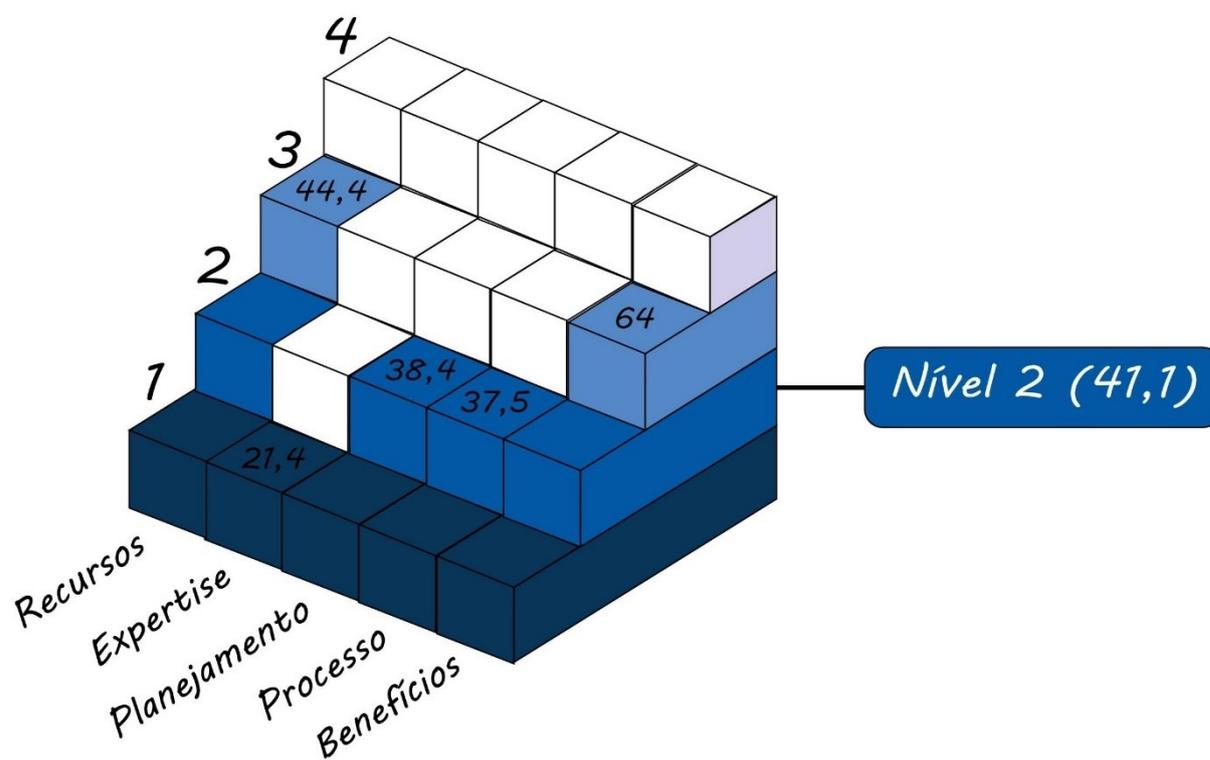
Um dos fatores alcançou o degrau nível 3: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa apresenta um razoável conhecimento dos benefícios que a eficaz Gestão do Design traz à empresa, um pleno conhecimento da capacidade de inovação que o Design possui, pleno conhecimento do potencial de desenvolvimento de novos produtos e todos os envolvidos com a empresa estão conscientes de que é de fundamental importância o gerenciamento das atividades de Design.

Dois fatores analisados atingiram o degrau nível 2, sendo eles: **Planejamento**, o Design está incluído como parte dos planos estratégicos da empresa, entretanto, os desejos e necessidades dos clientes esporadicamente são levados em consideração no desenvolvimento dos produtos, a empresa não tem informações sobre a utilização do Design por seus concorrentes e julga não ser necessário coordenar as atividades de Design; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design na área de identidade corporativa, não possui recursos atribuídos especificamente a área de Design, o gerenciamento das atividades de Design é feito pelo diretor da empresa, a empresa não incentiva a criatividade e apresenta dificuldade em gerenciar as atividade de Design.

Um dos fatores analisados obteve o degrau nível 1: **Expertise**, para explorar o Design a empresa conta com consultorias externas, e não utiliza métodos e ferramentas para explorar o Design na organização.

A **Gestão de Design da empresa 8** alcançou o **degrau nível 2**, somando **53 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) **neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.**

Figura 40 - Escada de Gestão de Design da empresa 9

Empresa 9

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 40 ilustra a **escada da Gestão de Design da empresa 9**, onde a empresa alcançou o degrau nível 3 em dois dos fatores analisados: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa apresenta um conhecimento razoável dos benefícios que a eficaz Gestão do Design proporciona à empresa, um pleno conhecimento da capacidade de inovação que o Design possui, pleno conhecimento do potencial de desenvolvimento de novos produtos e a maioria das pessoas envolvidas com a empresa está ciente porque a Gestão de Design é importante para o desenvolvimento da empresa; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design na área institucional e produção, a empresa não possui recursos atribuídos especificamente ao Design, quem gerencia as atividades de Design é o diretor da empresa, a criatividade é esperada, mas não recompensada, e a empresa apresenta algumas dificuldades em gerenciar o Design.

A empresa atingiu o degrau nível 2 em dois dos demais fatores, sendo eles: **Processo**, o Design está envolvido no desenvolvimento do negócio e não há necessidades de ter um profissional de Design disponível para esta atividade e há uma avaliação mínima em nível de

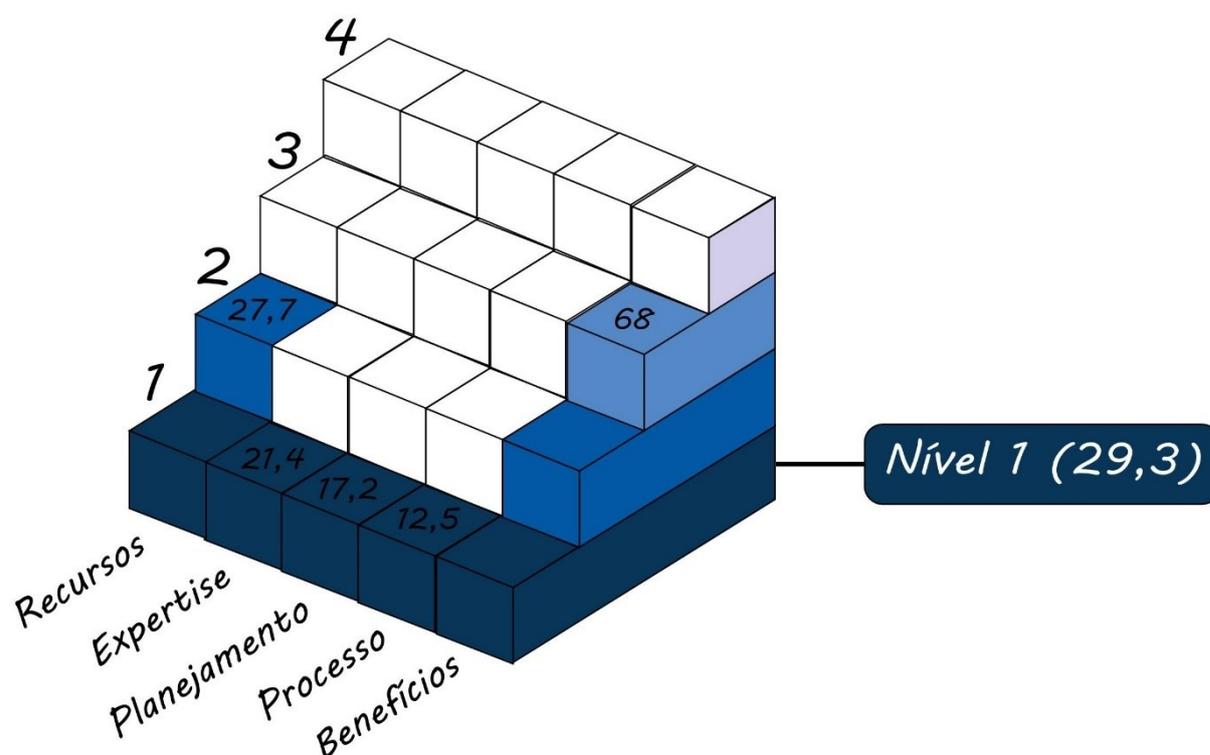
projeto dos produtos desenvolvidos; **Planejamento**, o Design está incluído como parte dos planos estratégicos da empresa, os desejos e necessidades dos clientes esporadicamente são incluídos no processo de desenvolvimento de produtos, a empresa reúne um pouco de conhecimento sobre as atividades de Design de seus concorrentes e as atividades de Design são coordenadas dentro das fronteiras das funções do Design.

Destaca-se que um fator obteve o degrau nível 1: **Expertise**, a empresa não apresentou informações suficientes para avaliar a expertise.

A **Gestão de Design da empresa 9** alcançou o **degrau nível 2**, somando **41,1 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.

Figura 41 - Escada da Gestão de Design da empresa 10

Empresa 10



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 41 apresenta a **escada da Gestão de Design da empresa 10**, onde verifica-se que a empresa alcançou o degrau nível 3 em somente um dos fatores: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa apresenta um considerável conhecimento dos benefícios que

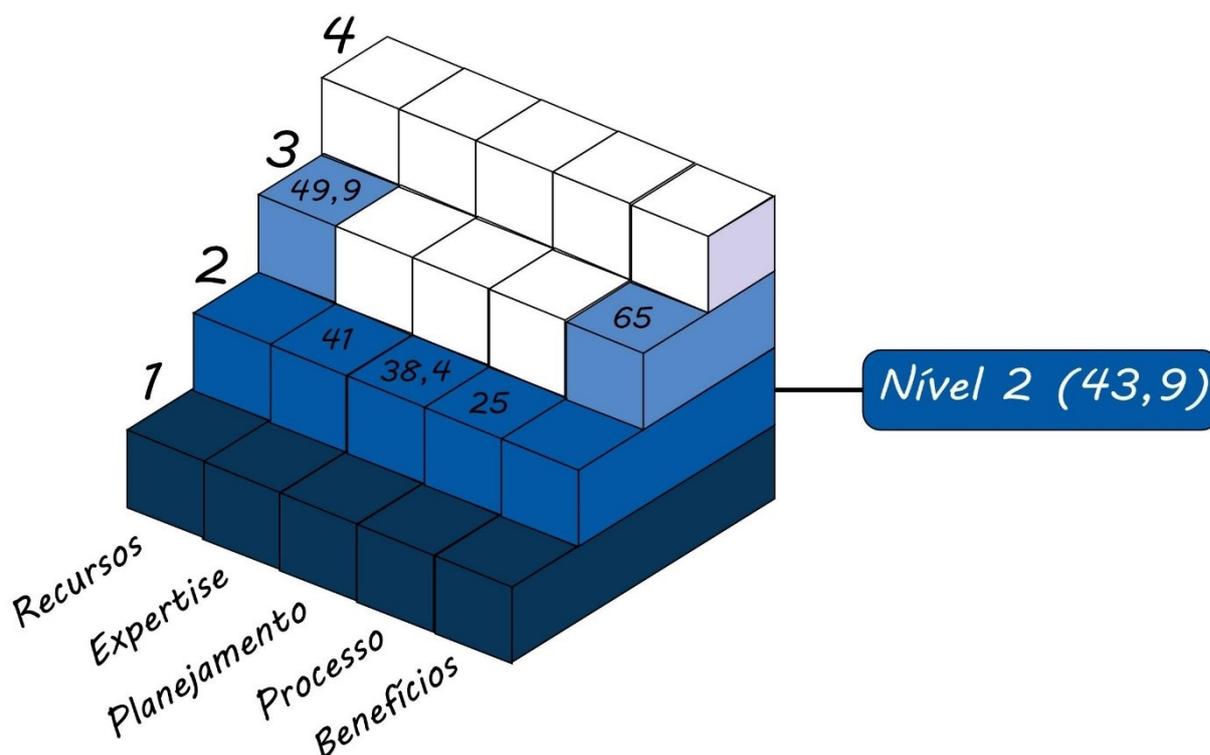
a eficaz Gestão do Design proporciona à empresa, um pleno conhecimento da capacidade de inovação que o Design possui, razoável conhecimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e todos envolvidos com a empresa estão cientes de a Gestão de Design é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa.

Um dos fatores analisados atingiu o degrau nível 2: **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design na área de identidade corporativa e institucional, são alocados recursos limitados para projetos individuais, mas não é avaliado o retorno, não existe um gestor de Design interno, esporadicamente são contratados designer autônomos para projetos pontuais e a empresa apresenta uma certa dificuldade em gerenciar as atividades de Design.

Observa-se que três dos fatores analisados alcançaram somente o degrau nível 1, sendo eles: **Processo**, o Design está envolvido no desenvolvimento do negócio, mas a empresa não conta com um profissional para esta atividade e não monitora o desempenho do Design em seus projetos; **Planejamento**, não foram obtidas informações suficientes para avaliar o planejamento; **Expertise**, não foram obtidas informações suficientes para avaliar a expertise.

A **Gestão de Design da empresa 10**, alcançou o **degrau nível 1**, totalizando **29,3 pontos**, o que de acordo com Kootstra (2009) neste nível, as empresas dificilmente desenvolvem qualquer atividade de Design, ou se for o caso, podem ter acabado de implementar o gerenciamento de Design dentro de sua organização.

Figura 42 - Escada da Gestão de Design da empresa 11

Empresa 11

Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 42 apresenta a **escada de Gestão do Design da empresa 11**, onde destaca-se que a empresa atingiu o degrau nível 3 em dois dos fatores analisados, sendo eles: **Conhecimento dos benefícios do Design**, a empresa apresenta um considerável conhecimento dos benefícios que a eficaz Gestão do Design proporciona à empresa, um pleno conhecimento da capacidade de inovação que o Design possui, razoável conhecimento da capacidade de desenvolvimento de novos produtos e todos envolvidos com a empresa estão cientes de a Gestão de Design é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa; **Recursos**, nos últimos três anos a empresa desenvolveu atividades de Design nas áreas de identidade corporativa, institucional, produção e promoção, o diretor da empresa é responsável pelo gerenciamento das atividades de Design, a criatividade é esperada, mas não recompensada e a empresa apresenta algumas dificuldades para gerenciar as atividades de Design.

Nos outros três fatores analisados, a empresa alcançou o degrau nível 2, sendo eles: **Processo**, onde há uma avaliação mínima em nível de projeto e não são claros os requisitos para avaliação dos projetos; **Planejamento**, o planejamento do Design é um processo dinâmico

que impulsiona o negócio, esporadicamente os desejos e necessidades dos clientes são incluídos no processo de desenvolvimento dos produtos, a empresa reúne um pouco de conhecimento sobre as atividades de Design de seus concorrentes; **Expertise**, para explorar o Design a empresa conta com um departamento interno e usa esporadicamente métodos ou ferramentas para explorar o Design em seu contexto organizacional.

A **Gestão de Design da empresa 11** alcançou o **degrau nível 2**, somando **43,9 pontos**, e de acordo com Kootstra (2009) **neste nível o Design é implantado baseado nas mudanças de estilo, linha de produtos, projetos e melhorias nos produtos já comercializados.**

Com base dos dados e informações obtidos junto às 11 empresas, foi elaborada a tabela 20, que apresenta a pontuação que cada empresa obteve. Onde a partir desta análise, pode se verificar que o fator **Conhecimento dos benefícios do Design** foi o mais destacado dentro de todos os demais fatores analisados pela escada da Gestão de Design, ou seja, as empresas possuem bom nível de conhecimento dos benefícios que o Design traz à organização, conforme Kootstra (2009) isso demonstra que a empresa ou o gerente de Design estão cientes dos benefícios e do potencial de geração de valor que o gerenciamento das atividades de Design pode trazer à empresa. Entretanto, saber da capacidade e do potencial não significa que a empresa coloque esses conhecimentos em prática. A partir das análises também pode-se verificar que o fator que menos se destacou dentre as 11 empresas analisadas, foi o **Planejamento**, isso evidencia que as empresas não realizam muitos esforços para o planejamento das ações de Design dentro de suas organizações. Kootstra (2009) destaca que sempre que os planos do negócio são desprovidos de objetivos e metas para Design, o gerenciamento de Design só será implementado em escala limitada.

