



PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE AMBIENTAL E ECONOMIA CIRCULAR NO SETOR MOVELEIRO BRASILEIRO: UM ESTUDO DE CASO DE DUAS EMPRESAS

*PRACTICES OF ENVIRONMENTAL RESPONSIBILITY AND CIRCULAR ECONOMY WITHIN THE BRAZILIAN FURNITURE SECTOR:
A CASE STUDY OF TWO COMPANIES*

VITÓRIA HELENA DE BORTOLI, Graduada em Design | FAUED UFU

VIVIANE DOS GUIMARÃES ALVIM NUNES, PhD em Design, titulação | FAUED UFU

RESUMO

Nos últimos anos, o design vem redefinindo suas funções, tornando-se cada vez mais estratégico, de caráter humanístico e inovador para criar competitividade e diferencial de mercado. Todavia, a lacuna existente entre a necessidade e a capacidade de inovar de forma sustentável, resulta em várias limitações, especialmente no setor moveleiro brasileiro. Mesmo que estudos apontem o investimento do setor em inovação, percebe-se que esses estão mais voltados à incorporação de tecnologias, práticas e produtos já existentes no mercado. Partindo desse contexto, o artigo trabalho tem como objetivo analisar duas empresas do setor moveleiro brasileiras, à luz dos conceitos de Gestão do Design, da Responsabilidade Social e Ambiental e da Economia Circular, identificando potenciais e fragilidades, no sentido de apontar caminhos possíveis para a adoção de práticas mais sustentáveis e competitivas. A pesquisa, de caráter qualitativo e exploratório, foi desenvolvida por meio de revisão de literatura e estudos de casos. As análises realizadas apontam ainda um longo percurso a ser trilhado pelo setor, de forma a incorporar estratégias sustentáveis nas práticas cotidianas das empresas bem como adotar, efetivamente, o design como instrumento de gestão que favoreça sua consolidação no mercado.

PALAVRAS-CHAVE

Micro e pequenas empresas moveleiras; Responsabilidade socioambiental; Economia circular; Gestão de design.

ABSTRACT

In recent years, design has been redefining its functions, becoming increasingly strategic, humanistic, and innovative to create competitiveness and market differential. However, the gap between the need and the ability to innovate sustainably results in several limitations, especially in the Brazilian furniture sector. Even though studies point out the sector's investment in innovation, these are more focused on the incorporation of technologies, practices and products that already exist in the market. From this context, the article aims to analyze two companies in the Brazilian furniture sector, in the light of the concepts of Design Management, Social and Environmental Responsibility and Circular Economy, identifying potentials and weaknesses, to point out possible paths for the adoption of more sustainable and competitive practices. The research, of a qualitative and exploratory nature, was developed through a literature review and case studies. The analyzes carried out indicate a long path to be followed by the sector, in order to incorporate sustainable strategies into the daily practices of companies, as well as effectively adopting design as a management tool that favors its consolidation in the market.

KEY WORDS

Furniture micro and small enterprises; Social-environmental responsibility; Circular economy; Design management.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o design vem redefinindo suas funções e se tornando cada vez mais uma atividade estratégica, utilizada como processo de gestão, pois as empresas identificaram que seu caráter humanístico e inovador cria competitividade e diferencial de mercado (MARTINS e MERINO, 2011; MOZOTA, 2011). Além disso, o design também pode ser utilizado para gerar hipóteses e entender os requisitos necessários para que determinados cenários se tornem realidade, o que o torna uma excelente ferramenta para desenvolver ideias e criar identidade própria gerando, com isso, mais valor ao produto ou serviço oferecido. Todavia, existe uma lacuna entre a necessidade e a capacidade de inovar, uma vez que grande parte dos gestores entende a necessidade da inovação, mas poucos conseguem, de fato, fazê-lo, seja por motivos organizacionais ou financeiros (BES e KOTLER, 2011).

Embora a quantidade de estabelecimentos do setor moveleiro brasileiro tenha crescido entre 2006 e 2016, o setor ainda se caracteriza pela presença predominante de micro e pequenas empresas, uma vez que sua implementação convencional é relativamente acessível, do ponto de vista financeiro, mas grande parte dos fabricantes de móveis não consegue acompanhar a evolução tecnológica da área. Isso faz com que a indústria moveleira brasileira tenha uma densidade tecnológica baixa, principalmente na área de móveis de madeira onde há dificuldade em automatizar o processo (SPEROTTO, 2018; BRAINER, 2018).

Por mais que alguns estudos apontem que as empresas do setor têm investido em inovação para alterar esse cenário, percebe-se uma outra realidade: não há grandes investimentos em inovações, mas sim na incorporação de tecnologias, práticas e produtos já existentes no mercado (REIS e RESCH, 2018; SPEROTTO, 2018). Dessa forma, embora existam várias oportunidades interessantes no mercado nacional, latino-americano e até mesmo no internacional, o setor moveleiro brasileiro ainda está em desvantagem por não possuir processos e metodologias bem definidos, além de subestimar o design como aliado estratégico e de diferencial de mercado.

Outro ponto a ser estudado sobre o setor moveleiro são as práticas de Responsabilidade Socioambiental da empresa, que associam questões relacionadas ao meio ambiente e aos valores humanos e resultam em um processo contínuo de melhoria e transformação. Entretanto, para que tais práticas sejam efetivamente mais sustentáveis em suas dimensões ambiental, social e econômica, é necessário que as empresas incorporem ações ao longo da cadeia de valor. Nesse contexto, o modelo de Economia Circular pode representar um caminho possível, em substituição do modelo linear tradicional.

A Economia Circular tem como objetivo reduzir o consumo de matéria prima, energia e água, reduzindo a atual incompatibilidade entre os níveis de produção e de consumo. Para isso propõe um ciclo de vida fechado para o produto, onde as empresas passam a ser, ao mesmo tempo, consumidores e fornecedores (WEF, 2014). Uma das soluções possíveis desse modelo é a implementação dos sistemas produto-serviço (CESCHIN e GALILUSOY, 2020), podendo indiretamente auxiliar na criação de iniciativas de inovação social; para o setor, porém, os sistemas produto-serviço demandam maior maturidade das empresas e, conseqüentemente, instrumentos claros de gestão.