Tabela 26 - Média dos fatores da Escada de Gestão de Design das Empresas

Empresas/ Fatores	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Conhecimento dos Benefícios do Design	87	94	74	81	67	69	90	77	64	68	65
Processo	62,5	25	37,5	87,5	50	87,5	62,5	87,5	37,5	12,5	25
Planejamento	42,3	49,9	49,9	40,3	34,5	51,8	63,4	44,2	38,4	17,2	38,4
Expertise	42,8	55,3	49,9	42,8	51,7	55,3	78,3	28,5	21,4	21,4	41

Recursos para Design	55,5	55,5	44,4	49,9	33,3	55,5	61,1	27,7	44,4	27,7	49,9
Média da Pontuação	58	55,5	51,1	60,3	47,3	63,8	71	53	41,1	29,3	43,9
Nível de Gestão de Design	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1	2
* Linha verde indica o Fator onde as empresas alcançaram as melhores pontuações ** Linha vermelha indica o Fator onde as empresas obtiveram as menores pontuações *** Coluna verde indica a empresa que apresentou as melhores pontuações **** Coluna vermelha indica a empresa que apresentou as menores pontuações											

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir dos resultados individuais de cada empresa e a síntese apresentada na tabela 26, pode-se afirmar que dentre as 11 empresas analisadas, a **empresa 7** foi a que apresentou o melhor resultado, ou seja, apresentou uma pontuação de nível 3 em cada fator analisado, obtendo uma **média de 71 pontos** e um degrau nível 3 na escada de Gestão de Design, o que evidencia que a empresa apresentou uma média constante em todos os fatores, destacando que a empresa possui um gerenciamento eficaz das atividades de Design. Conforme Kootstra (2009) assim que as empresas passam a vincular a implantação do Design à inovação e desenvolvimento de produtos, seus esforços deixam de focar apenas no produto e passam a ter uma visão mais ampla do negócio.

Em contrapartida, a empresa que apresentou o menor resultado na escada de Gestão de Design, foi a **empresa 10**, pois apresentou o nível 3 em somente um dos fatores analisados, e em outros três fatores a empresa não possuía informações e dados suficientes para avaliação, obtendo uma **média foi de 29,3 pontos** e um degrau nível 1, na escada de Gestão de Design, o que de acordo com Kootstra (2009) neste nível as empresas dificilmente desenvolvem qualquer atividade de Design ou recentemente foram implementadas políticas de Design, neste nível as empresas apresentam pouco ou nenhum conhecimento e experiência para lidar com as atividades de Design.

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A tabela 27 apresenta a conciliação dos resultados individuais que cada indústria participante obteve na pesquisa, identificando por instrumento, as seis empresas que obtiveram as melhores pontuações.

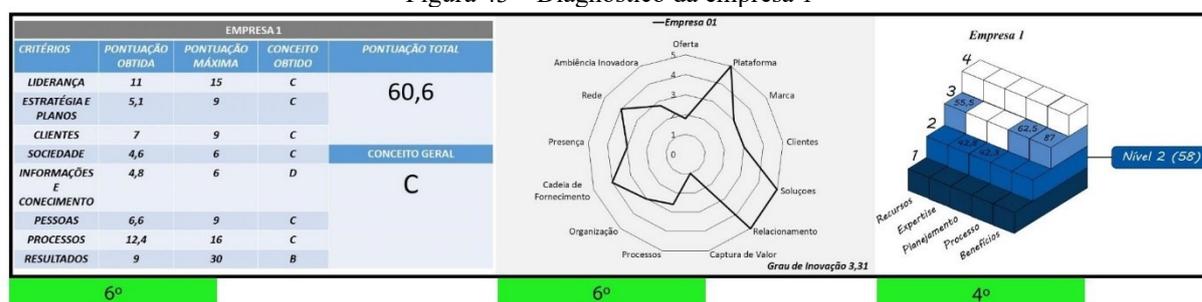
Tabela 27 - Conciliação do Diagnóstico das empresas

Empresa	Competitividade	Inovação	Gestão de Design
1	6 ^a	6 ^a	4 ^a
2	1 ^a	2 ^a	5 ^a
3	4 ^a	7 ^a	7 ^a
4	11 ^a	9 ^a	3 ^a
5	10 ^a	11 ^a	8 ^a
6	8 ^a	5 ^a	2 ^a
7	5 ^a	3 ^a	1 ^a
8	2 ^o	4 ^a	6 ^a
9	7 ^a	8 ^a	10 ^a
10	9 ^a	10 ^a	11 ^a
11	3 ^a	1 ^a	9 ^a

* A cor verde indica as seis empresas que apresentaram os melhores resultados em cada Instrumento.

Fonte: elaborado pelo autor.

Figura 43 – Diagnóstico da empresa 1



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 43 apresenta o **diagnóstico da empresa 1** nos instrumentos onde verifica-se que a empresa apresentou uma constância quanto ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados semelhantes, sendo a **6^a empresa mais competitiva**, a **6^a empresa mais inovadora** e **4^a empresa que melhor gerencia as atividades de Design**, dentre as 11 empresas

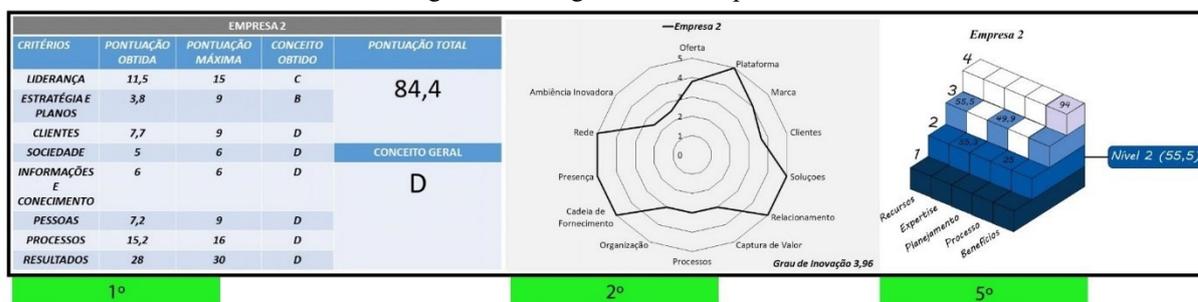
analisadas. A empresa possui 64 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado estadual de móveis, produzindo principalmente móveis planejados e sob medida em madeira maciça e MDF.

Observa-se que a empresa obteve pontuações acima da média em todos os instrumentos, destacando-se no da Escada da Gestão do Design. Um fator que justifica e evidencia esse destaque, é o tempo de atuação da empresa e seu pioneirismo, pois a empresa está há mais de 60 anos atuando no mercado moveleiro, sendo a primeira empresa do ramo em seu município, e atualmente conta com um número significativo de funcionários, o que por sua vez, apresenta e justifica uma maturidade e experiência quanto as suas ações e estratégias voltadas ao gerenciamento eficaz das atividades de Design dentro do negócio.

Com base nos resultados, observa-se uma similaridade nos mesmos, no instrumento da competitividade, a empresa alcançou conceitos acima da média no critério Informações e Conhecimento, no critério Pessoas e no critério Clientes, já no instrumento da inovação a empresa obteve nota máxima na dimensão relacionamento. O que apresenta que a empresa emprega suas estratégias, ações e esforços mais voltados à relação e ou conexão com o cliente, sendo esta característica uma das mais visíveis no contexto organizacional da empresa 1.

Outra característica que se destacou nos instrumentos foram o Critério Processos (competitividade) e o Fator Processo (Gestão de Design), onde a empresa apresentou uma constância nestas variáveis, o que evidencia que a empresa possui um gerenciamento eficaz de seus processos internos.

Figura 44 - Diagnóstico da empresa 2



Fonte: elaborado pelo autor.

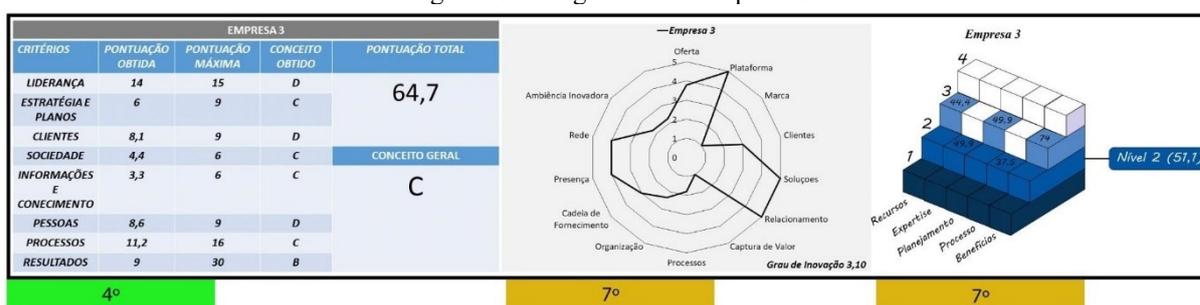
A figura 44 apresenta o **diagnóstico da empresa 2** nos instrumentos, onde constata-se uma constância com relação ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados praticamente semelhantes, sendo a **1ª empresa mais competitiva**, a **2ª mais inovadora** e a **5ª**

empresa que melhor gerencia as atividades de Design, dentre as 11 empresas pesquisadas. A empresa possui 31 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado estadual de móveis, produzindo móveis sob medida em MDF e contando atualmente de.

Observa-se que a empresa obteve pontuações acima da média em todos os três instrumentos, destacando o do **MEG**, o qual avaliou a competitividade, onde a empresa alcançou o primeiro lugar, sendo a única empresa que obteve o conceito geral D neste instrumento, outro destaque é no do Radar da Inovação, onde a empresa alcançou o segundo lugar. Uma característica que evidencia este desempenho, é o tempo de atuação da empresa, pois a empresa está atuando no mercado de móveis a mais de 3 décadas e foi uma das primeiras empresas do ramo de móveis do município, o que por sua vez demonstra a maturidade e experiência quanto à busca constante pela inovação e competitividade em seu negócio.

Com base nas pontuações, constata-se uma similaridade nos resultados, no instrumento da competitividade e no instrumento da inovação, onde a empresa alcançou conceitos acima da média no Critério Processos (competitividade) e na Dimensão Processos (inovação), o que evidencia que a empresa possui um gerenciamento constante e eficaz dos seus processos internos.

Figura 45 - Diagnóstico da empresa 3



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 45 destaca o **diagnóstico da empresa 3** nos instrumentos, onde constata-se que a empresa apresentou uma constância quanto ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados relativamente semelhantes, sendo a **4ª empresa mais competitiva**, a **7ª mais inovadora** e a **7ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**, dentre as 11 empresas participantes da pesquisa. Apesar da empresa ter se destacado somente no instrumento da competitividade, ainda é possível verificar esta constância no resultado nos outros dois

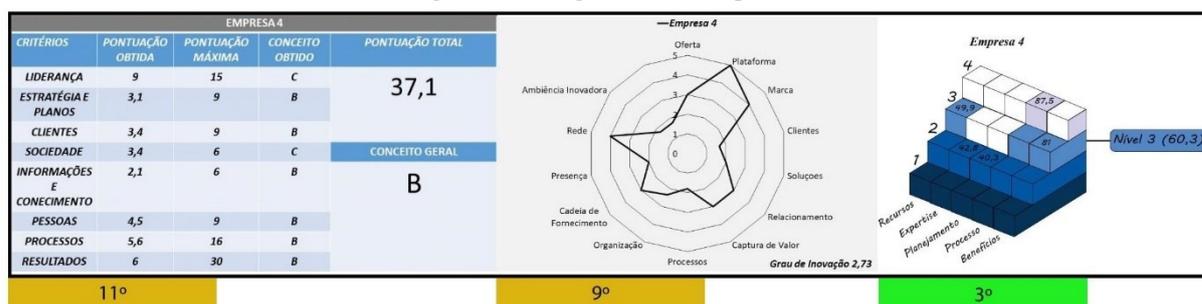
instrumentos. A empresa está a 11 anos no mercado moveleiro, atuando no mercado estadual de móveis, produzindo principalmente móveis sob medida em MDF.

Observa-se que a empresa obteve pontuações acima da média nos três instrumentos, entretanto apresentando um destaque no instrumento da **competitividade**, uma característica que evidencia esse destaque, se deve pelo fato da empresa ser relativamente nova no mercado onde atua, e que busca se diferenciar de seus concorrentes, por meio de ações e estratégias comerciais, para conquistar uma maior parcela de mercado.

Com base da análise dos três resultados, observa-se uma discrepância com relação a duas variáveis, pois a empresa alcançou um conceito máximo no Critério Clientes (Competitividade), entretanto na Dimensão Clientes (Inovação) a empresa alcançou uma pontuação média, o que apresenta uma disparidade quanto as suas atividades e ou ações nestas variáveis.

Outra característica a ser destacada, foram as variáveis Dimensão Processos (Inovação) e o Fator Processo (Gestão de Design), onde a empresa apresentou uma constância nestas variáveis, apesar de obter pontuações menores, isso indica que a empresa não apresenta um gerenciamento eficaz dos seus processos internos.

Figura 46 - Diagnóstico da empresa 4



Fonte: elaborado pelo autor.

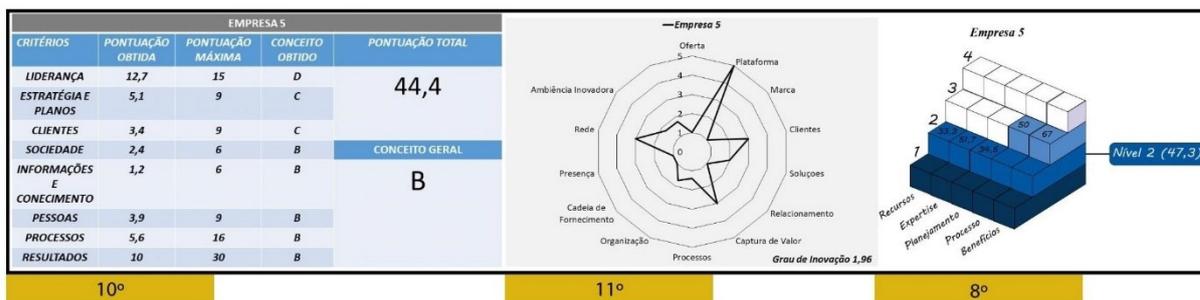
A figura 46 apresenta o **diagnóstico da empresa 4**, onde verifica-se que a empresa apresentou uma constância quanto ao resultado em somente dois dos instrumentos, apesar de pontuações menores, apresentou um padrão de resultados ligeiramente oscilante, sendo a **empresa menos competitiva**, a **9ª empresa no âmbito inovador** e a **3ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**. A empresa possui 28 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado estadual de móveis, produzindo atualmente móveis sob medida em MDF.

Verifica-se que a empresa obteve pontuação acima da média somente no instrumento da Gestão de Design. Um fator que evidencia esse resultado é o tempo de atuação da empresa, pois a empresa está há mais de 28 anos atuando no mercado moveleiro, o que por sua vez apresenta e justifica uma maturidade e experiência quanto as suas ações e estratégias adotadas no gerenciamento das atividades de Design dentro de seu negócio.

Entretanto, a partir da análise dos três instrumentos, verifica-se que a empresa não obteve resultados semelhantes ao obtido no instrumento da Gestão de Design, nos instrumentos da competitividade e inovação. O que indica que apesar do tempo de atuação da empresa apontar uma certa maturidade quanto as ações e estratégias adotadas no gerenciamento de Design, isso não se reflete diretamente na competitividade e na inovação.

Outra característica que se destaca nos instrumentos, foi o Critério Processos (Competitividade), a Dimensão Processos (Inovação) e o Fator Processo (Gestão de Design), no instrumento da competitividade obteve um conceito na média, no instrumento da inovação apresentou uma pontuação menor, entretanto no instrumento da Gestão de Design alcançou o degrau nível 4, o que evidencia uma disparidade da empresa com relação aos seus processos nas diferentes áreas da empresa.

Figura 47 – Diagnóstico da empresa 5



Fonte: elaborado pelo autor.

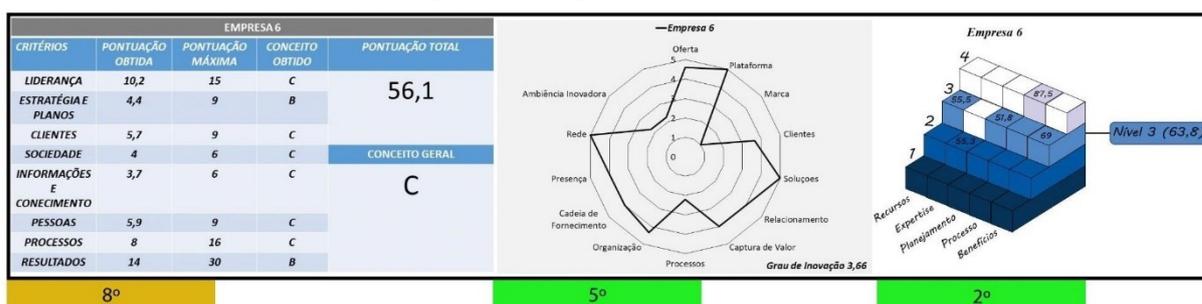
A figura 47 destaca o **diagnóstico da empresa 5**, onde verifica-se que a empresa apresentou uma constância quanto ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados semelhantes, sendo a **10ª empresa mais competitiva**, a **última colocada no instrumento da inovação** e a **8ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**, dentre as 11 empresas analisadas. A empresa possui 14 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado regional de móveis, produzindo principalmente móveis sob medida em MDF.

Verifica-se que a empresa obteve pontuações baixas em todos os instrumentos, destacando para a inovação, onde a empresa foi a menos inovadora dentre as 11 analisadas e para a competitividade, onde a empresa foi a 10ª colocada. Um fator que evidencia essas pontuações baixas é o tempo de atuação da empresa, apesar de não ser consideravelmente nova, a empresa demonstra uma certa imaturidade quanto as suas ações e estratégias, ou ainda está desenvolvendo estratégias ou planejamentos voltados à inovação e competitividade que ainda não demonstraram resultados efetivos nestas áreas.