Ainda que o Brasil seja um cenário atraente para as oportunidades geradas pelo modelo circular de economia, sua implementação é uma realidade ainda distante, uma vez que não há políticas públicas voltadas para seu desenvolvimento, além das barreiras financeiras, operacionais, estruturais, entre outras, que também dificultam o processo de consolidação do modelo (EMF, 2017). Vale ressaltar que, mesmo sem conhecer os conceitos e as práticas da EC, 76% dos empresários brasileiros desenvolveram alguma prática circular em seus negócios sendo, porém, iniciativas voltadas para a redução de custos (CNI, 2020). No caso do setor moveleiro, observa-se que as práticas circulares estão mais orientadas à ideia de reciclar e reduzir e que ainda falta uma análise mais aprofundada do setor visando não apenas o descarte de resíduos, mas também à uma melhoria da estrutura organizacional e um reposicionamento das operações e estratégias empresariais.

Esse trabalho tem como objetivo, portanto, analisar duas empresas do setor moveleiro brasileiras, à luz dos conceitos de Gestão do Design, da Responsabilidade Social e Ambiental e da Economia Circular, identificando potenciais e fragilidades, no sentido de apontar caminhos possíveis para a adoção de práticas mais sustentáveis e competitivas.

2. DESIGN E SUSTENTABILIDADE NAS EMPRESAS

2.1. Gestão do Design e Práticas Sustentáveis

Nas últimas décadas, o design vem redefinindo suas funções, adquirindo status de atividade estratégica e passando a ser utilizado como um processo de gestão (MARTINS e MERINO, 2011; MOZOTA; 2011), pela sua capacidade de organizar, identificar e solucionar problemas (BEST, 2012), estimular novas visões por meio de práticas e ferramentas (MERONI, 2008), criar e experimentar novas ideias a fim de identificar a direção mais competitiva (BROWN, 2009) e contribuir para definir metas de curto e longo prazo (MOZOTA *et al.*, 2011; BEST, 2021).

Segundo Martins e Merino (2011), a Gestão de Design é a organização e a coordenação das atividades baseadas nos objetivos competitivos e valores da empresa, para planejar e coordenar estratégias. Penna (2018) afirma que, na prática, a gestão de design controla três áreas: a administração do valor agregado do design, a administração dos relacionamentos e a administração dos processos, tendo como objetivo construir credibilidade e confiança com relação à prática do design. No entanto, há uma dificuldade dos gestores de micro e pequenas empresas (MPes) entenderem como o design e a inovação podem ser incluídos nos processos e na organização da empresa (MERINO *et al.*, 2012). Dessa forma, é importante ressaltar que há uma lacuna entre a necessidade e a capacidade de inovar, uma vez que grande parte dos gestores entende a relevância da inovação, mas poucos conseguem torná-la parte de sua empresa, seja por motivos organizacionais ou financeiros (BES e KOTLER, 2011).

O Design Estratégico, por sua vez, relaciona-se à inserção do design no desenvolvimento de estratégias de organização. Visto que o designer, atualmente, não está ligado somente ao projeto de produtos ou à solução de dificuldades funcionais, ele pode se ocupar de toda a cadeia de valor, ou seja, do processo da empresa como um todo (COSTA e SCALETSKY, 2010). Por meio do design estratégico é possível gerar hipóteses do que pode acontecer e entender os requisitos necessários para tornar realidade esses possíveis cenários. É necessário que esse cenário seja o mais estruturado possível, considerando fatores econômicos, culturais, ambientais (MERONI, 2008). Dessa forma, o designer atua como mediador criativo, potencializando os grupos e suas habilidades e tornando o processo participativo para garantir o compartilhamento dos objetivos e aumentar a chance de sucesso (DEBIAGI, 2012).

No que diz respeito à Responsabilidade Socioambiental, o tema surge nos anos 1950 para discutir ações com enfoque interno, centrado no lucro do empresário. Porém, as discussões sobre o assunto se intensificaram, principalmente pelas mudanças da sociedade (CARROL, 1996) e, atualmente, a RSA está diretamente alinhada à maneira como a organização gerencia suas ações e práticas (SANTOS *et al.*, 2008), integrando os seguintes pontos: (a) dimensão econômica: relacionadas às áreas físicas, instalações e equipamentos da empresa, o setor financeiro e os impactos de todos parceiros; (b) dimensão social: relacionada aos benefícios gerados e problemas sociais minimizados, criando uma relação de confiança com a sociedade e atuando na melhora da empresa; (c) dimensão ambiental: relacionada à origem e busca de meios possíveis de recuperação e/ou substituição dos materiais (BARBIERE e CAJAZEIRA, 2020). Entende-se, então, que os conceitos de RSA podem ser implementados em pequenas e grandes empresas, mudando apenas a forma de abordagem para tornar as diretrizes executáveis (SANTOS *et al.*, 2008).

De acordo com Eon (2014), as práticas de Responsabilidade Socioambiental devem ser inseridas de forma espontânea na cadeia de valor da empresa e não por imposições governamentais e fiscais. Entretanto, no Brasil existem duas normas referentes a Responsabilidade Social: 1) a ISO 2600 que é voluntária e tem um objetivo didático de apresentar termos,

definições e práticas de implementação dos comportamentos socialmente responsáveis; e 2) a ABNT NBR 16001 que visa estabelecer requisitos a serem implementados para que as empresas possam obter certificação (INMETRO, 2012).

Em sintonia com a RSA, o modelo de Economia Circular (EC) torna-se grande aliado para as práticas sustentáveis, uma vez que propõe um ciclo de vida fechado de produtos, com o objetivo de reduzir o consumo de matéria prima, energia e água. Neste cenário, as empresas passam a ser, ao mesmo tempo, consumidores e fornecedores de materiais que são sempre reincorporados ao ciclo produtivo (WEF, 2014).

Desde a Revolução Industrial, quando a produção agrária e artesanal foi substituída pela produção de mercado e os bens materiais e a força de trabalho humano tornaram-se mercadorias, a economia mundial tem se baseado no modelo linear e aberto de negócios que é focado em extrair, transformar, produzir, utilizar (EMF, 2012; VEIGA, 2019) e descartar. Entretanto, esse modelo econômico ignora questões ambientais e foca apenas no viés econômico, o que gera uma incompatibilidade entre os níveis de produção e a disponibilidade de recursos naturais (CAVALCANTI, 2010).

Segundo Veiga (2019), a Economia Circular norteia-se por princípios simples, concebidos a partir da observação dos sistemas naturais: projetar sem desperdício, criar resiliência através da diversidade, depender de energias renováveis, pensar sistemicamente e converter desperdício em nutriente. Ou seja, o modelo de negócios deve primeiro focar no design do produto e do processo, sempre levando em consideração a melhor forma de manutenção, qualidade, durabilidade e modularização para permitir reparos futuros (DIAS e BERNARDI, 2018). Entende-se, então, que esta nova forma de pensar as cadeias produtivas traz benefícios tanto operacionais como estratégicos, além de oportunidades de inovação e design, criação de empregos e estímulo ao crescimento econômico inteligente e sustentável que gera efeitos positivos sobre a saúde econômica, ecológica e social (LEITÃO, 2015).

Entretanto, a transição para a EC exige uma mudança sistêmica que afeta diretamente a cadeia de valor, assim como requer inovações fundamentais na tecnologia, na organização e na sociedade em geral (LEITÃO, 2016; DIAS e BERNARDI, 2018). Atualmente, os grandes desafios da economia circular frente ao mercado mundial são: o custo para a transição, uma vez que para garantir durabilidade e longevidade dos produtos é necessário internalizar os custos, que hoje (na economia linear), estão dissociados da precificação do produto e dos fatores socioculturais, pois a economia mundial favorece o modelo linear e o consumidor está habituado a consumir dentro deste modelo de negócio (VEIGA, 2019; DIAS e BERNARDI, 2018). Ainda segundo Dias e Bernardi (2018), o modelo de negócios da economia circular permite atingir e influenciar vários tipos e tamanhos de negócio, aumentando assim os postos de trabalho com a criação de novos fluxos logísticos e mais investimentos em pesquisa para promover a inovação e aumentar a qualidade de produtos e serviços. Além de ser um diferencial competitivo, quando executado da maneira correta, a EC se torna uma fonte de criação de valor para a empresa (EMF, 2012; VEIGA, 2019).

No entanto, embora o Brasil seja um cenário atraente para a exploração de oportunidades geradas pela EC nos âmbitos econômico, social e ambiental, sua implementação ainda vê algumas barreiras no processo de transição associadas a fatores financeiros, operacionais, estruturais, tecnológicos e, principalmente, comportamentais. Ainda assim, mesmo que 70% não tenha clareza do conceito e suas práticas, estima-se que em 2019, 76% das empresas brasileiras desenvolveram algum tipo de iniciativa circular, mais voltadas ao aumento da eficiência operacional e redução de custos (CNI, 2020; EMF, 2017), o que demonstra um campo favorável para a ampliação de iniciativas.

2.2. Breve Panorama do Setor Moveleiro Brasileiro

A indústria moveleira se enquadra no grupo de setores tradicionais da Indústria da Transformação e é considerada uma das mais antigas do mundo. É formada, predominantemente, de micro e pequenos empreendedores devido ao baixo nível tecnológico e moderado investimento inicial, o que torna mais acessível sua implementação (COSTA, HENKIN, 2012; SPEROTTO, 2013). Sua cadeia produtiva é composta pelos setores fornecedores de insumos tais como: de extração e produção de lâminas e painéis de madeira; placas, aramados, corrediças, trilhos e tubos de metal;

componentes de vidro e acrílico; puxadores e dobradiças; tintas, lacas e vernizes; e materiais para estofamento como tecidos e couros, além das máquinas e equipamentos. Na outra ponta da cadeia encontram-se serviços especializados como os de design, pesquisa e desenvolvimento (P&D), capacitação de mão de obra, transporte e montagem, e de distribuição para os mercados interno e externo (SPEROTTO, 2016). Nota-se, então, que o setor moveleiro é dependente do fornecimento de muitas outras indústrias (BRAINER, 2018).

Importante ressaltar que as empresas que estão na liderança dessas cadeias globais são, em grande maioria, sediadas em países desenvolvidos que se especializaram nas etapas mais valorizadas da produção como o design, os projetos de pesquisa e desenvolvimento de produtos e materiais bem como da arquitetura de distribuição e comercialização mundial (SPEROTTO, 2018).

No Brasil, a maior concentração de indústrias moveleiras está nas regiões Sul e Sudeste, sendo elas também as regiões que concentram as maiores áreas com plantios florestais (BRAINER, 2018), o que confirma a utilização da madeira como a principal matéria-prima utilizada na fabricação de móveis brasileiros, normalmente de base florestal ou processada (SPEROTTO, 2018). Segundo dados de 2015, o Brasil é o segundo maior país do mundo em área florestal, porém, também é o país que mais perdeu floresta no mundo entre 2010 e 2015 (BRAINER; SANTOS, 2017), sendo o desmatamento, atualmente, um dos maiores problemas ecológicos enfrentados.

Segundo Sperotto (2018), embora o setor moveleiro brasileiro conte com uma mão de obra difundida, grande parte dos fabricantes não consegue acompanhar o crescimento tecnológico da área, o que faz com que a indústria brasileira de móveis tenha uma baixa densidade tecnológica. Para o autor, o setor se defronta com dois grandes desafios: 1) a necessidade de desenvolver e aprimorar vantagens competitivas e 2) equalizar a necessidade de fomentar essas vantagens num cenário de baixo crescimento de economia interna. Outro aspecto a ser mais bem explorado no setor moveleiro é a utilização do design além da estética, incluindo-o no âmbito organizacional e funcional da empresa. Dessa forma, as empresas deixariam de reproduzir inovações já existentes e passariam a produzir seu próprio padrão funcional e estético (REIS e RESCH, 2018; SPEROTTO, 2018).

Quando se trata de economia circular associada ao setor moveleiro, tanto no Brasil quanto no mundo, as práticas estão muito mais ligadas a reduzir, reutilizar e reciclar (CNI, 2020; KOSZEWSKA e BIELECKI, 2020). Isso se acentua ainda mais quando analisadas as principais práticas adotadas no contexto de economia circular, uma vez que essas estão relacionadas a práticas eco-eficientes como adoção de produções mais limpas, monitoramento de impacto ambiental (por exemplo, realizar o replantio de árvores utilizadas na produção de móveis de madeiras) e reciclagem de subprodutos que normalmente são entregues a outras empresas. Falta uma análise mais aprofundada do setor visando à melhoria da estrutura organizacional e das atividades operacionais, a fim de otimizar fluxos como o de montagem, onde componentes descartados poderiam retornar para serem reutilizados em outras etapas ou em móveis recém-fabricados (OLIVEIRA *et al.*, 2018; KOSZEWSKA e BIELECKI, 2020).