Apesar das pontuações baixas, observa-se uma similaridade nos resultados, pois a empresa obteve pontuações baixas no Critério Processos (Competitividade) na Dimensão Processos (Inovação), o que indica que a empresa não presa por uma constância e/ou eficácia em seus processos internos.

Pode-se observar outra característica, a empresa obteve pontuações semelhantes nas variáveis Clientes (Competitividade) e Clientes (Inovação), onde a empresa alcançou um conceito acima da média na competitividade e uma pontuação na média na inovação o que evidencia que a empresa possui uma certa preocupação em relação a seus clientes.

Figura 48 - Diagnóstico da empresa 6



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 48 apresenta a análise do **diagnóstico da empresa 6**, onde constata-se uma inconsistência quanto ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados ligeiramente diferentes, sendo a **8ª empresa mais competitiva**, a **5ª mais inovadora** e a **2ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**. A empresa possui 14 anos de atuação no mercado moveleiro, produzindo principalmente móveis sob medida em MDF.

Observa-se que a empresa obteve pontuações acima da média em dois dos três instrumentos, destacando os instrumentos da inovação e da Gestão de Design. Um fator que

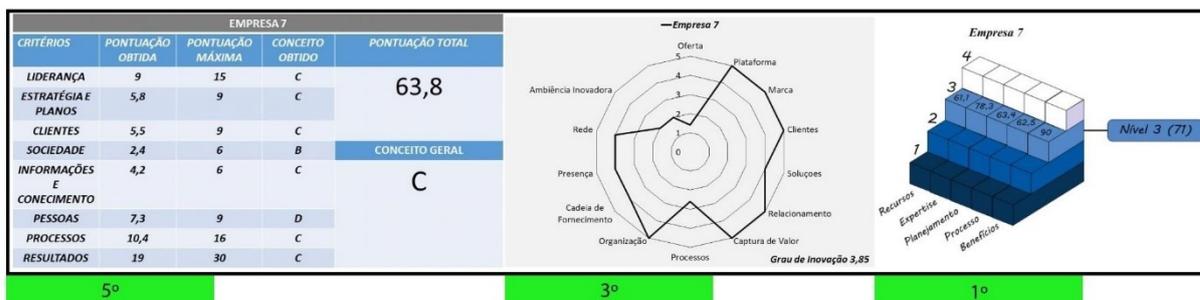
pode evidenciar esse resultado é o tempo de atuação da empresa, pois com 14 anos de atuação a empresa possui uma certa maturidade e experiência, o que justifica as ações e estratégias adotadas quanto a inovação e gerenciamento eficaz das atividades de Design.

A partir da análise dos instrumentos, verifica-se uma homogeneidade nos resultados, a empresa alcançou pontuações acima da média no Critério Processos (Competitividade), na Dimensão Processos (Inovação) e no Fator Processo (Gestão de Design), o que indica que a empresa possui um gerenciamento constante e eficiente dos seus processos internos, apresentando um direcionamento apontado para o desenvolvimento do negócio.

Observa-se que a empresa obteve pontuações semelhantes no Critério Clientes (Competitividade) e na Dimensão Clientes (Inovação), o que indica que a empresa presa pelo relacionamento e conexão com seus clientes.

Apesar da similaridade em alguns resultados, a empresa não se destacou entre as mais competitivas, o que pode indicar que a empresa desenvolva ações, estratégias, planejamentos ou viés voltados à outras áreas, podendo alcançar os seus clientes através de outras formas.

Figura 49 - Diagnóstico da empresa 7



Fonte: elaborado pelo autor.

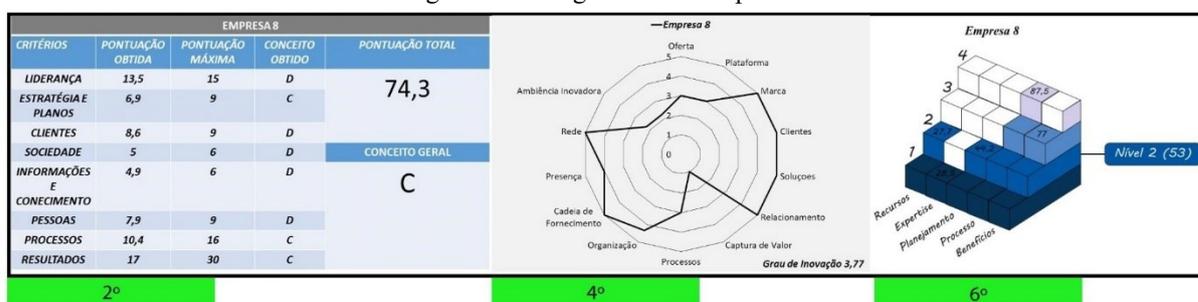
A figura 49 destaca o **diagnóstico da empresa 7**, onde verifica-se uma constância com relação ao seu desempenho nos instrumentos, apresentando um padrão de resultados praticamente semelhantes, sendo a **5ª empresa mais competitiva**, a **3ª mais inovadora** e a **1ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**, dentre as 11 empresas pesquisadas. A empresa possui 13 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado estadual de móveis, produzindo móveis sob medida em MDF.

Observa-se que a empresa 7 obteve pontuações acima da média em todos os três instrumentos, destacando o da Gestão de Design, sendo a empresa que melhor gerencia as

atividades de Design dentre as 11 empresas analisadas, outro destaque é o do Radar da Inovação, onde a empresa alcançou o terceiro lugar. Uma característica interessante nesta empresa, é o tempo de atuação, apesar de ser relativamente nova no mercado, a empresa apresentou resultados acima da média nos três instrumentos, o que por sua vez demonstra a maturidade e experiência quanto à busca constante pela inovação, competitividade e gerenciamento das atividades de Design.

Com base nos instrumentos, constata-se uma similaridade nos resultados, no Critério Processos (Competitividade) e no Fator Processo (Gestão de Design), o que evidencia que a empresa possui um gerenciamento constante e eficaz dos seus processos internos e uma busca constante do desenvolvimento e crescimento de negócio. Verifica-se que o Critério Clientes (Competitividade) e a Dimensão Clientes (Inovação) obtiveram pontuações acima da média, o que indica que a empresa presa pelo relacionamento e conexão com seus clientes.

Figura 50 – Diagnóstico da empresa 8



Fonte: elaborado pelo autor.

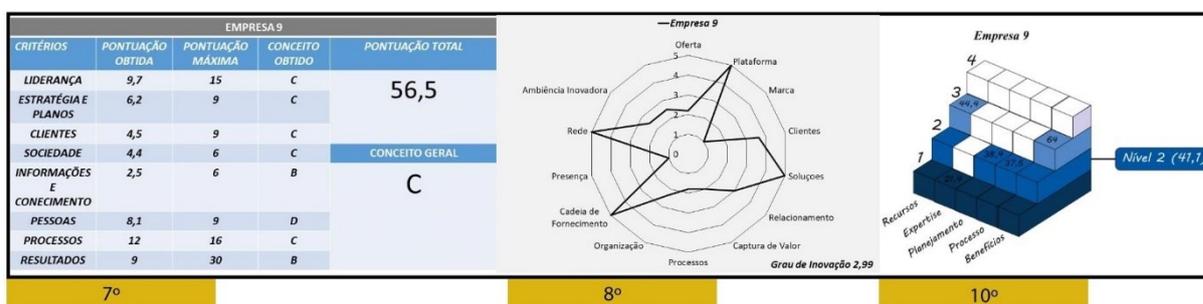
A figura 50 destaca o **diagnóstico da empresa 8**, onde verifica-se uma constância com relação ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados praticamente semelhantes, sendo a **2ª empresa mais competitiva**, a **4ª mais inovadora** e a **6ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**, dentre as 11 empresas pesquisadas. A empresa possui 13 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado estadual de móveis, produzindo móveis sob medida em MDF.

Verifica-se que a empresa 8 alcançou pontuações acima da média em todos os instrumentos, entretanto destaca-se o da competitividade, onde a empresa apresentou um bom nível de competitividade em relação as demais empresas, uma característica interessante nesta empresa, é o tempo de atuação, apesar de ser relativamente nova no mercado, a empresa apresentou resultados consideravelmente acima da média, o que por sua vez demonstra um

certo grau de experiência e maturidade quanto à busca pela competitividade empresarial, inovação em produtos e serviços e pelo gerenciamento das atividades de Design.

Por meio da análise dos instrumentos, constata-se uma similaridade em alguns resultados, no instrumento da competitividade e da inovação, onde a empresa alcançou pontuações máximas no Critério Clientes (Competitividade) e na Dimensão Clientes (Inovação), o que indica que a empresa presa pelo atendimento e mantém uma relação de excelência com seus clientes. Outra característica a ser destacada, que a empresa obteve pontuações médias no Critério Processos (Competitividade) e na Dimensão Processos (Inovação), porém, alcançou o nível máximo no Fator Processo (Gestão de Design), o que indica que a empresa presa pelo gerenciamento eficaz de seus processos internos, visando o desenvolvimento da organização.

Figura 51 - Diagnóstico da empresa 9



Fonte: elaborado pelo autor.

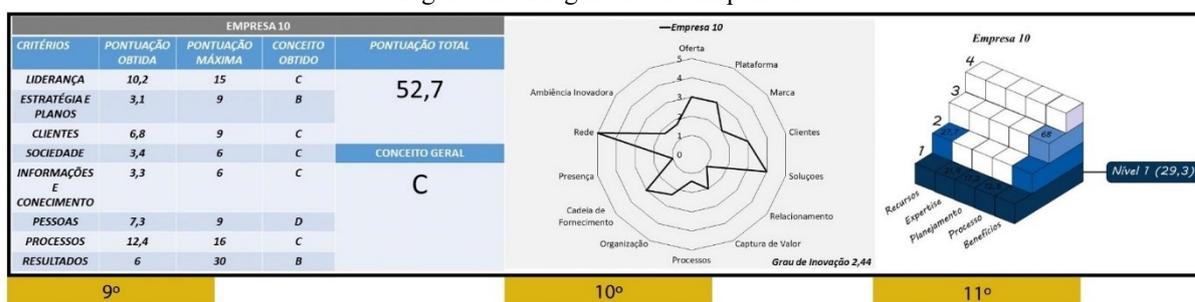
A figura 51 apresenta a análise do **diagnóstico da empresa 9**, onde verifica-se que a empresa apresentou uma constância no desempenho, apresentando um padrão de resultados semelhantes, sendo a **7ª empresa mais competitiva**, a **8ª mais inovadora** e a **10ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**, dentre as 11 empresas analisadas. A empresa possui 17 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado regional de móveis, produzindo especialmente móveis sob medida em MDF, entretanto fabrica móveis em madeira maciça e metal, e anexado a essa produção a empresa possui marmoraria própria, fábrica de vidros e espelhos e fabrica produtos em aço inox para seus projetos (corrimões, escadas, estruturas, entre outros).

Observa-se que a empresa obteve algumas pontuações abaixo da média nos instrumentos, destacando para o instrumento da Gestão de Design, onde a empresa foi a 10ª colocada, um fator que pode indicar esse resultado baixo, é diversidade de ramos em que a

empresa atua, pois opera em diversas atividades para a execução dos seus projetos, o que pode demonstrar um excesso de atividades a serem gerenciadas. Apesar da empresa possuir um bom tempo de atuação, isso não necessariamente indica ou demonstra um nível de maturidade ou experiência quanto ao gerenciamento e processamento de suas ações e estratégias de negócio.

Apesar das pontuações baixas nos instrumentos, observa-se uma similaridade nos resultados, o que indica um padrão de atuação da empresa, pois a empresa obteve pontuações médias no Critério Clientes (competitividade) e na Dimensão Clientes (Inovação), o que indica que a empresa apresenta uma preocupação em manter um bom relacionamento com os clientes. A empresa apresentou pontuações baixas na Dimensão Processos (Inovação) e no Fator Processo (Gestão de Design), o que indica uma certa fragilidade no gerenciamento dos processos internos da empresa.

Figura 52 - Diagnóstico da empresa 10



Fonte: elaborado pelo autor

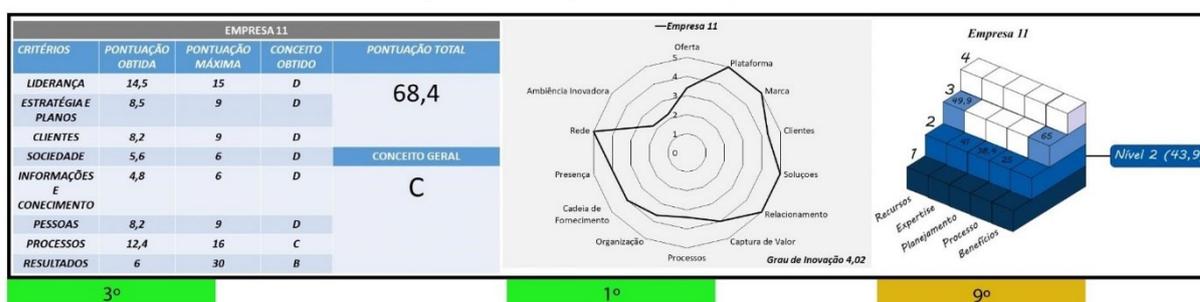
A figura 52 apresenta a análise do **diagnóstico da empresa 10**, onde verifica-se que a empresa apresentou uma constância no desempenho, apresentando um padrão de resultados semelhantes, sendo a **9ª empresa mais competitiva**, a **10ª mais inovadora** e a **última colocada no instrumento da Gestão de Design**, dentre as 11 empresas analisadas. A empresa possui 31 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando principalmente no mercado regional de móveis sob medida em MDF, entretanto a empresa fabrica esquadrias de madeira e alguns móveis de madeira maciça.

Destaca-se que a empresa obteve pontuações abaixo da média nos três instrumentos, destacando o da Gestão de Design, onde a empresa ficou na última colocação, um fator que pode indicar esse resultado baixo é o conhecimento da empresa com relação as suas atividades gerenciais, pois na aplicação do instrumento da Gestão das atividades de Design a empresa alegou não possuir informações sobre alguns dos fatores analisados, o que demonstra também

que apesar do tempo de atuação, a empresa não demonstra experiência ou maturidade com relação a esses fatores.

Apesar das pontuações baixas nos instrumentos, observa-se uma similaridade nos resultados, o que indica um padrão de operação da empresa, pois a empresa obteve pontuações acima da média no Critério Clientes (Competitividade) e na média na Dimensão Clientes (Inovação), o que demonstra que a empresa apresenta uma certa preocupação em manter um bom relacionamento com os clientes. A empresa apresentou pontuações baixas na Dimensão Processos (Inovação) e no Fator Processo (Gestão de Design), o que indica uma certa fragilidade no gerenciamento dos processos internos da empresa. Entretanto, no Critério Processos (Competitividade), a empresa apresentou um resultado acima da média, o que apresenta uma certa inconsistência no comportamento da empresa com relação a seus processos internos.

Figura 53 - Diagnóstico da empresa 11



Fonte: elaborado pelo autor.

A figura 53 apresenta a análise do **diagnóstico da empresa 11**, onde constata-se uma inconsistência com relação ao seu desempenho, apresentando um padrão de resultados ligeiramente diferentes, sendo a **3ª empresa mais competitiva**, a **1ª mais inovadora** e a **9ª empresa que melhor gerencia as atividades de Design**. A empresa possui 8 anos de atuação no mercado moveleiro, atuando no mercado local de móveis sob medida em MDF.

Observa-se que a empresa se destacou em dois dos três instrumentos, destacando o da inovação, onde ficou em primeiro lugar, apesar de ser a empresa com menor tempo de atuação de todas as analisadas, somente 8 anos, a empresa possui uma postura extremamente inovadora e competitiva, o que demonstra que a empresa emprega de forma eficaz as estratégias e ações visando o desenvolvimento rápido. Um fator que pode evidenciar essa postura empresarial é o

mercado de atuação, pois é a única empresa que trabalha no mercado local, o que indica que a empresa busca um reconhecimento e crescimento pelo mercado consumidor mais próximo.

A partir da análise dos instrumentos, verifica-se uma similaridade nos resultados, no Critério Clientes (Competitividade), onde a empresa atingiu a pontuação máxima e na Dimensão (Clientes), onde a empresa atingiu uma pontuação acima da média, o que demonstra que a empresa presa por uma relação de excelência com seus clientes. Outra característica que se destacou, Critério Processos (Competitividade), a empresa alcançou uma pontuação acima da média e na Dimensão Processos (Inovação), a empresa também alcançou uma pontuação acima da média, o que indica que a empresa possui os seus processos internos bem organizados. Entretanto, no Fator Processo (Gestão de Design), a empresa obteve uma pontuação abaixo da média, o que apresenta uma inconsistência por parte da empresa em relação a seus processos internos.

Ao observar os resultados apresentados no instrumento da Gestão de Design, verifica-se que os itens com mais destaque foram os itens destacados no Fator Conhecimento dos Benefícios do Design, sendo eles: imagem da marca, experiência do cliente, cultura organizacional, volume de vendas, competitividade, desenvolvimento de novos negócios, funcionalidade dos produtos e comunicação. Desta forma, percebe-se que estes são os critérios listados por Balestrin e Verschoore (2016) como os fatores que mais interferem positivamente nos resultados empresariais.