Vale ressaltar que os componentes de montagem são, em sua maioria, feitos de metal e plástico, o que consequentemente traz mais impactos ambientais do que outros componentes da produção como a madeira ou a embalagem. Projetar a reutilização dessas peças em novos produtos poderia resultar em novas oportunidades para reduzir a necessidade de extração de matérias primas virgens e, dessa forma, otimizar a utilização do recurso, diminuindo seu impacto socioambiental (KOSZEWSKA e BIELECKI, 2020). Entretanto, para que a Economia Circular seja implantada de forma mais eficiente no setor é necessária uma abordagem mais estratégica para facilitar o fechamento do ciclo do produto de forma prática, economicamente e tecnologicamente viável (KOSZEWSKA e BIELECKI, 2020; VEIGA, 2019).

3. MÉTODO

Segundo Silveira e Córdova (2009) esta pesquisa está classificada como qualitativa e exploratória, com o objetivo de explorar e compreender aspectos relacionados à gestão de design, responsabilidade socioambiental e economia circular e sua relação com o setor moveleiro, buscando construir caminhos para solucionar problemas identificados. Quanto aos procedimentos técnicos, divide-se em duas etapas: 1) pesquisa bibliográfica e documental, realizada a partir de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, relatórios e documentos; 2) estudos de caso de duas empresas do setor moveleiro, no intuito de mostrar como os temas apontados são percebidos dentro das empresas.

A revisão de literatura foi realizada a partir da definição dos temas da pesquisa, a saber: 1) Setor moveleiro; 2) Gestão de Design; 3) Responsabilidade Socioambiental e 4) Economia Circular. Após definir as palavras-chaves, utilizou-se principalmente o Portal Brasileiro de Informação Científica – Portal CAPES e o Google Acadêmico como base de dados, além de livros, sites governamentais e revistas. As buscas foram realizadas utilizando as combinações das palavras-chave sobre os temas citados, com delimitação temporal de 10 anos.

Os estudos de caso foram realizados a fim de se verificar, na prática, os conceitos revisados durante a pesquisa, sendo selecionadas duas empresas distintas do setor moveleiro brasileiro:

- Empresa 1: Lucanelli Móveis e Design, criada em 2015, cujas atividades haviam sido parcialmente paralisadas em 2018 (até a finalização da pesquisa) devido à falta de um modelo de negócio mais sólido. Quando em funcionamento, a empresa atuava na elaboração, produção e comercialização de móveis de eucalipto, contando com produção em escala artesanal. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários, e visitas in loco com o intuito de entender e analisar a estrutura da empresa. Foram utilizados ainda recursos como registros fotográficos, croquis, anotações e sobretudo, a observação do processo de desenvolvimento do produto.
- Empresa 2: Líder Interiores, no mercado há 75 anos, ocupa posição de destaque no panorama nacional, com produção que alia alta tecnologia com processos manuais, produzindo ampla gama de móveis e artigos de decoração. A coleta de dados foi realizada somente em fontes secundárias (ex. website da empresa, publicações em revistas e entrevistas dos gestores disponíveis em fontes abertas).

4. RESULTADOS: ANÁLISES DAS PRÁTICAS, DESIGN E GESTÃO NAS EMPRESAS

A seleção das empresas para os estudos de casos ocorreu a partir de três critérios, sendo: 1) a área de atuação e o segmento das empresas, dada a necessidade de ambas pertencerem ao setor moveleiro e trabalharem, principalmente, com madeiras reflorestadas; 2) a localização, procurando analisar duas empresas estabelecidas em Minas Gerais; 3) o modelo de negócios e práticas adotadas, a fim de selecionar empresas do mesmo segmento, com modelos de negócios distintos, que atendessem aos critérios de buscas baseados nas pesquisas realizadas.

4.1. Lucanelli Móveis e Design

A empresa Lucanelli Móveis e Design foi fundada em 2015 em Uberaba, Minas Gerais e seu surgimento foi motivado, principalmente, por iniciativa do proprietário, pela memória afetiva de produção de móveis de seus familiares e do interesse em promover práticas sustentáveis. Atualmente, a empresa encontra-se com as atividades parcialmente paralisadas para o grande público (varejo), devido à falta de um modelo de negócio sólido e economicamente sustentável. Porém, em seu período de funcionamento atuava na elaboração, produção e comercialização de móveis feitos a partir do uso de madeira de reflorestamento, mais precisamente, de eucalipto.

Embora o espaço comercial para vendas de móveis tenha sido fechado, a marcenaria segue funcionando com uma produção mínima baseada em pequenos volumes de peças, normalmente desenvolvidos para atender um público

interno de colaboradores e visitantes. O maior objetivo dessa produção, além de não subutilizar toda a estrutura da marcenaria, é reduzir o estoque das madeiras de eucalipto armazenado nos galpões, evitando-se avarias e perdas. Para manter a produção atual, a empresa conta com um colaborador direto e um segundo colaborador terceirizado, quando necessário. Porém, durante seu período de operações contava com 21 funcionários, enquadrando-se como uma empresa de pequeno porte.

A estrutura da marcenaria está localizada em uma fazenda que atende outras empresas do grupo empresarial, com espaço amplo, sistema produtivo contínuo, equipamentos adequados e em bom estado de funcionamento. Entretanto, como a fazenda situa-se em área rural, a distância da cidade resulta em um fator negativo de logística pois, após finalizadas, as peças devem ser transportadas em estrada com mínima infraestrutura. Além da possibilidade de ocasionar danos ao mobiliário, o trajeto atribui um valor extra ao produto final devido aos gastos envolvidos no processo de deslocamento; pode ainda demandar muitas viagens, em função das dimensões dos móveis, geralmente produzidos como peças únicas e de grande dimensão.

Com relação às peças produzidas antes da paralização parcial das atividades da empresa, os móveis se dividiam em duas linhas: a Linha Campo (Figura 01) formada por peças com aspecto rústico, idealizadas pelo proprietário e a Linha Casa (Figura 02) composta por móveis projetados por uma designer terceirizada.

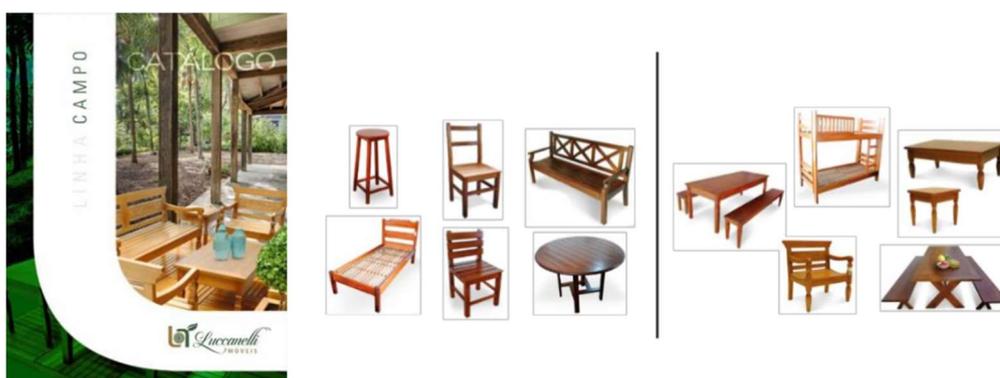


Figura 1: Linha campo. FONTE: Organizado pelas autoras, a partir do catálogo da empresa (2019).