Verifica-se no instrumento da Gestão de Design, que os Fatores que mais se destacaram entre todas as indústrias participantes da pesquisa foram: Conhecimento dos Benefícios do Design, Processo e Recursos para Design, onde Kootstra (2009) destaca que as empresas que possuem amplo conhecimento dos benefícios que o Design traz, tendem a gerenciar de forma mais eficaz seus processos, visto que isso desenvolve e agrega valor a seus produtos.

Segundo Bachmann e Destefani (2008), o sistema de inovação está fundamentado nos processos de aquisição, criação, adoção e utilização do conhecimento. A partir dos resultados do instrumento da competitividade, os critérios que mais se destacaram foram (em ordem crescente): Resultados, Estratégia e Planos, Informações e Conhecimento, Processos, Sociedade, Clientes, Liderança e Pessoas. Com base nisto, verifica-se que o critério que mais se destacou dentro do instrumento da competitividade, foi o critério Pessoas, o qual trata da relação do conhecimento com as necessidades e responsabilidades das pessoas envolvidas com a empresa, característica que é corroborada pela colocação dos autores.

A mensuração do grau inovação global das indústrias participantes da pesquisa constatou que a média global das empresas representa uma inovação ocasional, e as dimensões que mais se destacaram no radar da inovação (em ordem crescente) foram: Ambiência Inovadora, Processos, Captura de Valor, Oferta, Marca, Presença, Organização, Clientes, Cadeia de Fornecimento, Relacionamento, Soluções, Plataforma, Rede. Ao avaliar o radar da inovação das empresas fica evidente que o foco das empresas está nas dimensões (Rede, Plataforma, Soluções e Relacionamento). A partir da análise destaca-se que 5 das empresas alcançaram a inovação sistêmica, enquanto outras 4 empresas obtiveram a inovação ocasional e outras 2 foram pouco inovadoras.

A análise da Gestão de Design das empresas participantes da pesquisa evidenciou que 7 das 11 empresas avaliadas alcançaram o nível 2 da Gestão de Design. O que demonstra que estas 7 empresas gerenciam as atividades de Design ao nível de projeto. A partir desta pesquisa, compreende-se que há uma relação direta entre o Design e as empresas pesquisadas, uma vez que, as empresas ao começarem a gerenciar o Design, começaram a compreender melhor suas contribuições e possibilidades de desenvolvimento do negócio (KOOTSTRA, 2010; MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

Com base no diagnóstico realizado, observa-se uma correlação entre os resultados alcançados pelas empresas nas variáveis analisadas, verifica-se que as empresas que apresentaram os melhores resultados em cada instrumento possuem um padrão de resultados ligeiramente semelhante. A partir dos resultados individuais as empresas 1, 2, 7, 8 e 11 constata-se esta relação, onde verifica-se individualmente que as indústrias que obtiveram os melhores resultados na avaliação da competitividade, obtiveram também os melhores resultados na avaliação da inovação e da Gestão de Design, com exceção da empresa 4, que obteve uma pontuação alta somente na avaliação da Gestão de Design.

Assim é possível identificar uma relação entre os resultados individuais de cada indústria participante em cada uma das variáveis, constatando-se que as empresas que mais se destacaram na inovação, também são as empresas que mais se destacaram na competitividade e na Gestão de Design. O que indica que as variáveis avaliadas possuem uma relação entre si, dessa forma estabelecendo uma ligação entre a competitividade, a inovação e a Gestão de Design tendo como base os resultados desta pesquisa.

Outra característica que pode indicar a relação entre as variáveis avaliadas se dá pelo destaque individual das indústrias participantes na avaliação da competitividade (critérios), na

avaliação da inovação (dimensão) e na avaliação da Gestão de Design (Fatores), onde as empresas 1, 2, 7, 8, e 11 apresentaram os melhores resultados nas avaliações e ainda se destacaram nas características individuais de cada instrumento, indicando assim uma ligação entre os níveis de competitividade, inovação e Gestão de Design.

Observa-se que as empresas 5, 9 e 10 não apresentaram bons resultados nas avaliações, entretanto nas avaliações individuais da competitividade (critérios), na avaliação da inovação (dimensão) e na avaliação da Gestão de Design (Fatores), as empresas apresentaram semelhanças quanto aos resultados, outra característica que evidencia uma ligação entre os níveis de competitividade, inovação e Gestão de Design apesar das pontuações individuais em cada avaliação.

5. CONCLUSÕES

Considerando os aspectos relacionados a indústria moveleira, foram identificadas algumas características e contextos que interferem na comercialização e produção de móveis no Rio Grande do Sul. Diante deste cenário, teve-se como objetivo realizar um diagnóstico para verificação do nível de maturidade da Competitividade, Inovação e Gestão de Design em micro e pequenas indústrias de móveis no Vale do Taquari. Assim, esta pesquisa deu-se por meio da relação entre o nível de maturidade da Gestão de Design relacionada com os níveis de maturidade em inovação e competitividade em micro e pequenas indústrias de móveis.

Com relação aos procedimentos metodológicos adotados, estes foram considerados satisfatórios. A FASE 1 (Fundamentação Teórica), possibilitou o aprofundamento sobre os temas centrais da pesquisa (Indústria Moveleira, Competitividade Empresarial, Inovação Empresarial e Gestão de Design), por meio das pesquisas bibliográficas. A FASE 2 (Pesquisa de Campo), possibilitou a aplicação dos instrumentos e a coleta dos dados e informações e a posterior análise dos mesmos.

No que se refere às contribuições da pesquisa, do ponto de vista científico, com base nos instrumentos empregados foi possível verificar as atividades que cada uma das indústrias participantes desenvolve nas áreas analisadas, verificando-se assim as ações e ou estratégias que as indústrias utilizam para se diferenciar no mercado. Esta pesquisa trouxe uma visão ampliada de uma amostra das empresas que compõem a região produtora de móveis do Vale do Taquari, demonstrando as atividades que as indústrias mais desenvolvem e a verificação de pontos de destaque e pontos frágeis nas indústrias.

Esta pesquisa com base na avaliação realizada permitiu uma breve identificação das relações entre os níveis de competitividade, inovação e Gestão de Design, sendo possível verificar estas relações tanto entre as empresas que apresentaram os melhores resultados, quanto as empresas que apresentaram os menores resultados, sendo possível assim, conciliar as relações práticas das atividades avaliadas.

Esta pesquisa possibilitou uma visão sistêmica dos processos adotados pelas micro e pequenas indústrias produtoras de móveis, o que permitiu uma conciliação dos resultados identificados pelos instrumentos, permitindo uma identificação de semelhanças entre o desempenho das indústrias nas variáveis analisadas. O que demonstrou quais empresas

apresentaram um padrão de resultados semelhantes, e verificou dentro da amostra de empresas que obtiveram os melhores resultados.

Com relação aos objetivos específicos, foram alcançados os seguintes resultados:

- A identificação de ações e estratégias utilizadas pelas empresas para o desenvolvimento de seus negócios;
- A utilização dos instrumentos adotados, possibilitou uma visão sistêmica dos processos internos das empresas;
- A relação entre os processos desenvolvidos nas diferentes áreas da empresa e a similaridade dos resultados, identificados padrões de atuação das empresas.
- A conciliação dos resultados de cada um dos instrumentos, permitiu uma visualização ampla dos níveis de maturidade das empresas quando comparadas;

No ponto de vista social, esta pesquisa contribuiu com a maneira como os dados, informações e resultados obtidos junto as empresas foram apresentadas, fornecendo informações sobre os temas de estudo. Os dados obtidos podem ser pertinentes não somente para designers, mas para vários outros profissionais e/ou pesquisadores que desenvolvem pesquisas nessas áreas, ou até mesmo para uma pesquisa setorial sobre a indústria moveleira. Os dados expostos com esta pesquisa, podem vir a contribuir para o desenvolvimento do setor dentro do seu contexto regional e estadual, podendo ser utilizados pelas próprias empresas como forma de subsídio para o desenvolvimento de seus negócios e/ou crescimento empresarial.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Durante o desenvolvimento, foram encontradas algumas limitações, destaca-se principalmente a pandemia do Covid-19, como principal empecilho, uma vez que a abordagem da pesquisa de campo foi modificada após o início do isolamento social. Inicialmente a pesquisa de campo seria realizada de forma presencial, entretanto, como não havia uma previsão de duração ou término da quarentena, optou-se pela realização de uma entrevista (teste piloto, para verificação) de forma remota (on-line) junto a algumas indústrias, porém, esta abordagem não foi satisfatória, pois as indústrias não optaram em participar desta maneira. Passados alguns meses, e com a pandemia ligeiramente controlada, optou-se pela abordagem inicialmente programada, a qual surtiu um efeito positivo, pois por meio desta forma, onze indústrias participaram da pesquisa.

5.2 PERCEPÇÕES DO PESQUISADOR

Quanto as percepções do pesquisador, enfatiza-se a participação no Núcleo de Gestão de Design e Laboratório de Design e Usabilidade (NGD-LDU), da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), que proporcionou condições de pesquisa adequadas, contribuindo para o conhecimento, aprendizagem e experiências junto a uma equipe multidisciplinar.

Destaca-se o conhecimento e aprendizagem adquiridos sobre o processo de Gestão de Design de forma prática, além da compreensão e entendimento da importância em planejar, e organizar os procedimentos e instrumentos para coletar e analisar os dados, principalmente quando se tem contato com indústrias, as quais possuem um certo receio e ou desconforto em ceder informações para a pesquisa.

5.3 ESTUDOS FUTUROS

É válido ressaltar, que os dados e informações obtidos com o diagnóstico foram baseados na literatura encontrada e nos questionários dos instrumentos utilizados. Como os questionários estavam direcionados a descobrir informações e dados sobre os temas propostos na pesquisa, não houve a oportunidade de realizar mais questionamentos sobre o futuro ou pretensões das empresas com relação aos temas propostos, considerando o fato de que os questionários dos instrumentos utilizados eram demasiadamente longos, introduzir o novo questionamento ou direcionamento da pesquisa, tornaria esta pesquisa muito longa, devido a pouca disponibilidade de tempo hábil para este desenvolvimento.

Como projeção de estudos futuros, sugere-se a realização de uma pesquisa de mesmo cunho e direcionamento científico com o universo das micro e pequenas empresas produtoras de móveis do Vale do Taquari, com o intuito da elaboração de um diagnóstico setorial regional, avaliando a competitividade coletiva, a inovação coletiva e a Gestão de Design coletiva, de forma que esta pesquisa tenha uma maior representatividade do setor com relação ao tema.

Outra oportunidade de avaliação do setor, se daria por meio da divisão das indústrias em categorias ou grupos quanto ao foco em produtos específicos, métodos de produção, áreas de atuação, segmentos de atuação, entre outros, a fim de identificar semelhanças no comportamento com relação aos níveis de maturidade da Gestão de Design, Inovação ou Competitividade, mapeando assim as indústrias com estratégias ou processos similares.

REFERÊNCIAS

ABIMÓVEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. **Os grandes números do setor moveleiro**: dados do setor de 2020. Dados do setor de 2020. 2021. Disponível em: <http://abimovel.com/capa/dados-do-setor/>. Acesso em: 15 dez. 2021.

ABIMÓVEL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DO MOBILIÁRIO. **CONJUNTURA DE MÓVEIS**: relatório de abril de 2022. [S.I]: Abimóvel, 2022. 49 p.

ACKLIN, Claudia. Design Management Absorption Model: a framework to describe and measure the absorption process of design knowledge by smes with little or no prior design experience. **Creativity And Innovation Management**, [S.L.], v. 22, n. 2, p. 147-160, 11 mar. 2013. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/caim.12022>.

AGEFLOR - ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DAS EMPRESAS FLORESTAIS (Rio Grande do Sul). **GT - Sustentabilidade do CONFEA**. Porto Alegre: Ageflor, 2011. 23 slides, color. Disponível em: <https://slideplayer.com.br/slide/1860141/>. Acesso em: 08 maio 2021.

ARIBONI S; PERITO R. **Guia Prático para um projeto de pesquisa exploratória, experimental, descritiva**. São Paulo: Unimarco, 2004.

BACHMANN, Dorian. **Guia para a Inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: Sebrae/Pr, 2010. 116 p.

AVENDAÑO, Luís Emiliano Costa. **Análise da prática do design na Micro e Pequena Indústria no setor moveleiro do estado de São Paulo**: contexto, estratégia e competitividade nas empresas que possuem a cultura do design. 2017. 174 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Ciências, Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

ÁVILA, Lucas Veiga; FRITZEN, Bárbara; DAMKE, Luana Inês. **Covid-19 nas empresas gaúchas**: Uma análise dos impactos para a sustentabilidade e competitividade nos negócios. Santa Maria: FAPERGS, Texto Para Discussão, v.20, p.1-16, 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/10/Textos-para-Discussao-20-Covid-nas-Empresas-Gauchas-Impactos-na-sustentabilidade.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

BACHMANN, Dorian. **Guia para a Inovação**: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da inovação. Curitiba: Sebrae/Pr, 2010. 116 p.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. Metodologia para estimular o Grau de Inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18., 18, Aracaju. **Anais [...]**. Aracaju: [S.I.], 2008. p. 1-16.

BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. **Redes de Cooperação Empresarial**: redes de cooperação empresarial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016. 200 p.

BALZAN, Karine Matuchevski; BRUM, Argemiro Luís; TRENNPOHL, Dilson; KOHLER, Romualdo. Aspectos da cadeia produtiva moveleira do Brasil e o Rio Grande do Sul nesse contexto. **Revista Perspectiva**, Erechin, v. 44, n. 166, p. 7-18, 30 jul. 2020. Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões. <http://dx.doi.org/10.31512/persp.v.44.n.166.2020.95.p.7-18>.

BAREGHEH, Anahita; ROWLEY, Jennifer; SAMBROOK, Sally. Towards a Multidisciplinary Definition of Innovation. **Management Decision**, [S.L.], v. 47, n. 8, p. 1323-1339, set. 2009.

BARBIERI, Jose Carlos. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2014. 223 p.

BENADUCE, Cátia. **Fabricação de Painéis de Média Densidade (MDF) A partir de fibras de Eucalyptus grandis W. Hill ex Maiden e Pinus Cariea Morelet var. hondurensis Barret e Golfari**. 1998. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Química Industrial, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 1998.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão do Design**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 208 p.

BEST, Kathryn. **Design Management**: Managing Design Strategy, Process and Implementation. 2. ed. London: Bloomsbury Publishing, 2015. Kindle Edition. 192 p.

BRAINER, Maria Simone de Castro Pereira. Setor Moveleiro. **Caderno Setorial Etene**, Fortaleza, v. 4, n. 89, p. 1-19, jul. 2019.

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA - IBGE. **Estatísticas do Caderno Central de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. 113 p. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101720.pdf>. Acesso em: 06 jan. 2022.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de disseminação das estatísticas do trabalho. **Bases estatísticas RAIS/CAGED**. 2020. Disponível em <<http://bi.mte.gov.br/bgcaged/login.php>>. Acesso em: 20 fev. 2021.

BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020. 304 p.

CÂMARA, Jairo José Drummond; MONTEIRO, Roberta C. Dias; OLIVEIRA, Williane Alves; MENDONÇA, Lílian Lima; BOTELHO, Róber Dias. A Gestão do Design na concepção de novos produtos: e a diferenciação mercadológica. **Actas de Diseño**, Buenos Aires, v. 3, p. 84-87, jul. 2007. Anual. Disponível em: https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=11&id_articulo=5482. Acesso em: 21 abr. 2020.

CASAROTTO FILHO, Nelson. Clusters e inovação: as mudanças nos distritos industriais e a quarta etapa da intervenção na região da Emilia Romagna. In: AMANTO NETO, (org.). **Anais do Terceiro Seminário Internacional de Inovação na Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Poli/USP, 2015. p. 66-88.

CBD - CENTRO BRASIL DESIGN. **Diagnóstico do Design Brasileiro**. 1. ed. Brasília: Apex Brasil, 2014. 224 p.

CPD - CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997. 198 p.

CHESBROUGH, Henry William. Open Innovation: where we've been and where we're going. **Research Technology Management**, [S.L.], v. 55, n. 4, p. 20-27, jul. 2012.

COSTA, Aline Pereira Neves da; LEANDRO, Luiz Alberto de Lima. O Atual Cenário Das Micro E Pequenas Empresas No Brasil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13., 2016, [S.I]. **Anais SEGet**. [S.L.]: Aedb, 2016. p. 01-12. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/artigos2016.php?pag=230>. Acesso em: 20 dez. 2021.

COSTA, Achyles Barcelos da; HENKIN, Hélio. Organização industrial e inserção internacional da indústria brasileira de móveis. **Ensaio Fee**, Porto Alegre, v. 33, n. 1, p. 143-176, maio 2012.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 2nd. Los Angeles: SAGE Publications, 2011.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. [S.I]: Bookman, 2007. 336 p.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompeticao: estratégias para dominar a dinâmica do mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 464 p.

DMI - DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?**. [S. l.], 2021. Disponível em: https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag. Acesso em: 5 maio 2021.

DZIOBCZENSKI, Paulo Roberto Nicoletti; BERNARDES, Mauricio. A Utilização do Design como Estratégia de Diferenciação. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 6., 2011, Lisboa. **Anais [...]**. Lisboa: Universidade de Lisboa, 2011. p. 1-4.