No geral, as peças possuíam ótimo acabamento, resultado da experiência e do conhecimento técnico do marceneiro, responsável pela produção. Porém, a maioria dos móveis eram produzidos em caráter de experimentação, sem um acompanhamento sistemático de avaliação de mercado, percepção de valor, entre outros aspectos. Com relação às peças projetadas pela designer, embora buscassem acrescentar um diferencial se comparadas à Linha Campo, a carência de uma identidade e de público-alvo bem definidos para a empresa também dificultava o desenvolvimento de novas peças e estratégias de comunicação e venda.

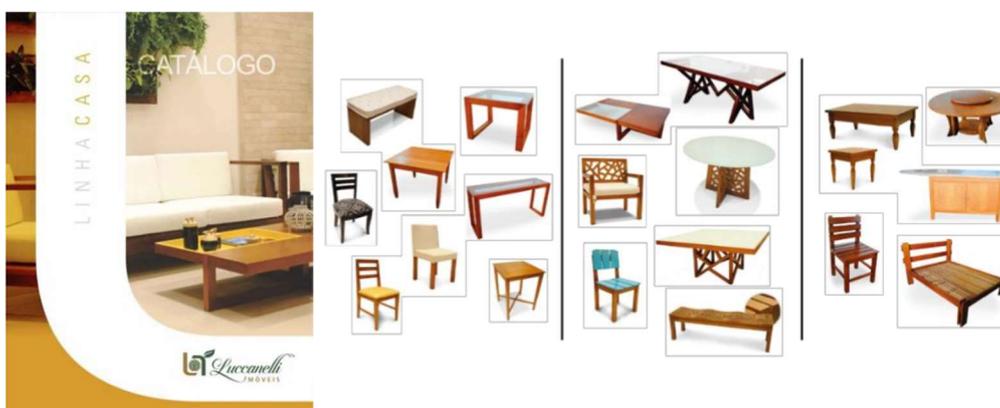


Figura 2: Linha Casa. FONTE: Organizado pelas autoras, a partir do catálogo da empresa (2019).

Observa-se que a ausência de competitividade mercadológica pode estar associada à falta de estudos e pesquisas de tendência, público-alvo e definição de conceitos claros que orientem a empresa nas suas produções. Além disso, é fundamental que os produtos, antes e após seu lançamento, sejam submetidos à avaliação de aspectos quanto à ergonomia, durabilidade, usabilidade e outros, por meio da produção de protótipos, para que o produto final ofereça um resultado diferenciado. Nesse sentido, Reis e Rech (2018) e Sperotto (2018) ressaltam que é preciso explorar melhor a utilização do design na cadeia produtiva do setor moveleiro; somente assim, principalmente as micro e pequenas empresas deixam de copiar mobiliários já existentes e passam a produzir seu próprio valor estético e funcional.

De acordo com as mídias de comunicação da Lucanelli, seu diferencial mercadológico está no apelo sustentável, evidenciado pela produção na madeira de eucalipto e pelo uso dos termos como ecologicamente correto e ecodesign. Entretanto, segundo Borchardt (2008), o conceito de produto sustentável inclui outras diretrizes além da escolha de materiais de baixo impacto ambiental. Observa-se, então, a importância da inserção do design no processo da empresa como um todo, e não apenas na etapa estética, uma vez que a gestão de design é, também, um meio de evidenciar valores existentes, bem como gerar novos diferenciais competitivos nas empresas, atendendo as expectativas do consumidor (FORCELINI *et al.*, 2019).

Embora o grupo empresarial ao qual a Lucanelli Móveis pertence adote práticas da Economia Circular, até a conclusão da pesquisa, a empresa moveleira analisada não possuía uma estratégia clara para os resíduos ainda úteis da produção; por outro lado, a serragem da madeira era utilizada para as camas de gado de outra empresa do grupo e os briquetes, como fonte de energia na caldeira. De toda forma, a falta de uma visão sistêmica relacionada às operações e, em especial, aos resíduos, acarreta perdas materiais e de tempo, ambas com impacto financeiro sobre a empresa.

Por fim, destaca-se a questão relacionada à estrutura da empresa, essencialmente verticalizada, buscando realizar todas as etapas do processo desde a extração da madeira até a venda no varejo. Mesmo que essa estratégia consiga garantir os princípios da empresa, ela demanda investimento elevado, além de demandar excelente infraestrutura física, logística e de capital humano. Em um mercado altamente competitivo como é o setor moveleiro, e a necessidade de rápidas adaptações e atualizações, a gestão de uma estrutura nesses moldes torna-se quase inviável.

4.2. Líder Interiores

Empresa de origem familiar, a Líder Interiores foi fundada em 1945 em Carmo do Cajuru, Minas Gerais. Atualmente, possui 21 lojas distribuídas em cinco estados e no Distrito Federal e uma ampla rede de revendedores. A Figura 3 apresenta um *moodboard* realizado pelo grupo de pesquisa para de entender melhor a história, os valores e a imagem/comunicação da empresa.

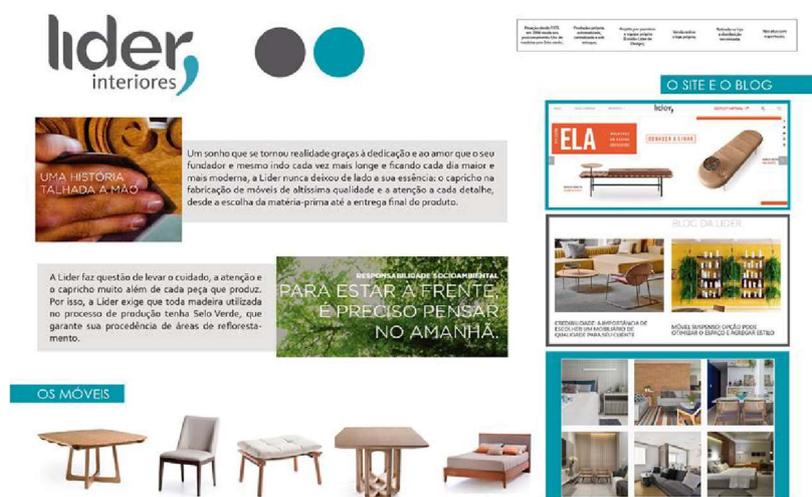


Figura 3: Moodboard Líder Interiores. FONTE: Organizado pelas autoras (2019).

A empresa iniciou sua atuação trabalhando com entalhes e procedimentos tradicionais manuais, recursos utilizados até hoje. Porém, no decorrer dos anos, a Líder investiu em alta tecnologia, melhorando as condições de trabalho e produtividade, unindo os dois procedimentos: tecnologia de ponta e o trabalho e habilidade manual dos colaboradores. A fabricação própria garante o diferencial ligado à flexibilização e customização pelos clientes que, em diversos produtos, podem escolher medidas, acabamentos, tecidos e cores (LIDER, 2011).

Em 2006 houve o primeiro reposicionamento de mercado da empresa, que ganhou novos enfoques, trazendo a comunicação como aliada para garantir uma experiência ampla ao consumidor. Já em 2014 a empresa passou por outro reposicionamento, mudando sua identidade com o intuito de atualizar sua imagem e aproximá-la mais dos valores que já vinha implementando (LIDER, 2011; 2014; 2021). Observa-se uma gestão bem executada, onde a empresa adota o design para além da função estética, ou seja, também como estratégia e diferencial de marca. Tais ações também reforçam a importância da inovação constante, principalmente de marcas consolidadas no mercado, sempre alinhada à sua identidade, produtos, valores e público-alvo para, assim, preservar a coerência da sua imagem.

Nesse contexto, o desenvolvimento dos projetos dos móveis foi remanejado e, atualmente, é realizado internamente por uma equipe de profissionais experientes e em parcerias com estúdios de design, agregando assim, valor ao produto final. Um dos pontos principais na execução dos mobiliários está na fase de pesquisa, considerada primordial para a criação de produtos únicos e com a personalidade da marca. Nessa etapa são analisadas as necessidades, perfis dos usuários, tendências, contexto de móveis já vendidos pelos concorrentes, possibilidades, limites de fabricação e logística.

Com relação às práticas de Responsabilidade Socioambiental, a empresa destaca sua preocupação com a matéria prima utilizada, com controle feito junto aos fornecedores para conferir qualidade e garantir a procedência dos insumos, sendo a produção das espumas flexíveis e os serviços de costura e acabamento dos estofados, de responsabilidade própria (LIDER, 2021). Dentre os materiais, a Líder utiliza apenas madeira 100% reflorestada e com Selo Verde em seus produtos, espumas certificadas pelo INMETRO e produz uma linha de estofados conscientes com estrutura metálica como base, pois segundo a empresa, o material, além de mais sustentável, é leve e facilita a entrega, gerando menos emissão de gás carbônico na atmosfera.

Os resíduos da madeira e da serragem gerados são destinados à fabricação do briquete, material alternativo que pode substituir o carvão, sendo menos poluente. O uso do briquete reduz o impacto negativo sobre as florestas nativas para a retirada de lenha e ainda se economiza energia. Segundo o site da Líder, 30 quilos de briquetes, por exemplo, geram energia equivalente a 100 kWh/mês de energia elétrica convencional e em 2020, foram recicladas 590 toneladas de serragem e aparas de madeira (LIDER, 2021). Já as sobras de espuma são trituradas em um moinho, formando flocos de espuma que, misturados com cola e estanho, são depois prensados formando o “aglomerado” que é usado de forma mista com espuma em alguns modelos de estofados (LIDER, 2021).

Os resíduos de ferro e aço são destinados para uma empresa de reciclagem. Para isso, as sucatas são separadas e, em seguida, prensadas em fardos com o objetivo de facilitar e otimizar o transporte até as usinas siderúrgicas. Já nas siderúrgicas, o material é derretido e pode ser moldado em diversos formatos. O processo de reciclagem do aço é considerado rápido e pode ser realizado diversas vezes, sem causar danos ou perdas de qualidade. Em 2020, a Líder reciclou cerca de 60 toneladas de sucata de ferro e aço.

Por fim, os resíduos gerados na logística e no setor administrativo, tais como papel, plástico e papelão são destinados a uma empresa que trabalha com esse tipo de material. O processo de sustentabilidade começa ainda na fábrica da Líder, no Setor de Reciclagem, onde o resíduo passa por uma triagem para depois ser prensado, formando fardos que são, posteriormente, encaminhados para a empresa de reciclagem, onde será utilizado como matéria-prima para a fabricação de novos produtos. Além disso, a empresa adota o sistema de Logística Reversa, em que o cliente recebe o móvel em sua casa sendo que a embalagem retorna para a fábrica, para começar o processo de Reciclagem.

Com base no exposto, podemos constatar que, além da Responsabilidade Socioambiental, a Líder Interiores também adota princípios de Gestão do Design, Sustentabilidade e de Economia Circular em seus processos. Além de a empresa estar há anos no mercado, ao entender sua história e as práticas mercadológicas aplicadas, fica claro que o ponto crucial para se tornar referência, foi fortalecer sua estratégia de marca, através de valores e uma gestão bem executada.

4.3. Estudos de casos: uma análise comparativa preliminar

Essa sessão apresenta uma análise comparativa de alguns elementos abordados nos estudos de casos e relacionados aos temas que norteiam a pesquisa, a saber: gestão de design, responsabilidade socioambiental e economia circular orientados ao setor moveleiro. Tem como intuito compreender as práticas das empresas moveleiras apresentadas, os níveis de adoção do design e aspectos de gestão que influenciam diretamente em sua permanência no mercado e diferencial competitivo, identificando pontos positivos e negativos das operações, de forma a orientar novas ações e explorar oportunidades, de forma mais sustentável por meio do design.

Dentre os possíveis fatores de análise foram selecionados: estrutura organizacional; design (gestão, P&D, comunicação); práticas operacionais (RSA e EC), apresentados de forma sintética no quadro 1 e, posteriormente, comentados.