EMÓBILE. **Fornecedores da indústria moveleira também se movimentam para valorizar a produção nacional**. 2020. Elaborado por Guilherme Bonissate. Disponível em: <https://emobile.com.br/site/setor-moveleiro/fornecedores-da-industria-moveleira-tambem-se-movimentam-para-valorizar-a-producao-nacional/>. Acesso em: 10 nov. 2021.

EUROMONITOR INTERNATIONAL. **Global Overview of the Furniture Industry**. 2021. Disponível em: https://www.euromonitor.com/global-overview-of-the-furniture-industry/report?_t_id=Z3v1A73e-7hQMBvgZF3p7g%3d%3d&_t_uuid=gLWe0vCqSbWp8umpVnymKg&_t_q=importance+of+the+furniture+sector&_t_tags=language%3aen%2csiteid%3a6d46c9d5-920a-4283-81f6-

38d1fd21119d%2candquerymatch&_t_hit.id=Euromonitor_Core_Models_Catalog_ReportType_GlobalBriefings/CatalogContent_2b3bd2df-a336-47fd-b6c9-144201850cc4_en&_t_hit.pos=1. Acesso em: 10 out. 2021.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995. 414 p.

FERREIRA, Eliza. **O design como estratégia de inovação para a competitividade e sustentabilidade de países, empresas e comunidades: O caso Ipameri-GO.** 2006. 142 p. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Sustentável) - Centro de Desenvolvimento Sustentável, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (Rio de Janeiro). **Diagnóstico da Indústria Moveleira.** Rio de Janeiro: Firjan, 2015. 36 p.

FIRJAN - FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. **Estudo de Competitividade da Fabricação de Móveis Fluminense no Contexto Nacional.** Rio de Janeiro: Firjan, 2018. 27 p.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003. FAP UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2003000200002>.

FRANCESCONI, Milton; ORTEGA, Luciane Meneguim. GRAUS DE INOVAÇÃO E MATURIDADE DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: suas relações através de uma proposta exploratória. In: CONGRESSO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 16., 2015, Porto Alegre. **Anais ALTEC.** Porto Alegre: ALTEC, 2015. p. 1-19.

FRASER, Heather. **Design Para Negócios na Prática: Como Gerar Inovação e Crescimento nas Empresas aplicando o Business Design.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 232 p.

FRASER, Heather M. A. Designing Business: new models for success. **Design Management Review**, [S.L.], v. 20, n. 2, p. 56-65, out. 2009. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1948-7169.2009.00008.x>. Acesso em: 15 nov. 2021.

GALINARI, Rangel; TEIXEIRA JÚNIOR, Job Rodrigues; MORGADO, Ricardo Rodrigues. A competitividade da indústria de móveis do Brasil: situação atual e perspectivas. **BNDS Setorial**, [S.L.], v. 1, n. 37, p. 227-272, mar. 2013. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/1516>. Acesso em: 30 abr. 2021.

GARBE, Ernesto Augusto. **Fatores que afetam a competitividade da indústria de móveis brasileira no comércio internacional e propostas para melhorias.** 2012. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia Florestal, Setor de Ciências Agrárias, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 230 p.

GIMENO, José Maria Ivañez. **La Gestión del Diseño en la Empresa**. Madrid: McGraw Hill, 2000, 472 p.

GODOY, Leoni Pentiado; EVANGELISTA, Mário Luiz Santos; PIZZOLATO, Morgana; FERREIRA, Alexandre Rodrigues. A utilização do design como vantagem competitiva no setor moveleiro de Santa Maria/RS. **Revista Produção Online**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 779-805, 13 ago. 2012. Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO. <http://dx.doi.org/10.14488/1676-1901.v12i3.977>

GOMEZ, Paola Albiero. **O design como diferencial competitivo para alavancar as exportações das pequenas e médias empresas do setor moveleiro**. 2005. 177 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, Setor de Ciências Exatas e de Tecnologia, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2005.

GOOLD, Michael; LUCHS, Kathleen Sommers. **Managing the Multi-Business Company: strategic issues for diversified groups**. Nova York: Cengage Learning Emea, 1996. 320 p.

GORINI, Ana Paula Fontenelle. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 8, p. 3-57, set. 1998.

HENN. **Móveis planejados, modulados e sob medida: entenda as diferenças**. 2017. Disponível em: <https://henn.com.br/pt/blog/post/moveis-planejados-e-modulados-entenda-as-diferencas>. Acesso em: 15 dez. 2021.

HESSELMANN, Sebastian; WALTERS, Andrew; KOOTSTRA, Gert L. An Analysis of Design Management Practices in Europe: an analysis of design management practices in europe. In: INTERNATIONAL DESIGN MANAGEMENT RESEARCH CONFERENCE, 1., 2012, Boston. **Proceedings of the DMI**. Boston: DMI, 2012. p. 193-208.

HOLLINS, Bill; HOLLINS, Gillian. **Total Design: Managing the design process in the service sector**. Londres: Pitman Publishing, 1991. 212 p.

HUMPHREY, John. Globalization and supply chain networks: the auto industry in brazil and India. **Global Networks: a journal of transnational affairs**, [S.L.], v. 2, n. 3, p. 121-141, abr. 2003.

ITC - INTERNATIONAL TRADE CENTER. **Trade Map: trade statistics for international business development monthly, quarterly and yearly trade data. import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc.** Trade statistics for international business development Monthly, quarterly and yearly trade data. Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc. 2021. Disponível em: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm=1%7c076%7c%7c%7c%7c94%7c%7c%7c2%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2. Acesso em: 10 jan. 2022.

KOOTSTRA, Gert L. **The incorporation of design management in today's business practices: an analysis of design management.** Rotterdam: The Netherlands, 2009. 64 p.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. **Gestão de Marcas em Mercados B2B.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 341 p.

LENS, Claudia. **Design Estratégico: tempo é dinheiro! mas e quando o rápido sai mal feito?. Tempo é dinheiro! Mas e quando o rápido sai mal feito?.** 2021. Disponível em: <https://setormoveleiro.com.br/design-estrategico-tempo-e-dinheiro-mas-e-quando-o-rapido-sai-mal-feito/>. Acesso em: 08 ago. 2022.

MACEDO, Mayara Atherino. **A Gestão do Design como fator de inovação em redes de empresas: o caso do Santa Catarina Moda e Cultura (SCMC).** 2015. 208 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

MARCON, Mônica; MÜLLER, Mayara Thays. Análise das exportações de móveis da Região Sul do Brasil. **Revista Catarinense de Economia**, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 136-153, ago. 2017. Disponível em: <http://www.apec.pro.br/rce/index.php/rce/article/view/20>. Acesso em: 05 maio 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 346 p. Atualização: João Bosco Medeiros.

MARION FILHO, Pascoal José; BACHA, Carlos José Caetano. EVOLUÇÃO E CONFIGURAÇÃO ATUAL DAS INDÚSTRIAS MOVELEIRAS MUNDIAL E BRASILEIRA. **Revista Análise Econômica**, [S.L.], v. 16, n. 29, p. 119-138, mar. 1998.

MARTINS, Rosane Fonseca Freitas de; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **A Gestão de Design como Estratégia Organizacional.** 2. ed. Rio de Janeiro: Eduel, 2011. 199 p.

MARUYAMA, Úrsula; OLIVEIRA, Ana Carolina; SILVA, Nilton; BRITO, Emanuel. Aplicação de Diagnóstico Empresarial baseado no MEG em Empresas incubadas no IETEC. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12., 2016, [S.I.]. **Anais [...]**. [S.L.]: [S.I.], 2016. p. 1-21.

MATOS, Samuel; JUNQUEIRA, Natália; RODRIGUES, Jéssica; DIAS, Regina Álvares. Inserção do design em micro e pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, ano 1, v. 22, ed. 1, p. 7, 2014.

MEDEIROS, Albertina Pereira. **APLICAÇÃO DE INICIATIVAS LEAN NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS DA INDÚSTRIA DE MÓVEIS.** 2010. 294 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia Industrial e Gestão, Departamento de Engenharia Mecânica, Universidade do Porto, Porto, 2010.

MELLO, Mario Fernando de; MELLO Arthur Zago de. Uma análise das práticas de Responsabilidade Social e Sustentabilidade como estratégias de empresas industriais do setor moveleiro: um estudo de caso. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 25, n. 1, p. 81-93, 2018.

MENAS, Sara Alexandra Monteiro. **SOBRE O CONCEITO E MEDIÇÃO DE COMPETITIVIDADE**: - survey. 2016. 57 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Economia da Empresa e Concorrência, Iscte Business School, Instituto Universitário de Lisboa, L, 2016.

MICHELIN, Cláudia de Freitas. **Proposta de Práticas em Gestão de Pessoas Segundo o Modelo de Excelência da Gestão (MEG) Para o Setor Moveleira da Região Centra do RS**. 2011. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Centro de Tecnologia, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2011.

MORAES, Dijon de. Metaprojeto como modelo projetual. **Strategic Design Research Journal**, São Leopoldo, v. 3, n. 2, p. 62-68, maio 2010.

MORGADO, Eduardo Martins. Inovação, Novos Conceitos Ampliados: oportunidades para as empresas. **Revista das Ciências Gerenciais**, São Paulo, v. 15, n. 21, p. 225-235, out. 2012.

MOTTA, Flávia Gutierrez; GARCIA, Renato de Castro. Inovação da Indústria de Móveis do Brasil: esforços empresariais e inserção das empresas nos mercados. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 24., 2006, Gramado. **Anais ANPAD**. Gramado: ANPAD, 2006. p. 1-14.

MOVERGS: ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Dados do Setor Moveleiro**. 2020. Disponível em: [https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro#:~:text=Dados%20do%20Setor%20Moveleiro&text=São%20mais%20de%20240%20mil,bilhões%20\(EUROMONITOR%2C%202020\)](https://www.movergs.com.br/dados-setor-moveleiro#:~:text=Dados%20do%20Setor%20Moveleiro&text=São%20mais%20de%20240%20mil,bilhões%20(EUROMONITOR%2C%202020).). Acesso em: 15 dez. 2021.

MOVERGS - ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIA DE MÓVEIS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **Conjuntura e Comércio Externo do Setor de Móveis no Brasil**: relatório de fevereiro/2021 com dados de dezembro/2020 e janeiro de 2021. 173. ed. São Paulo: Iemi, 2020. 34 p.

MOZOTA, Brigitte Borja de. A Theoretical Model for Design in Management Science. **Design Management Journal**, [S.I], v. 3, n. 1, p. 30-37, abr. 2008. Wiley-Blackwell. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1948-7177.2008.tb00004.x>.

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do Design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. [S.I]: Bookman, 2011. 344 p.

NORMAN, Caroline; JERRARD, Robert. Design managers, their organisations and work-based learning. **Higher Education, Skills and Work-based Learning**, [S.I], v. 5, n. 3, p.271-284, 10 ago. 2015. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/heswbl-07-2014-0028>.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Oslo: Finep, 2004. 136 p. Traduzido pela FINEP.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de Avaliação de Empresas e Negócios**. [S.I]: Atlas, 2004. 364 p.

OLIVEIRA, Marcos Roberto Gois de; CAVALCANTI, André Marques; BRITO FILHO, Joao Pereira de; TORRES, Danilo Bernardo; MATOS, Suzana Muniz. Grau de Inovação Setorial: uma abordagem a partir do radar da inovação. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 31., 2011, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: ABEPRO, 2011. p. 1-13.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BONELLI, Raphael. **Business Model Generation**: inovação em modelos de negócios. Rio de Janeiro: Atlas Books, 2011. 300 p.

PAREDES, Breno Jose Burgos; SANTANA, Guilherme Alves; FELL, André Felipe de Albuquerque. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus**: Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 76-88, jun. 2014.

PORTER, Michael Eugene. **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986. 250 p.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: Criando e sustentando um desempenho superior. [S.I]: Gen. Atlas, 1989. 536 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. [S.I]: Gen. Atlas, 2005. 448 p.

PORTER, Michael Eugene. **Competição**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 584 p.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, Gary. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, [S.L.], v. 28, n. 65, p. 1-15, maio 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano.; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: FEEVALE, 2013.

QUELCH, John A.; BARTLETT, Christopher A. **Global Marketing Management**: a casebook. 5. ed. [S.I]: South Western Thompson, 2005. 688 p.

RAMOS, Marcos Roberto. **Gestão de Design Aplicada à Estratégia de Negócios**: um estudo de caso. 2016. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Design, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

REIBSTEIN, David J; DAY, George s. **Wharton**: on dynamic competitive strategy. [S.I]: Wiley, 2004. 480 p.

RODRIGUES, Ricardo Furtado; MERINO, Eugenio Andrés Díaz; CASAROTTO FILHO, Nelson. CONTRIBUIÇÃO DA ERGONOMIA NO PROCESSO DE INOVAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES. **Ação Ergonômica**: Revista Brasileira de Ergonomia, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 24-32, jan. 2013. Disponível em: <http://abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/120>. Acesso em: 14 set. 2020.

ROSA, Sergio Eduardo Silveira da; CORREA, Abidack Raposo; LEMOS, Mario Luiz Freitas; BARROSO, Deise Vilela. O SETOR DE MÓVEIS NA ATUALIDADE: uma análise preliminar. **BNDS Setorial**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 25, p. 65-106, mar. 2007.

ROSSI JÚNIOR, José Luiz; FERREIRA, Pedro Cavalcanti. **Evolução da produtividade industrial brasileira e abertura comercial**. Rio de Janeiro: IPEA, Texto para Discussão, v. 20, n. 1, p. 1-36, 1999. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5034/1/PPE_v29_n01_Evolucao.pdf. Acesso em 05 mai. 2021.

SANTOS FILHO, Jonas Irineu dos; MOREIRA, José Mauro Magalhães Ávila Paz. **O Setor Moveleiro de Exportação no estado de Santa Catarina**: considerações gerais e impacto no desenvolvimento econômico. Colombo: Embrapa - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, 2020. 46 p. ISSN 1980-3958.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 Different Ways for Companies to Innovate. **Mitsloan**: Management Review, Spring, v. 47, n. 3, p. 74-81, fev. 2007.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **O processo de destruição criadora**: capitalismo, socialismo e democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SEBRAE (Brasil). **MEG na Avaliação da Gestão de Negócios**. [S.I]: Sebrae, 2017. 47 p.

SEBRAE. **Transformação da Cadeia Moveleira**: resultados de estudos realizados. [S.I]: Sebrae, 2019. 25 p. Disponível em: <https://sebraers.com.br/wp-content/uploads/2019/04/eBook-Transformação-da-Cadeia-Moveleira.pdf>. Acesso em: 03 jan. 2021.

SENHORAS, Elói Martins; TAKEUCHI, Kelly Pereira; TAKEUCHI, Katiuchia Pereira. Gestão da Inovação no Desenvolvimento de Novos Produtos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 4., 2007, Resende. **Anais SEGet**. Resende: AEDB, 2007. v. 9, p. 0-0. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos07/418_artigos2007EGET_Inovacao&DesenvolvimentoProdutos2007.pdf. Acesso em: 25 abr. 2020.

SHAPE THE AGENDA. The Chartered Institute of Marketing: incremental ou radical. **HSM Management**, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 52-57, mar. 2005. Disponível em:

<https://lucianabicalho.files.wordpress.com/2014/02/incrementalouradical-49-2005.pdf>.
Acesso em: 15 dez. 2021.

SILVA, Anderson Borges da; BRASIL, Ângela de Souza; ALVARENGA, Laura Mariana dos Santos; SANTOS, Suselaine Marque dos. Desafios enfrentados pela Micros e Pequenas Empresas no Brasil. **Revista Conexão Eletrônica**, Três Lagoas, v. 12, n. 1, p. 460-474, mar. 2015.

SILVA, Edna L.; MENEZES, Estera M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOHN, Ana Paula Lisboa. **Aprendizagem Interorganizacional**: análise de canais de transmissão de conhecimento em clusters têxteis e de vestuário no Brasil e na Europa. 2015. 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

SOUZA, Claudia Mara Santos; AUGUSTA, Maria. Grau de inovação de micro e pequenas empresas: um estudo a partir do radar de inovação na cadeia de tecnologia da informação na grande Aracaju. In: SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio Às Micro e Pequenas Empresas. **Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios**: engenharia, tecnologia e energia. Brasília: Sebrae, 2013. Cap. 1. p. 2-18.

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. Arranjo Produtivo Local Móveis da Serra Gaúcha. In: MACADAR, Beky Moron de; COSTA, Rodrigo Marem da. **Agglomerações e arranjos produtivos locais no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2016. p. 405-443.

SPEROTTO, Fernanda Queiroz. Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: características, configuração e perspectiva. **Indicadores Econômicos Fee**, Porto Alegre, v. 45, n. 4, p. 43-59, mar. 2018.

TASCA, Cláudia Cecília; BERTARELLO, Maria Ballestrin; SCHUKSTE, Marília R. C.; SCHUKSTE, Marília R. C.; FIORESE, Vanderlei. Diagnóstico da necessidade de informação do setor moveleiro do Rio Grande do Sul: estudo do usuário. **Ciência da Informação: Informação e Qualidade**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 102-117, ago. 1993.

TEECE, David J. Business Models: business strategy and innovation. **Long Range Planning**, [S.L.], v. 43, n. 2, p. 172-194, jun. 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Managing Innovation**: integrating technological, market and organizational change. 2. ed. Chichester: John Wiley, 2001. 388 p.

TREACY, Michael; WIERSEMA, Fred. **The Discipline of Market Leaders**: choose your customers, narrow your focus, dominate your market. [S.I]: Basic Books (Az), 1997. 210 p.

VATRAS, Amanda. Design como estratégia de gestão. **Dobra[s] – Revista da Associação Brasileira de Estudos de Pesquisas em Moda**, [s.l.], v. 4, n. 8, p. 96-102, 24 jan. 2010.

Dobras. <http://dx.doi.org/10.26563/dobras.v4i8.239>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6277863>. Acesso em: 12 maio 2020.

VIEIRA, Aquiles. **Importação: prática rotinas e procedimentos**. 4. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2010. 238 p.

VIEIRA, Maico Carlos. **GESTÃO DE DESIGN E COGNIÇÃO: UMA PESQUISA SOBRE A PERCEPÇÃO DO USUÁRIO CONSIDERANDO AS CARACTERÍSTICAS E FUNÇÕES DO PRODUTO CERÂMICO DE REVESTIMENTO**. 2018. 168 p. Dissertação (Mestrado em Design) - Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

VILADAS, Xenia. **Managing Design for Profits**. Barcelona: Index Book, 2010. 232 p.

WAGNER, Adriano. **Modelo de Diagnóstico e Análise da Performance Organizacional Baseado nos Preceitos da Gestão de Design**. 2018. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doutorado em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

WANDERLEY, Denise Guimarães Guedes. **Design como ferramenta de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas: panorama da indústria moveleira em Bauru – SP**. 2015. 156f. Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2015.

WEISS, Laura. Strategy: Developing tangible strategies. **Design management journal**, Boston, ano 33, v. 13, ed. 1, p. 38, 2002.

WHICHER, Anna; RAULIK-MURPHY, Gisele; CAWOOD, Gavin. Evaluating Design: Understanding the Return on Investment. **Design Management Review**, [S.I.], ano 44, v. 22, ed. 2, p. 52, 2011.

WOLF, Brigitte. **O Design Management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, ABIPTI, Programa Catarinense de Design, SEBRAE, CNPq, 1998.

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de Avaliação da Gestão de Design em Empresas**. 2010. 233 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010

WOLFF, Fabiane; BENITES, Pedro Rafael Geremias. A gestão de design de micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos com foco em sustentabilidade. **Projética**, Londrina, ano 164, v. 11, ed. 1, p. 193, 2020.

WOOD JÚNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. [S.I]: Atlas, 2004. 232 p.

APÊNDICE A – QUESTÕES DE IDENTIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

1. Nome Fantasia
2. Endereço
3. Ano de Fundação da Empresa
4. Número de Empregados
<input type="checkbox"/> Até 2 Empregados <input type="checkbox"/> 3 à 5 Empregados <input type="checkbox"/> 6 à 10 Empregados <input type="checkbox"/> 11 à 19 Empregados <input type="checkbox"/> Mais de 20 Empregados
5. Mercado de Atuação da Empresa
<input type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> Regional <input type="checkbox"/> Estadual <input type="checkbox"/> Nacional
6. Segmento de Atuação da Empresa
<input type="checkbox"/> Móveis Sob Medida <input type="checkbox"/> Móveis Seriados <input type="checkbox"/> Móveis Planejados <input type="checkbox"/> Outro
7. Entrevistado
8. Cargo
9. Há quanto tempo atua na empresa?
10. E-mail
11. Telefone
12. Data da Entrevista (dia/mês/ano)

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SOBRE DESIGN

A fonte deste Instrumento:

http://lastrategiedesign.com/public/DME_Survey09.pdf

O método utilizado para avaliar o uso da Gestão de Design na empresa será a escada de Gestão de Design (*Design Management Staircase*), desenvolvido pelo Centro Dinamarquês de Design. Este método avalia o grau de utilização e maturidade das empresas com relação ao uso da Gestão de Design com base em cinco fatores: Conhecimento dos benefícios do Design; Processo; Planejamento para Design; Expertise e Recursos para Design. Desta forma esta parte do questionário é composta por 21 questões sobre o uso do Design e da Gestão de Design na empresa.

1. Há quantos anos você está envolvido com a atividade de Design?

- () Menos de 1 ano
 () 1 a 4 anos
 () 5 a 9 anos
 () Mais de 10 anos

2. Você possui alguma formação e/ou realizou cursos na área de Design ou de Gestão de Design?

- () Sim
 () Não

3. Há quantos anos sua empresa utiliza o Design?

- () Menos de 1 ano
 () 1 a 4 anos
 () 5 a 9 anos
 () Mais de 10 anos

FATOR 1 – CONHECIMENTOS SOBRE OS BENEFÍCIOS DO DESIGN

Visa avaliar se a alta gerência e os funcionários estão cientes do potencial que a Gestão de Design tem de agregar valor à empresa, contribuindo para o sucesso de um produto. Avalie as questões a seguir com base nos últimos três anos de atuação da empresa.

4. Nos últimos três anos, até que ponto o design contribuiu para a melhoria dos seguintes fatores para a empresa?

Legenda:

CP – Contribuiu pouco

CM – Contribuiu até certo ponto (média contribuição)

CC – Contribuiu consideravelmente

NS – Não se Aplica / Não Sei

Selecione a opção apropriada para cada afirmação

	C P	CM	CC	NS
Imagem da Empresa/Marca				
Comunicação Interna-Externa				

Experiência do cliente (relacionamento com o cliente)				
Melhoria nas funcionalidades dos produtos				
Motivação dos Funcionários				
Cultura Organizacional				
Eficiência – Produtividade				
Empregabilidade				
Sustentabilidade (redução do Impacto Ambiental)				
Competitividade				
Desenvolvimento de novos mercados				
Volume de Negócios (aumento nas vendas)				
Participação de Mercado				
Lucros (Margens maiores ou menores custos unitários)				
5. Até que ponto você, pessoalmente, acredita que as seguintes afirmações sejam verdade?				
<p>Legenda: D – Discordo C – Concordo até certo ponto CT – Concordo Totalmente NS – Não Sei / Não se Aplica</p>				
Selecione a opção adequada para cada afirmação				
	D	C	CT	NS
O Design é uma atividade inovadora levando a implementação de inovações e/ou atua com foco nisso.				
Designers podem aplicar novos componentes, materiais ou métodos de produção em produtos existentes e traduzir conceitos tecnológicos para o mercado				
Designers podem contribuir para desenvolver uma inovação valorizada pelo mercado				
Inovação através de Design pode contribuir para que a competitividade da empresa não seja definida apenas por preço				
Ao integrar o Design nos processos organizacionais, o potencial de inovação da empresa pode ser melhorado				
O Design pode atuar dentro da organização como uma atividade que visa o aumento da competitividade				
6. Na sua opinião, quais são os benefícios que a Gestão de Design trás para a empresa quando desenvolvida de forma eficaz? (Selecione todas as alternativas que julgar necessário)				
	Maior qualidade no trabalho de Design (excelência em Design)			
	Melhoria da rentabilidade e crescimento da empresa			
	Melhoria no desempenho de processos, integrando o Design a outros processos			
	Fornece um elo entre a estratégia e Design (alinhar as atividades do projeto com os objetivos estratégicos)			
	Aumento da Competitividade			
	Uma imagem mais consolidada da marca, produto e reputação da empresa			

	Maior alinhamento entre departamentos funcionais (marketing, Pesquisa & Desenvolvimento, operações)
	Alcance da diferenciação e vantagem competitiva
	Melhoria da capacidade de explorar novos mercados de atuação para a empresa
	Projetos de Design mais eficazes (menos projetos sem sucesso)
	Atividade de inovação melhoram o produto e as atividades de marketing
	Alcance da diferenciação e Vantagem competitiva
	Maior visibilidade no mercado tanto para clientes como para concorrentes
7. Até que ponto os colaboradores da empresa estão cientes dos benefícios do Design e da Gestão de Design na Empresa	
	As pessoas não estão cientes; pouca ou nenhuma atenção é dada para os benefícios do Design e da Gestão de Design
	Alguns funcionários estão cientes dos benefícios do Design e da Gestão de Design; pessoas diretamente ligadas a alta gerência tem conhecimento dos benefícios
	A maioria das pessoas está ciente porque a Gestão de Design é importante para o desenvolvimento da empresa
	Todos estão conscientes de que é de fundamental importância para o desenvolvimento da empresa
	Outros / Não Sei
FATOR 2 - PROCESSO	
Compreende a capacidade da empresa de desenvolver um processo de Gestão de Design nos processos de negócio, ou seja, quando o design está envolvido nas políticas e processos de desenvolvimento de produto e inovação desde o início. Avalie as seguintes questões com base nos últimos três anos de atuação da empresa.	
8. Em qual momento do processo o Designer é incluído quando algo novo é desenvolvido, ou seja, quando os Designers são envolvidos no processos?	
	O Design é um aspecto central; um meio de incentivar a inovação; o Designer na condução do processo de desenvolvimento
	O Design é um método de trabalho adaptado e integrado desde o início do processo, uma abordagem multidisciplinar é necessária com a contribuição de especialistas em Design
	O Design é utilizado como estilo, no final do processo de desenvolvimento; o Design atua no acabamento estético final e/ou aperfeiçoamento
	O Design está envolvido no desenvolvimento; não há necessidade de ter um profissional de Design disponível para esta atividade
	Outros / Não Sei
9. A empresa avalia ou monitora o desempenho do Design antes e/ou depois do lançamento de produtos no mercado?	
	Há uma avaliação mínima em nível de projeto; os requisitos de avaliação não são claros na avaliação do Design
	Existe um processo detalhado e minucioso de avaliação técnica; Pouco monitoramento/acompanhamento após o lançamento
	A avaliação e monitoramento não são considerados como necessários

	Há uma avaliação rigorosa e testes pré-lançamento; acompanhamento pós-lançamento do sucesso do projeto			
	Não temos tempo para avaliar ou monitorar o desempenho do Design			
FATOR – 3 EXPERTISE				
Refere-se à qualidade do pessoal (experiência, habilidades e conhecimentos) e as ferramentas e métodos utilizados.				
10. Qual das seguintes alternativas a sua empresa explora para otimizar/maximizar a capacidade de Design?				
	Departamento Interno de Design			
	Consultorias Externas de Design			
	Especialista (as) em Gestão de Design (Gerente de Design/Diretor de Design)			
	Universidades de Design			
	Concursos/Concorrências de Design			
	Centros de apoio ao Design			
	Centros de apoio empresarial (associações empresariais)			
	Designer (s) <i>Freelancer</i> (s) (Autônomos)			
	Outros / Não Sei			
11. Como ocorre a avaliação e seleção das melhores soluções de Design para satisfazer as necessidades do negócio, do mercado e dos clientes?				
	<ul style="list-style-type: none"> • O gerente ou membro da equipe de Design escolhe; as decisões são subjetivas e baseadas em preferências pessoais • Os <i>Stakeholders</i> externos e internos escolhem; todos os aspectos são considerados, uma variedade de métodos de seleção/ferramentas podem ser aplicados; as decisões são baseadas em dados • <i>Stakeholders</i> internos selecionam, visando atingir um consenso; usando um <i>checklist</i> padrão; porém o gerente sênior ainda tem o veto final • Há apenas um conceito para escolher – nenhum processo é necessário • Outros / Não Sei • 			
12. Classifique como as ferramentas e os métodos listados abaixo são aplicados no desenvolvimento das atividades de Design na empresa				
Legenda AV – Às Vezes F – Frequentemente PP – Procedimento Padrão NS – Não se Aplica / Não Sei				
Selecione a opção adequada para cada método/ferramenta listado				
	AV	F	PP	NS
•				
Pesquisa em Tendências				
Pesquisa em Design Centrada no Usuário				
Gerenciamento do ciclo do vida do produto				
Construção de cenários futuros				
Análise de Portfólio				
Análise do Custo unitário				
Produto / Plataforma de marca				

Diretrizes / Manuais de Design				
Benchmarking das melhores práticas				
Auditoria do processo de Design				
Formação da consciência das políticas de Design (treinamento de colaboradores)				
Pesquisa e aplicação dos direitos de propriedade intelectual (por exemplo: patentes, modelos e registros de marca)				
FATOR 4 – PLANEJAMENTO PARA O DESIGN				
Relaciona-se com o desenvolvimento de uma estratégia de Design (documentação formal dos princípios, metas e objetivos) articulada com o plano de negócios, e amplamente divulgada entre os colaboradores				
13. O Design faz parte dos planos e objetivos de negócios e/ou marketing?				
	O Design está incluído como parte dos planos estratégicos			
	Existem planos e objetivos que definem o direcionamento do Design dentro da empresa			
	O planejamento do Design é um processo dinâmico que impulsiona o negócio			
	Os planos e objetivos estratégicos e/ou de marketing não mencionam o uso de Design			
	Outros / Não Sei			
14. Os Desejos e necessidades dos usuários finais são avaliados e introduzidos no processo de desenvolvimento de produtos? Classifique as seguintes afirmações que melhor descrevem como a pesquisa de Design é realizada em sua empresa				
Legenda AV – Às Vezes F – Frequentemente S – Sempre NS – Não se Aplica / Não Sei				
Avalie as seguintes afirmações				
Ao realizar uma pesquisa para um projeto de design, utilizo....	AV	F	S	NS
Um engenheiro ou profissional de marketing				
Relatórios de mercado, mas não há métodos padrão				
Informações cedidas por parceiros comerciais ou vendedores				
Entrevistas com uma amostra representativa de usuários				
Personas para orientar o processo (Personas são usuários fictícios, com características pré-definidas)				
Observamos e analisamos sistematicamente os processos de usuário em grupos-alvo				
Os clientes envolvidos ativamente no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços				
O feedback dos usuários para desenvolver e testar o protótipos ou para aperfeiçoar os novos produtos				
•				

15. A Análise de concorrentes faz parte do processo de planejamento do Design em sua empresa?	
	Nós reunimos um pouco de conhecimento sobre os nossos concorrentes no desenvolvimento de nossos próprios projetos e uso de Design
	Observamos, sistematicamente, nossos concorrentes; suas políticas de Design, uso e desempenho de mercado
	Consideramos, formalmente, os pontos fracos e fortes da concorrência no início de um projeto de Design
	Não temos certeza sobre o processo e utilização de Design nos nossos concorrentes, temos pouca ou nenhuma informação competitiva
	Outros / Não Sei
16. Até que ponto as atividades de Design são coordenadas?	
	Há a coordenação contínua a um nível elevado para alcançar a excelência da Gestão de Design
	Há a coordenação do processo de Design total da empresa, incluindo os resultados (saídas) das atividades de Design
	Coordenação limitada dentro das fronteiras dos departamentos ou funções
	Não há necessidade de coordenar as atividades de Design
	Outros / Não Sei
FATOR 5 – RECURSOS PARA DESIGN	
Consistem em todos os investimentos de Design, envolvendo pessoal habilitado para atividades de Design, ambiente de trabalho criativo e equipamentos (<i>hardware e software</i>) apropriados para as atividades de Design.	
17. Nos últimos três anos, a empresa desenvolveu atividades de Design em alguma das áreas a seguir? (Selecione todas as alternativas necessárias)	
	Identidade Corporativa/marca (por exemplo: logotipo, comunicação visual, website, uniforme, Design de frota de veículos, sinalização, entre outros)
	Institucional (por exemplo a arquitetura, Design do local de trabalho, Design de interiores, sinalização/sistemas de iluminação)
	Produção (por exemplo, o Design gráfico, impressão, layout, projeto estrutural/montagem)
	Promoção (por exemplo, materiais de marketing, publicações, impressos corporativos, publicidade, website, exposições, eventos)
	Design de pontos de contato com os clientes (por exemplo, displays, comunicação/Design do ambiente do varejo, ponto de venda, Design digital e multimídia)
	Outros / Não Sei
18. Qual o nível de recursos (pessoal, orçamento e meios de produção ou execução) são alocados para a atividade de Design e como?	
	Recursos não estão especificamente atribuídos ao Design
	São alocados recursos limitados para projetos individuais, investimentos pontuais em Design com nenhuma avaliação dos potenciais retornos
	Recursos adequados são alocados com base no potencial de retorno, mas com algum processo para auxiliar na tomada de decisão

	Recursos significativos são atribuídos com base no potencial de retorno, mas com base em requisitos financeiros para ajudar na avaliação de investimentos, riscos e monitorar os retornos			
	Outros / Não Sei			
19. Qual a afirmação que melhor descreve quem gerencia as atividade de Design na empresa?				
	Não há um gestor interno, a empresa usa design ocasionalmente, contratando um <i>freelancer</i> para projetos pontuais			
	Empresas de Design são contratadas ocasionalmente para projetos			
	Proprietário gerente / Diretor e/ou CEO			
	Coordenador geral / gerente			
	Equipe interna multidisciplinar / multifuncional, incluindo especialista (as) em Design e alguém integrada à alta diretoria			
	Equipe interna ampla, incluindo especialista (as) em Design em nível estratégico, completamente integrada à alta diretoria			
	Outros / Não Sei			
20. Até que ponto a empresa promove uma cultura e ambiente de Design que incentiva a criatividade, originalidade e inovação?				
	A empresa não conta com a criatividade dos funcionários			
	A criatividade é esperada, mas não explicitamente encorajada ou recompensada			
	A equipe tem algum tempo para a gestão da criatividade; ideias são incorporadas no processo de desenvolvimento de produtos; melhores ideias são recompensadas			
	A criatividade é esperada e recompensada; não há restrições sobre a criatividade – desde que os prazos sejam cumpridos; tempo e dinheiro estão disponíveis; ambientes físicos apoiam a criatividade			
	Outros / Não Sei			
21. Até que ponto os fatores abaixo citados dificultam nos esforços de Gestão de Design na empresa?				
Legenda				
DP – Dificulta Pouco				
DAP – Dificulta Até Certo Ponto				
DC – Dificulta Consideravelmente				
NS – Não Sei / Não Se aplica				
Selecione um campo adequado para cada afirmação				
	DP	DAP	DC	NS
Fatores de custo (ex: custo muito alto, retorno sobre investimento duvidoso, ente outros)				
Fatores de conhecimento (ex: falta de pessoal qualificado ou informação sobre as melhores práticas de Design, entre outros)				
Fatores culturais (ex: rigidez da organização, Design é considerado uma função isolada, a cultura tradicional de “não – Design”, entre outros)				
Outros fatores (ex: tamanho da empresa, deficiências na				

disponibilidade de serviços de Design Externos, entre outros)				
---	--	--	--	--

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOBRE INOVAÇÃO

A fonte deste instrumento:

<https://www.sebraepr.com.br/servicos/agentes-locais-de-inovacao/>

O método utilizado para avaliar e mensurar o grau de inovação das empresas moveleiras do Vale do Taquari é o Radar da Inovação. O método é composto por 13 dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, captura de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença, rede e ambiência inovadora (Sawhney, Wolcott, Arroinz, 2006; Banchmann, Destefani, 2008). Desta forma, esta parte do questionário será dividida entre as 13 dimensões da inovação. O Radar da Inovação não contribui somente para mensurar o grau de inovação de uma empresa, mas também para auxiliar as empresas a identificarem os seus pontos fracos e fortes, oportunidades promissoras e desenvolver estratégias de inovação. Assim, esta parte do questionário é composto por 40 questões sobre a inovação. Para responder as próximas questões, considere o período dos últimos 3 anos em sua empresa.