Análise das Empresas Moveleiras		
	Empresa 1	Empresa 2
Origem	2015 - Surgimento motivado por iniciativa pessoal; ramo novo de negócio (para o grupo empresarial)	1945 – De origem familiar, a empresa produzia moveis em madeira com entalhes e procedimentos tradicionais manuais
Estrutura Organizacional	Verticalizada; quando em plena atuação: contava colaboradores em algumas etapas da produção; atuava no plantio, retirada, secagem e preparo da madeira até a venda do produto no varejo	Horizontalizada; conta com a participação de rede de fornecedores e/ou colaboradores
Gestão do Design (planejamento/ processo)	Carência de planejamento integrado e plano de negócios para sustentar as operações no longo prazo; manutenção de tecnologia convencional de produção (mais artesanal)	Planejamento para investimento em alta tecnologia de produção aliada aos processos artesanais; melhoria dos processos produtivos; customização
Gestão do Design (pesquisa/ projeto/ produção)	Produção em pequena escala; P&D (ausente) produtos desenvolvidos pelo proprietário e colaboração pontual de designer	Produção industrial aliada a processos manuais (alguns produtos); customização de produtos; P&D desenvolvido por equipe interna de projeto (e parceria com <i>studios</i> de design)
Gestão do Design (comunicação/ pós-venda)	Imagem/marca desenvolvidas segundo orientações do proprietário; pós-venda (informação não disponível)	Atualização constante da imagem/marca para melhor comunicação dos valores da empresa; pós-venda (informação não disponível)
Práticas Operacionais (RSA)	Uso de madeira reflorestada; preocupação com a qualidade de trabalho dos funcionários	Preocupação com insumos (seleção de materiais); uso de madeira reflorestada, com selo verde; controle junto aos fornecedores; preocupação com a qualidade de trabalho dos funcionários
Práticas Operacionais (EC)	Uso de resíduos de madeira para briquetes (geração de energia na caldeira da empresa)	Uso resíduos de madeira para briquetes (geração de energia); reciclagem da espuma (novo composto para estofados); reciclagem terceirizada de resíduos da logística e setor administrativo; destinação de resíduos de ferro e aço para siderúrgica; logística reversa das embalagens dos produtos vendidos.

Quadro 1: Análise comparativa de fatores pré-selecionados das empresas. FONTE: elaborado pelas autoras.

A partir dos fatores destacados no quadro 1, é possível inferir que o planejamento das ações empresariais é crucial para alcançar metas e consolidar objetivos empresariais de permanência no mercado que dependem de pesquisas e,

principalmente, de recursos humanos especializados. Embora com tempo de atuação diferente, as empresas contaram com diferentes atores, estruturas e conhecimento técnico específico desde seu início, o que interferiu na sua evolução e/ou estagnação. Observa-se ainda que estruturas verticalizadas, além de demandarem mão-de-obra especializada em todas as etapas, resultam em custos operacionais muito altos, muitas vezes inviabilizando o negócio.

Com relação aos investimentos em tecnologia produtiva para explorar novos nichos de mercado e otimizar processos produtivos, a empresa 2, com produção artesanal inicial, reconheceu a importância de atualização tecnológica associada às práticas artesanais, explorando diferenciais no produto final, inclusive por meio de flexibilização/customização das ofertas. Tais elementos somente são possíveis por meio de uma visão estratégica da empresa aliada aos conhecimentos de design de produto, comunicação e marca, também explorados pela empresa 2. Sobre as etapas de P&D adotadas pelas empresas, verificou-se que apenas a empresa 2 conta com equipe especializada interna que atua em parceria com *studios* de design externos, contribuindo para seu posicionamento no mercado. Esse fator, associado à adequada comunicação da empresa para contínuo contato com o público-alvo e ainda aos serviços de pós-venda, contribui para fortalecer laços com os consumidores e diversificar a oferta dos produtos e serviços desenvolvidos pela empresa.

Sobre as práticas de Responsabilidade Social Ambiental e Economia Circular, embora a empresa 1 demonstre preocupação com a origem matéria-prima (madeira de reflorestamento) e realize algum controle sobre os resíduos da fabricação de móveis, as ações podem contemplar muitas outras etapas operacionais. Conforme identificado na pesquisa, dentre as práticas de RSA e EC realizadas pela empresa 2, destacam-se: o controle de toda a cadeia produtiva e de resíduos gerados (na fabricação de móveis [madeira, espuma, ferro, aço], no setor administrativo e na logística). Percebe-se, portanto, que o planejamento e a visão estratégicas são fundamentais para garantir o avanço da gestão da empresa e constante atualização das demandas de mercado. Tendo em vista que atuação do designer não está ligada somente ao projeto de produtos ou à solução de dificuldades funcionais, mas pode se ocupar de toda a cadeia de valor, ou seja, do processo da empresa como um todo, ele poderá atuar diretamente no desenvolvimento de estratégias dentro de uma organização, fortalecendo ações sistêmicas e mais duradouras (COSTA e SCALETSKY, 2010).

5. CONCLUSÃO

Diante do exposto, evidencia-se a urgente atualização de mercado do setor moveleiro no Brasil, uma vez que a maioria das empresas não possui processos, metodologias e estratégias bem definidos, conta com mão-de-obra pouco especializada e baixa densidade tecnológica. Tais aspectos impactam negativamente na automatização e padronização do produto/serviço final, no processo da cadeia produtiva, no diferencial mercadológico (pouca inovação), além de gerar gastos e resíduos evitáveis se gerenciados corretamente. Importante ressaltar que as empresas são, majoritariamente, de micro e pequeno porte, com fortes características de negócios familiares e produções artesanais, o que demanda maior atenção por parte das associações do setor para fomentar ações de qualificação. Além disso, a crise financeira dos últimos anos impactou diretamente o setor moveleiro, que se recupera lentamente desde 2018. Esses fatores, somados à falta de políticas públicas que favoreçam a implementação de práticas sustentáveis, dificultam ações e a atualização mercadológica das empresas. Ainda que os gestores entendam a relevância da inovação para empresa, poucos conseguem torná-la realidade, principalmente por fatores financeiros e organizacionais.

Todavia, a pesquisa demonstra que as práticas circulares representam uma oportunidade para o setor moveleiro, tanto na redução do uso de matéria prima quanto na reintrodução de resíduos da produção. Assim como a Gestão de Design, a Economia Circular possibilita benefícios operacionais e estratégicos, sendo uma ferramenta essencial para a inovação, a geração de empregos e estímulo econômico sustentável, o que colaboraria para o desenvolvimento das MPEs do setor moveleiro. Embora no Brasil ainda existam fortes barreiras na transição do modelo linear para o circular, tanto pela necessidade de adaptação da sociedade e sua forma de consumo, quanto pela falta de políticas públicas que incentivem a transição, de forma intuitiva, algumas empresas já adotam algumas práticas de EC para reduzir custos operacionais,

demonstrando viabilidade na ampliação e consolidação do modelo. Aprimorar as estruturas organizacionais e circularidade das ações pode otimizar fluxos de montagem, reduzindo os impactos operacionais da empresa.