DIMENSÃO OFERTA

Envolve as questões relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos ou serviços inovadores.

1. Em relação a novos produtos a empresa:

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Desenvolveu, com sucesso, mais de um novo produto no mercado nos últimos 3 anos. |
| <input type="checkbox"/> | Desenvolveu, com sucesso somente um produto no mercado nos últimos 3 anos. |
| <input type="checkbox"/> | Não desenvolveu qualquer produto novo no mercado nos últimos 3 anos. |

2. Nos últimos três anos, a empresa retirou/parou de fabricar algum produto que não teve mais sucesso?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A empresa retirou do mercado mais de um produto que não teve sucesso. |
| <input type="checkbox"/> | A empresa retirou do mercado somente um produto que não teve sucesso. |
| <input type="checkbox"/> | Nos últimos 3 anos não foram retirados produtos do mercado. |

3. Nos últimos três anos, a empresa substituiu/alterou algum produto ou componente devido a razões ambientais (ecológicas)? Embalagens? Processos de Logística (Entrega)?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A empresa mudou as características de mais de um produto por razões ecológicas. |
| <input type="checkbox"/> | A empresa mudou alguma característica de um de seus produtos por razões ecológicas. |
| <input type="checkbox"/> | A empresa não alterou qualquer característica de seus produtos por razões ecológicas. |

4. Nos últimos três anos, a empresa fez alguma mudança significativa na estética, Design ou outra mudança funcional nos seus produtos, loja (showroom), ou até mesmo nos serviços (entrega, instalação)?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | A empresa fez mudanças significativas em mais de um produto. |
| <input type="checkbox"/> | A empresa fez algumas mudanças significativas em pelo menos um produto. |

	A empresa não realizou mudanças significativas em nenhum produto.
	.
	5. Em relação a inovação tecnológica, a empresa adotou mais de uma das seguintes inovações de produto? (Assinale as alternativas que mais se adequam à empresa, considerando os últimos três anos)
	• Utilização de novos componentes ou matérias primas.
	• Uso de novos tipos de acabamento em seus produtos.
	• Uso de novas tecnologias aplicadas aos produtos.
	• Uso de novas tecnologias no sistema produtivo.
	• Uso de novas tecnologias para auxiliar o processo de desenvolvimento de novos produtos.
	• Uso de tecnologia radicalmente nova .
	• Uso de novas formas de Logística (Entrega).
	• Uso de novas formas de instalação/montagem.
	• A empresa não utilizou qualquer das inovações citadas.
DIMENSÃO PLATAFORMA	
Relaciona-se à possibilidade de adaptação do sistema produtivo com relação da diversidade de produtos	
	6. Os espaços físicos e/ou recursos físicos e de conhecimento para produção, atendem a mais de uma linha/tipo de produtos?
	• Sim, servem a mais de uma linha/tipo de produtos.
	• Sim, servem somente a uma linha/tipo de produtos.
	• Não, servem somente a um produto.
	7. A empresa realizou adaptações nos produtos para que atendessem a novos mercados, nichos de mercados ou grupos de consumidores? (Essas adaptações incluem acrescentar, retirar, substituir algum componente, processo produtivo ou funcionalidade do produto)
	• Sim, o mesmo produto é ofertado em mais de duas versões para atender diferentes mercados.
	• Sim, o mesmo produto é ofertado em duas versões para atender diferentes mercados.
	• Não, cada produto é oferecido em uma única versão, mesmo em mercados diferentes.
DIMENSÃO MARCA	
Esta área relaciona-se à possibilidade da empresa de encontrar novas maneiras de comunicar os valores da empresa aos clientes.	
	8. A empresa possui marca própria?
	• Sim, a empresa tem uma ou mais marcas registradas.
	• Sim, mas a marca da empresa não é registrada.
	• Não, a empresa não possui marca.
	9. Utiliza a marca própria em propaganda ou nos produtos?
	• A empresa usa a sua marca em propagandas ou associada a outros produtos em negócios que possam divulgar a marca.

•	A empresa usa sua marca exclusivamente em seus produtos.
•	Não, a empresa não usa sua marca nos produtos ou negócios, ou não possui marca.
DIMENSÃO CLIENTES	
Relaciona-se à capacidade da empresa de identificar necessidades não atendidas dos clientes ou novos nichos de mercado	
10. A empresa coleta informações sobre as necessidades dos clientes?	
•	Sim, a empresa tem uma sistemática para colher informações sobre as necessidades dos clientes.
•	Nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos uma necessidade não atendida de seus clientes
•	Nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer nova necessidade de seus clientes..
•	
11. Nos últimos três anos, a empresa já identificou algum novo mercado?	
•	Sim, a empresa tem uma sistemática para identificar novos mercados/nichos de mercado para seus produtos.
•	Nos últimos três anos, a empresa identificou ao menos um novo mercado/nicho de mercado para seus produtos..
•	Nos últimos três anos, a empresa não identificou qualquer novo mercado/nicho de mercado para seus produtos.
•	
12. A empresa modificou seu atendimento ou forma de trabalho em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes nos últimos três anos?	
	Sim, a empresa lançou mais de um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes.
	Sim, a empresa lançou apenas um novo produto e/ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes.
	Não, a empresa não lançou um novo produto ou versão em decorrência de informações sobre as necessidades dos clientes .
DIMENSÃO SOLUÇÕES	
É a capacidade de criar ofertas de soluções integradas e customizadas para resolver problemas dos clientes	
13. Nos últimos três anos, a empresa ofereceu alguma nova solução complementar a seus clientes, criando novas oportunidades de receita?	
	Sim, a empresa ofertou mais de uma nova solução complementar.
	Sim, a empresa ofereceu uma nova solução a seus clientes.
	Não, a empresa não desenvolveu novas soluções para seus clientes
14. A empresa ofereceu novas soluções a seus clientes, com base na integração de recursos/produtos/serviços, nos últimos três anos?	
•	Sim, a empresa ofereceu mais de uma nova solução.
•	Sim, a empresa ofereceu uma nova solução.
•	Não, a empresa não ofereceu novas soluções.
•	

DIMENSÃO RELACIONAMENTO	
Capacidade de repensar a interface entre os clientes e a empresa (relacionamento)	
15. A empresa adotou alguma nova facilidade, interface ou recursos para melhorar o relacionamento com os clientes? (senhas, horário marcado, sala de espera, cafezinhos, promoções em datas comemorativas, entre outros)	
•	Sim, a empresa adotou mais de uma nova facilidade/interface/recurso.
•	Sim, a empresa adotou uma nova facilidade/interface/recurso.
•	Não, a empresa não adotou nenhuma nova facilidade/interface/recurso.
16. Nos últimos três anos, a empresa adotou algum novo recurso de informática para se relacionar com seus clientes? (sites, blogs, redes sociais, entre outros)	
•	Sim, a empresa adotou mais de um recurso.
•	Sim, a empresa adotou um novo recurso.
•	Não, a empresa não adotou nenhum recurso.
•	
DIMENSÃO CAPTURA DE VALOR	
Capacidade de descobrir novas fontes de receitas e expandir a capacidade de captura de valor, a partir de interações com clientes e parceiros.	
17. A empresa aproveita os recursos existentes para criar novas formas de gerar receitas usando instalações já existentes? (ex: Oferece serviço de frete quando o carro de entrega está ocioso, oferece equipes de montagem/instalação em algum momentos, oferece o serviço/utilização de máquinas em períodos ociosos).	
•	Sim, a empresa tem uma sistemática de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes.
•	Sim, a empresa já adotou alguma nova forma de gerar novas receitas a partir dos recursos já existentes.
•	Não, a empresa não trabalha com outras fontes de receita.
•	
18. Nos últimos três anos, a empresa buscou alguma nova forma de gerar receita facilitando o relacionamento de parceiros com seus clientes? (ex: Aluga espaço físico para que outras empresas possam interagir com seus clientes: espaços em catálogos, feiras, eventos, sites, entre outros)	
•	Sim, a empresa adotou mais de uma nova forma.
•	Sim, a empresa adotou alguma nova forma.
•	Não, a empresa não adotou nenhuma forma nova.
•	
DIMENSÃO PROCESSOS	
Consiste no redesenho dos processos internos de modo a permitir incremento de eficiência operacional.	
19. Nos últimos três anos, a empresa fez alguma alteração em seus processos (venda, estocagem, compra, produção, entre outros) ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas, visando obter maior eficiência, qualidade, flexibilidade no atendimento ou menor ciclo de produção? (processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas)).	
•	Sim, a empresa sistematicamente modifica processos, compra ou aluga

	equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adota técnicas de gestão da produção mais modernas.
•	Sim, a empresa alterou pelo menos um processo interno, comprou ou alugou equipamentos diferentes dos usados anteriormente, ou adotou técnicas de gestão da produção mais modernas.
•	Não, a empresa não alterou nenhum processo.
•	
	20. Nos últimos três anos, a empresa adotou algum sistema de Gestão? (ex: Planejamento Estratégico, Benchmarking, Engenharia Reversa, Just in Time, Matriz BCG, Análise Swot, Matriz Ansof, PM Canvas, PDCA, entre outros)
•	Sim, a empresa adotou pelo menos, duas novas práticas de gestão.
•	Sim, a empresa adotou pelo menos, uma nova prática de gestão.
•	Não, a empresa não adotou nenhuma técnica de gestão.
•	
	21. Nos últimos três anos, a empresa recebeu alguma certificação? (ex: ISO9001, ISO14001, OHSAS18001, SA8001, selo do inmetro, entre outros)
•	Sim, a empresa recebeu mais de uma nova certificação.
•	Sim, a empresa recebeu pelo menos uma nova certificação.
•	Não, a empresa não recebeu nenhuma certificação.
•	
	22. Nos últimos três anos, a empresa modificou algum insumo ou processo devido a aspectos ambientais para se diferenciar e ganhar competitividade?
•	Sim, a empresa modificou mais de um insumo ou processo por razões ecológicas.
•	Sim, a empresa modificou algum insumo ou processo por razões ecológicas
•	Não, a empresa não modificou qualquer insumo ou processo por razões ecológicas.
•	
	23. Nos últimos três anos, a empresa fez a gestão de resíduos?
	Sim, a empresa transformou parte dos resíduos em oportunidade de gerar receita.
	Sim, a empresa alterou a destinação dos seus resíduos, visando menos impacto ambiental ou benefícios para terceiros.
	Não, a empresa não alterou a destinação de seus resíduos.
DIMENSÃO ORGANIZAÇÃO	
	É o processo de melhoria da estrutura da empresa.
	24. Nos últimos três anos, a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores para obter melhora em seus resultados? (ex: reuniões para solução de problemas, horário flexível, redistribuição das tarefas, entre outros)
•	Sim, a empresa sistematicamente reorganiza as atividades ou modifica a forma de trabalhar de seus colaboradores, para obter melhora em seus resultados.
•	Sim, a empresa reorganizou suas atividades ou modificou a forma de trabalhar dos colaboradores, para obter melhora em seus resultados.
•	Não, a empresa não realizou alterações em sua estrutura.
•	
	25. Nos últimos três anos, a empresa firmou parcerias com outras organizações para fornecer produtos melhores ou ganhar competitividade?

	Sim, a empresa fez duas ou mais parcerias.
	Sim, a empresa fez uma nova parceria.
	Não, a empresa não realizou parcerias.
26. Nos últimos três anos, a empresa alterou sua estratégia (venda/compras/processos) para se tornar mais competitiva?	
	Sim, a empresa fez uma mudança radical na estratégia competitiva.
	Sim, a empresa fez uma mudança significativa na estratégia competitiva.
	Não, a empresa não fez uma mudança na estratégia competitiva.
DIMENSÃO CADEIA DE FORNECIMENTO	
Capacidade da empresa de aperfeiçoar a troca de informações e a colaboração entre os elos da cadeia de fornecimento	
27. A empresa adotou alguma nova solução para reduzir custos com transportes ou de estoque das matérias primas e produtos?	
•	Sim, a empresa adota sistematicamente novas soluções para reduzir custos .
•	Sim, a empresa adotou um nova solução para reduzir custos.
•	Não, a empresa não adotou soluções novas.
•	
28. A empresa buscou novos parceiros comerciais (fornecedores), a fim de comprar matéria prima e/ou componentes mais baratos ou diferenciados?	
•	Sim, a empresa busca sistematicamente novos fornecedores.
•	Sim, a empresa buscou um novo fornecedor.
•	Não, a empresa não buscou outros fornecedores.
•	
DIMENSÃO PRESENÇA	
Capacidade de identificar novas formas de comercialização e/ou distribuição	
29. A empresa criou novos canais de venda nos últimos três anos? Exceto ampliação de pontos de venda já existentes.	
•	Sim, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente, compartilhando recursos com terceiros.
•	Sim, a empresa criou pontos ou canais de venda diferentes dos existentes anteriormente.
	Não, a empresa não criou novos pontos ou canais de venda.
•	
30. A empresa estabeleceu relação com distribuidores e/ou representantes, nos últimos três anos?	
•	Sim, a empresa estabeleceu relações para venda de seus produtos em novos mercados.
•	Sim, a empresa estabeleceu somente uma nova relação para a venda de seus produtos.
•	Não, a empresa não estabeleceu novas relações.
•	
DIMENSÃO REDE	
•	Capacidade de incrementar a logística com os fornecedores e clientes.
31. Nos últimos três anos, a empresa adotou novas formas de trocar informações com clientes, usando ou não a tecnologia da informação, para ganhar eficiência	

em seus processos?	
•	Sim, a empresa adotou novas formas de comunicação.
•	Sim, a empresa adotou uma nova forma de comunicação.
•	Não, a empresa não adotou novas formas de comunicação.
•	
32. Nos últimos três anos, a empresa adotou novas formas de trocar informações com os fornecedores (<i>feedback</i>), relatando a necessidade dos consumidores por novas matérias primas e/ou componentes?	
•	Sim, a empresa sistematicamente troca informações (<i>feedback</i>) com seus fornecedores.
•	Sim, a empresa trocou informações uma vez com seus fornecedores.
•	Não, a empresa não troca informações com seus fornecedores.
•	
• DIMENSÃO AMBIÊNCIA INOVADORA	
•	Está relacionada com os recursos humanos da empresa que colaboram com a cultura da inovação.
33. A empresa fez uso de consultorias ou do apoio técnico de instituições como SEBRAE, SENAI, SESI, Universidades, empresas júnior, entre outros, ou de serviços como o SBRT – Serviço Brasileiro de Respostas Técnicas?	
•	Sim, a empresa faz uso rotineiro deste tipo de serviço.
•	Sim, a empresa faz uso eventual deste tipo de serviço.
•	Não, a empresa não fez uso deste tipo de serviço
•	
34. A empresa buscou informações e tecnologias em eventos (seminários, feiras, congressos, eventos, entre outros) e associações técnicas empresariais?	
•	Sim, a empresa sistematicamente busca novas informações em eventos e associações.
•	Sim, a empresa eventualmente busca novas informações em eventos e associações.
•	Não, a empresa não busca novas informações em eventos ou associações.
•	
35. A empresa realiza pesquisa e/ou busca conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes?	
•	A empresa tem por prática buscar conhecimentos ou tecnologias junto aos fornecedores ou clientes.
•	Nos últimos três anos, a empresa absorveu algum tipo de conhecimento ou tecnologia junto aos fornecedores e cliente.
•	Não, a empresa não buscou conhecimento ou tecnologias junto a seus fornecedores ou clientes
•	
36. A empresa pagou por informações, técnicas ou não, pagando taxas ou royalties, por invenções patenteadas e competências?	
•	Sim, a empresa sistematicamente adquire informações pagas.
•	Sim, nos últimos três anos a empresa adquiriu algumas informações pagas.
•	Não, a empresa não adquire informações pagas.
•	
37. A empresa tem registro de patente de invenção ou modelo de utilidade junto ao	

Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)?	
•	Sim, a empresa tem pelo menos uma patente de invenção ou modelo de utilidade em vigor.
•	Sim, a empresa solicitou o depósito do pelo menos uma patente de invenção ou modelo de utilidade em vigor.
•	Não, a empresa não tem nenhuma patente em vigor nem solicitou depósito de patente de invenção ou modelo de utilidade.
•	
38. Nos últimos três anos, a empresa realizou algum projeto para desenvolver ou introduzir novos produtos ou processos que acabou abandonando?	
	Sim, a empresa teve dois ou mais projetos.
	Sim, a empresa teve um projeto.
	Não, a empresa não abandonou projetos.
39. A empresa já solicitou algum programa de apoio do governo (recursos financeiros) para suas atividades inovadoras?	
•	A empresa já utilizou.
•	A empresa já solicitou.
•	A empresa nunca utilizou/solicitou.
•	
40. A empresa incentiva a coleta de ideias inovadoras de seus colaboradores?	
	Sim, a empresa tem um sistema definido para a coleta de ideias.
	Sim, a empresa tem um sistema informal para coletar estas ideias.
	Não, a empresa não possui um sistema para coletar as sugestões de seus colaboradores.

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE

A fonte deste instrumento:

https://prod.fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2019/02/Guia_Filiados.pdf

O método utilizado para avaliar e mensurar o grau de competitividade das empresas moveleiras do Vale do Taquari, tem como base o Modelo de Excelência da Gestão, utilizado pelo Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil) do Sebrae. O método é composto por 8 critérios: Liderança, Estratégia e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Desta forma, esta parte do questionário será dividida entre os 8 critérios da competitividade, composto por 37 questões.

CRITÉRIO LIDERANÇA

Envolve os processos relativos à orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção.

1. A missão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?

A missão não está definida.

A missão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes.

A missão está escrita e é do conhecimento de alguns colaboradores.

A missão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores.

2. O comportamento ético é incentivado pelos dirigentes nas relações internas e externas?

Não há definição de regras para assegurar o comportamento ético.

O comportamento ético é promovido por meio de regras informais.

O comportamento ético está explicitado como um dos valores da empresa.

O comportamento ético está detalhado em regras escritas que são de conhecimento de todos os colaboradores.

3. O desempenho da empresa é analisado pelos dirigentes?

• Não há análise do desempenho.

• A análise do desempenho do negócio é feita ocasionalmente, com foco principalmente no financeiro.

• A análise do desempenho do negócio é feita regularmente com uso de indicadores restritos aos aspectos de vendas, financeiro e produção.

• Há reuniões regulares para análise do desempenho, com uso de indicadores abrangentes ao negócio (vendas, fornecedores, clientes, colaboradores, financeiro, produção e aspectos ambientais).

•

4. Os dirigentes compartilham informações com os colaboradores?

• Não há compartilhamento de informações com os colaboradores.

• O compartilhamento de informações ocorre esporadicamente.

• O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange alguns colaboradores.

• O compartilhamento de informações ocorre regularmente e abrange todos os

	funcionários.
	•
5. Os dirigentes investem em seu desenvolvimento gerencial e aplicam os conhecimentos na empresa?	
•	Os dirigentes não investem em seu desenvolvimento.
•	Investem esporadicamente em seu desenvolvimento, mas não aplicam o conhecimento na empresa.
•	Investem esporadicamente em seu desenvolvimento e aplicam os conhecimentos adquiridos na empresa.
•	Investem constantemente em seu desenvolvimento e aplicam regularmente os conhecimentos adquiridos na empresa.
	•
6. A busca de informações para identificar oportunidades de inovação incluem fontes externas e os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem se converter em inovações.	
•	Não são realizadas buscas para identificar oportunidades de inovação
•	Esporadicamente são realizadas buscas para identificar a inovação, mas não são convertidas em inovações.
•	Esporadicamente são identificadas oportunidades de inovação e convertidas em inovações para o negócio.
•	Constantemente são realizadas buscas para identificar oportunidades de inovação e estas são convertidas em inovação para o negócio.
CRITÉRIO ESTRATÉGIA E PLANOS	
Aborda os processos gerenciais relativos à concepção e à execução das estratégias.	
7. A visão da empresa está definida e é conhecida pelos colaboradores?	
•	A visão não está definida.
•	A visão está definida informalmente, sendo conhecida apenas pelos dirigentes.
•	A visão está escrita e é do conhecimento de alguns colaboradores.
•	A visão está escrita e é do conhecimento de todos os colaboradores.
8. As estratégias que permitem alcançar os objetivos da empresa estão definidas?	
	As estratégias não estão definidas.
	As estratégias estão definidas na forma de intenções e ideias restritas aos dirigentes.
	As estratégias estão definidas informalmente levando em consideração informações internas e externas.
	As estratégias estão definidas formalmente por meio de método que leva em consideração informações internas e externas.
9. Os indicadores e metas relacionados às estratégias estão estabelecidos?	
	Indicadores relacionados às estratégias não estão estabelecidos.
	Os indicadores são estabelecidos para algumas estratégias.
	Os indicadores e suas metas são estabelecidos para algumas estratégias.
	Os indicadores e suas metas são estabelecidos para as principais estratégias e são disseminados para os colaboradores.

10. Os planos de ação, visando alcançar as metas relacionadas às estratégias, estão definidas?	
	Os planos de ação não estão definidos.
	As ações são definidas informalmente para o alcance de algumas metas.
	Os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas.
	Os planos de ação são elaborados para o alcance das principais metas e são acompanhadas por um responsável.
CRITÉRIO CLIENTES	
Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento de informações de clientes e mercado.	
11. Os clientes são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?	
	As necessidades e expectativas dos clientes não são identificadas.
	O agrupamento é feito intuitivamente sem definição clara do tipo de clientes.
	O agrupamento é feito de forma planejada utilizando dados dos clientes.
	O agrupamento é feito de forma planejada e as informações são utilizadas para melhor atender os clientes atuais e captar novos clientes.
12. Os produtos e serviços são divulgados aos cliente?	
	Os serviços e produtos não são divulgados.
	Os serviços e produtos são divulgados sem considerar os diferentes tipos de clientes.
	Os serviços e produtos são divulgados para alguns tipos de clientes.
	Os serviços e clientes são divulgados considerando os diferentes tipos de clientes e o canal mais adequado para atingi-los.
13. As reclamações dos clientes são registradas e tratadas?	
	Não há um canal de recebimento das reclamações dos clientes.
	As reclamações não são registradas, sendo resolvidas, ocasionalmente, conforme sua gravidade.
	As reclamações são registradas e resolvidas.
	As reclamações são registradas, resolvidas e é dado retorno ao cliente.
14. A satisfação dos clientes é avaliada?	
	A satisfação dos clientes não é avaliada.
	A satisfação dos clientes é avaliada eventualmente.
	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente e os resultados obtidos são analisados.
	A satisfação dos clientes é avaliada periodicamente por meio de método formalizado e os resultados obtidos são analisados.
15. As informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas para intensificar a sua fidelidade e captar novos clientes?	
	As informações dos clientes não são analisadas.
	As informações dos clientes são analisadas eventualmente.
	As informações dos clientes são analisadas periodicamente.
	As informações obtidas dos clientes são analisadas por meio de método

	formalizado visando intensificar a fidelidade e captar novos clientes.
CRITÉRIO SOCIEDADE	
Aborda os processos gerenciais relativos ao respeito e tratamento das demandas da sociedade e do meio ambiente.	
16. As exigências legais para o funcionamento da empresa são conhecidas e mantidas atualizadas?	
	As exigências legais não são conhecidas.
	Algumas exigências legais necessárias são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
	Todas as exigências legais necessárias são conhecidas, mas não são mantidas atualizadas.
	Todas as exigências legais necessárias são conhecidas e mantidas atualizadas.
17. Os impactos negativos causados pela empresa ao meio ambiente são conhecidos e tratados?	
	Os impactos negativos não são conhecidos.
	Algumas ações são tomadas, mas os impactos negativos não são conhecidos.
	Os impactos negativos são conhecidos e algumas ações são tomadas para tratá-los.
	Os impactos negativos são conhecidos e tratados de forma planejada.
18. A empresa demonstra seu comprometimento com a comunidade por meio de ações ou projetos sociais?	
	Não são realizadas ações e/ou projetos sociais.
	Ações sociais são realizadas sem o envolvimento dos colaboradores.
	Ações sociais são realizadas com o apoio dos colaboradores.
	Projetos sociais, que promovem o desenvolvimento local e regional, são desenvolvidos e tem o envolvimento dos colaboradores.
CRITÉRIO INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	
Aborda os processos gerenciais relativos ao tratamento organizado da demanda por informações na organização.	
19. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores?	
	As informações não são disponibilizadas.
	As informações são disponibilizadas para alguns colaboradores.
	As informações são disponibilizadas para a maioria dos colaboradores.
	As informações são disponibilizadas para os colaboradores, sendo documentadas e organizadas para a retenção do conhecimento na empresa.
20. O compartilhamento do conhecimento é promovido?	
	Não, o compartilhamento não é promovido.
	O compartilhamento é realizado com alguns colaboradores.
	O compartilhamento é realizado com a maioria dos colaboradores.
	O compartilhamento é realizado com todos os colaboradores de maneira

	constante.
21. São promovidas melhorias nas práticas de Gestão?	
	Não são promovidas melhorias nas práticas de Gestão.
	As melhorias são promovidas somente com alguns colaboradores.
	As melhorias são promovidas com a maior parte dos colaboradores.
	As melhorias nas práticas de Gestão são desenvolvidas com todos os colaboradores.
22. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos / serviços e processos?	
	As informações de outras empresas não são conhecidas.
	As informações de outras empresas são conhecidas, mas não utilizadas.
	As informações de outras empresas são conhecidas e utilizadas ocasionalmente.
	As informações de outras empresas são conhecidas e utilizadas regularmente.
CRITÉRIO PESSOAS	
Aborda os processos gerenciais relativos à configuração de equipes de alto desempenho.	
23. As funções e responsabilidades das pessoas (colaboradores e dirigentes) estão definidas?	
	As funções e responsabilidades não estão definidas.
	As funções e responsabilidades estão definidas informalmente.
	As funções e responsabilidades estão documentadas e são conhecidas por alguns colaboradores.
	As funções e responsabilidades estão documentadas e são conhecidas por todos os colaboradores.
24. A seleção dos colaboradores é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?	
	Não é levado em conta as necessidades da empresa.
	Leva em conta as necessidades mínimas para o cargo, mas somente para algumas funções.
	Leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções, mas é realizada informalmente e sem um padrão definido.
	Leva em conta as necessidades do cargo para a maioria das funções e é realizada com padrão definido.
25. Os colaboradores são capacitados nas suas funções?	
	• Não são oferecidas ações de capacitação.
	• São oferecidas ações de capacitação para alguns colaboradores.
	• São oferecidas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores.
	• São disponibilizadas ações de capacitação para a maioria dos colaboradores com base num plano de treinamento.
	•
26. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho são identificados e tratados?	

	Os perigos e riscos não são conhecidos.
	Alguns riscos são tratados, mas os perigos não estão identificados de forma adequada.
	Os perigos são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados apenas com ações corretivas.
	Os perigos são identificados através de métodos específicos e os riscos tratados com ações corretivas e preventivas.
27. O bem estar e a satisfação dos colaboradores é promovido?	
	Não existem ações para promover o bem estar dos colaboradores.
	São adotadas ações apenas quando os problemas são detectados.
	São adotadas ações decorrentes de uma análise informal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.
	São adotadas ações decorrentes de uma análise formal da satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho.
CRITÉRIO PROCESSOS	
Aborda os processos gerenciais relativos aos processo principais do negócio.	
28. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados?	
	As atividades não são executadas de acordo com padrões definidos.
	Algumas atividades são executadas de acordo com padrões definidos, mas não documentados.
	As principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados e definidos a partir dos requisitos.
	As principais atividades são executadas de acordo com padrões documentados definidos a partir dos requisitos e de uma descrição do processo.
29. Os processos principais do negócio são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos clientes?	
	Os processos não são controlados.
	Alguns processos são controlados para garantir a satisfação, mas não são documentados.
	Os principais processos são controlados para garantir a satisfação de acordo com os requisitos das necessidades.
	Os principais processos são controlados para garantir a satisfação de acordo com modelos documentados.
30. Os fornecedores da empresa são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?	
	Não é realizada a seleção dos fornecedores.
	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas o desempenho não é avaliado.
	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, e o desempenho é avaliado quando ocorre algum problema.
	Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e o desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para sua melhoria sempre que

	necessário.
31. As finanças da empresa são controladas a fim de otimizar a utilização de recursos?	
	Não existem controles financeiros.
	Há controles financeiro, mas não é utilizado o fluxo de caixa.
	Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa.
	Há controles financeiros com a utilização de fluxo de caixa e um plano orçamentário com um horizonte de pelo menos um ano.
CRITÉRIO RESULTADOS	
Aborda os resultados da organização na forma de séries históricas e acompanhados de referenciais comparativos e pertinentes, para avaliar o nível alcançado.	
32. Existem resultados relativos a satisfação dos clientes?	
	Não existem informações suficientes para avaliar.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	Existem informações referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.
33. Existem resultados relativos a reclamações dos clientes?	
	Não existem informações suficientes para avaliar.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	Existem informações referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.
34. Existem resultados relativos às capacitações ministradas para os colaboradores?	
	Não existem informações suficientes para avaliar.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	Existem informações referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.
35. Existem resultados relativos à acidentes com colaboradores?	
	Não existem informações suficientes para avaliar.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	Existem informações referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com

	tendência favorável considerando os três resultados.
36. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?	
	Não existem informações suficientes para avaliar.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	Existem informações referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.
37. Existem resultados relativos à margem de lucro?	
	Não existem informações suficientes para avaliar.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável.
	Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável.
	Existem informações referentes aos três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados.

**APÊNDICE E – MODELO DO TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E
ESCLARECIDO**

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO
(TCLE)**

Título do Projeto de pesquisa: Diagnóstico Setorial: a Gestão de Design como fator de inovação e competitividade em indústrias moveleiras do Vale do Taquari

Pesquisador Responsável: Leonardo Augusto Braun

Nome do participante:

Data de nascimento:

Você está sendo convidado (a) para ser participante do Projeto de pesquisa intitulado **“Diagnóstico Setorial: a Gestão de Design como fator de Inovação e Competitividade em indústrias moveleiras do Vale do Taquari”** de responsabilidade do pesquisador **Leonardo Augusto Braun**.

Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Caso se sinta esclarecido (a) sobre as informações que estão neste Termo e aceite fazer parte do estudo, peça que assine ao final deste documento, em duas vias, sendo uma via sua e a outra do pesquisador responsável pela pesquisa. Saiba que você tem total direito de não querer participar.

1. O trabalho tem por objetivo avaliar e mensurar o nível de utilização da Gestão de Design, nível da inovação e da competitividade em micro e pequenas indústrias moveleiras do Vale do Taquari.
2. A participação nesta pesquisa consistirá em uma entrevista participativa com a aplicação de três instrumentos para a avaliação e mensuração, sendo eles (1) Escada da Gestão de Design o qual irá avaliar e mensurar o nível de Gestão de Design; (2) Radar da Inovação, o qual irá avaliar e mensurar o nível de inovação empresarial e (3) o Modelo de Excelência em Gestão, o qual irá avaliar e mensurar o nível de competitividade empresarial.
3. Os participantes não terão nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderão retirar sua concordância na continuidade da pesquisa a qualquer momento.

4. Não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar aos voluntários pela participação, no entanto, caso haja qualquer despesa decorrente desta participação haverá o seu ressarcimento pelos pesquisadores.

5. O nome dos participantes e das empresas será mantido em sigilo, assegurando assim a sua privacidade, e se desejarem terão livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que queiram saber antes, durante e depois da sua participação.

6. Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e os resultados poderão ser publicados.

Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Leonardo Augusto Braun, pesquisador responsável pela pesquisa, e-mail: braun.leonardo19@gmail.com

Eu, _____, RG nº _____ declaro ter sido informado e concordo em ser participante do Projeto de pesquisa acima descrito.

_____, ____ de _____ de 20____.

Assinatura do participante

Nome e assinatura do responsável por obter o consentimento