Por fim, entende-se que a adoção de design, como gestão e estratégia, é condição fundamental para auxiliar as empresas a explorarem, de forma diferenciada, as oportunidades que envolvem a definição clara de seus valores. Estes devem, ainda, levar em consideração tanto os fatores sociais quanto os fatores micro e macroeconômicos para que os resultados sejam eficientes no médio e longo prazo, contribuindo para sua consolidação e competitividade responsável.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos ao Grupo Agronelli pela bolsa de pesquisa de iniciação científica concedida à aluna Vitória Helena de Bortoli, do curso de Design da FAUED/UFU.

REFERÊNCIAS

- BARBIERI, J. C.; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel R. **Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável**: da teoria à prática. Ed. 2, São Paulo: Saraiva, 2012. 272 p.
- BERNARDI P.; DIAS J. M. O mercado da Economia Circular. **Fundação Getúlio Vargas. GV Executivo**, v. 17, n. 5, set/out, 2018. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol17-num5-2018/mercado-economia-circular> . Última visita: março 2020.
- BES, F. T de; KOTLER, Philip. **A bíblia da inovação**. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Leya, junho de 2011.
- BEST, K. **Fundamentos de gestão do design**. Tradução: André de Godoy Vieira; Revisão técnica: Antônio Roberto Oliveira. – Porto Alegre: Bookman, 2012. 208p.
- BRAINER, M. S. C. P. Setor Moveleiro: Aspectos gerais e tendências no Brasil e na área de atuação do BNB. **Caderno Setorial ETENE**, Ano 3, no34, junho de 2018. Disponível em: https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3585904/moveis_34-2018.pdf/f0e0657fa6c2-db33-f139-04d95692453e. Última visita: 20 nov. 2019.
- BROWN, T. **Change by Design**: how Design Thinking transforms organizations and inspires innovations. Ed. 1, Nova Iorque: HarperCollins, 2009.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, p. 497-505, 1979.
- CAVALCANTI, C. Concepções da economia ecológica: suas relações com a economia dominante e a economia ambiental. **Estudos avançados**, v. 24, n. 68, 2010.
- COSTA, A. B. da; HENKIN, H. Organização industrial e inserção internacional da indústria brasileira de móveis. **Ensaio FEE**: Porto Alegre, v.33, n.1, p.143-176, 2012. Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2534/3072>. Última visita: 21 jan. 2020.
- COSTA, F. C. X.; SCALETSKY, C. C. Design Management & Design Estratégico: uma Confusão Conceitual? **9o. Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**. Anais [...]. São Paulo, 2010.
- ELLEN MACARTHUR FOUNDATION. CE100 Brasil. Economia Circular no Brasil: uma abordagem exploratória inicial. **EMF**, vol. 1, 2017.
- KOSZEWSKA, M., BIELECKI, M. How to make furniture industry more circular? The role of component standardisation in ready-to-assemble furniture. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**. Vol. 07, no03, março de 2020. Disponível em: [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3\(17\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.3(17)). Última visita: agosto de 2020.
- LEITÃO, A. Economia circular: uma nova filosofia de gestão para o séc. XXI.. **Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting**. 1 (2), 149-171. Disponível em <http://u3isjournal.isvoug.pt/index.php/PJFMA>. Última visita: 18 fev. 2020.
- LIDER. **Líder 66 anos**. 2011. Disponível em: <https://www.liderinteriores.com.br/blog/lider-66-anos>. Última visita: 30 de nov. de 2019.
- LIDER. **Líder Interiores de cara nova**. 2014. Disponível em: <https://liderinteriores.com.br/blog/lider-interiores-de-cara-nova/>. Última visita: 15 de Out. de 2020.
- LIDER. **A Líder**. 2021. Disponível em: <https://www.liderinteriores.com.br/a-lider/>. Última visita: 15 de agosto de 2021.
- MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. Ed. 2, Londrina: EDUEL, 2011.

- MERINO, E. A. D.; OGAVA, C. de C. das D. Inovação como fator de fortalecimento de microempresas e pequenas empresas através da gestão de design. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Anais [...]. Rio de Janeiro: FIRJAN, 2012. p. 1-12. Disponível em: http://www.inovarse.org/sites/default/files/T12_0454_3051.pdf. Última visita: abril 2020.
- MERONI, A. Strategic Design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**. 1(1), Jul-Dec, 2008, pp. 31-38.
- MOZOTA, B. **Design Management using design to build brand value and corporate innovation**. New York, NY: Allworth Press, 2003.
- MOZOTA, B. **Gestão do design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p.
- PENNA, M. M. **Gestão de design na valorização do negócio: um estudo de caso no Curupira Bar**. Trabalho de Conclusão de Curso do Bacharelado em Design da Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192132>. Última visita: Agosto 2020.
- SANTOS, A.; VEZZOLI, C.; CORTESI, S. **The Design role on Corporate Social Responsibility**. LeNS - The Learning Network on Sustainability/Politecnico di Milano/UFPR. 03 de nov. de 2008.
- SPEROTTO, F. Q. Arranjo produtivo local móveis da Serra Gaúcha. In: Macadar, B.M. de; COSTA, R. M. da. (Org.). **Aglomerções e arranjos produtivos Locais no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2016. P. 405- 443. Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/11/20161109livro-apls-arranjo-produtivo-local-mcentveis-da-serra-gacha.pdf>. Última visita: março 2020.
- _____, F. Q. Setor moveleiro brasileiro e gaúcho: característica, configuração e perspectiva. **Ind. Econ. FEE, P**, Porto Alegre v. 45, n. 4, p. 43-60, 2018. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/indicadores/article/viewFile/4144/3970>. Última visita: março 2020.
- REIS, V. P.; RESCH, S. Inovação nas micro e pequenas empresas do setor moveleiro de Naviraí/MS. **II Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (II EIGEDIN)**, Anais [...]. Mato Grosso do Sul, v. 2, no1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/7278>. Última visita: jun. 2020.
- VEIGA, R. M. da. **Do lixo à economia circular: um salto possível?** Tese de Doutorado em Geografia - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. p 418. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14393/ufu.te.2019.2170>. Última visita: agosto 2020.
- WORD ECONOMIC FORUM. Towards the circular economy: accelerating the scale-up across global supply chains. Presented at **World Economic Forum**, Geneva, Switzerland. 2014. Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_ENV_TowardsCircularEconomy_Report_2014.pdf. Última visita: agosto 2020.