

Faculdade de Belas Artes da Universidade do Porto

Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto



O DESIGNER COMO ESTRATÉGIA PARA A INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO PÓS 2020

Tiago Curioni

**Dissertação de Tese apresentada
ao curso de Mestrado em Design Industrial
e de Produto da Universidade do Porto**

Orientadora: Prof. Doutora Lúgia Lopes

Porto

MESTRADO EM DESIGN INDUSTRIAL E DE PRODUTO
UNIVERSIDADE DO PORTO

O JÚRI

PRESIDENTE

Doutor Rui Mendonça

PROFESSOR AUXILIAR DA FACULDADE DE BELAS ARTES DA UNIVERSIDADE DO PORTO

ORIENTADOR

Doutora Ligia Lopes

PROFESSORA AUXILIAR DA FACULDADE DE BELAS ARTES DA UNIVERSIDADE DO PORTO

ARGUENTE

Doutor Bernardo Providência

PROFESSOR AUXILIAR DA ESCOLA DE ARQUITETURA, ARTE E DESIGN DA UNIVERSIDADE DO MINHO

17

06 DEZEMBRO 2021

MESTRE Tiago Curioni
MDIP/117

RESUMO

O ano de 2020 ficará marcado para sempre como o ano em que a Pandemia do Covid-19 afetou o planeta e como isso impactou de um modo geral, não só diferentes mercados, mas todas as nações independentemente do seu grau de desenvolvimento. Com milhões de mortos vítimas do vírus, severas imposições à circulação e fechamento de comércios e serviços foram aplicados, fazendo com que a população se mantivesse, em grande parte, confinada em seus lares. Este confinamento, o popular "fique em casa", fez com que as pessoas dessem mais atenção aos seus lares e ao tipo e condições do mobiliário com o qual viviam.

Um dos mercados que mais se expandiram foi justamente o do mobiliário, com uma procura ampliada por produtos como sofás, cadeiras, secretárias, estantes, entre outros. Com a transferência dos escritórios para dentro de casa, numa realidade a ser adaptada de forma rápida, o chamado *home-office*, assim como a educação à distância, fez parte da vida de centenas de milhares de famílias ao redor do mundo e o que era para ter sido algo passageiro, se tornou em muitos casos, um comportamento fixo.

Grande parte deste consumo de móveis novos, deu-se através do e-commerce, seja por lojas online próprias das marcas, seja através de *marketplaces*, criando uma grande entrave para empresas e indústrias que nunca haviam atuado com vendas digitais. Neste sentido, marcas que já atuavam no segmento virtual, saíram na dianteira e de forma substancial de forma rápida e consistente.

Igualmente, marcas com linhas de produtos próprios, tiveram espaço e liberdade para conquistar novos mercados e promover ações eficientes de vendas, justamente por terem as patentes e direitos de produção, além é claro de muitas vezes, já terem participação em meios digitais e forte presença em redes sociais. Aliás, as redes sociais tiveram um importante papel, enquanto geração de conteúdos e engajamento, combinando informação com publicidade para um público cada vez mais conectado dentro de seus lares.

Em contrapartida, fábricas que sempre atuaram como terceirizadas, ou sub-contratadas, viram parte de seus rendimentos caírem, justamente pela queda na procura de pedidos que vinham de encomendas externas. Tal cenário poderia ser contornado, caso houvesse a preocupação em desenvolver produtos próprios e que pudessem ser comercializados de forma independente. Somado a este cenário, a alta de preços das principais matérias primas do setor do mobiliário, como o aço, madeira, espumas e tecidos, foi uma amarga realidade experimentada por toda a indústria, gerando uma corrida por formar estoques de materiais. Esta realidade gerou um inevitável aumento de preços, acompanhados por uma inflação em toda a cadeia produtiva nos mais diversos segmentos econômicos.

Em qualquer um dos casos, a figura do Designer, como elemento estratégico e fator diferenciado dentro do capital intelectual das empresas e indústrias, foi

essencial e urgente para a competitividade. Seja no desenvolvimento de novos produtos ou melhoria de processos internos; ou então em pesquisas de mercados, criação de sistemas, interfaces gráficas e de tecnologias, que permitissem não só criar melhores produtos, mas acima de tudo, comunicá-los e comercializá-los melhor; o designer foi um dos profissionais mais procurados pelas empresas nos últimos meses, conforme será visto ao longo do documento.

Com um consumidor mais crítico, informado e atento aos processos de produção, ao consumo de matérias primas e exigente com o que colocava dentro de casa, o setor de criação teve grande impulso, não só com o desenvolvimento de novos produtos, mas também, com o aperfeiçoamento de produtos já existentes. Fato é, que as compras não deixaram de ocorrer durante a pandemia; elas só mudaram a forma como eram feitas, com o cliente, muitas vezes, comprando diretamente de fábricas e de forma online. Assim, enquanto algumas marcas de mobiliário amargam perdas, por não conseguirem de forma rápida e eficiente demonstrar seus produtos, outras viram suas estruturas se tornarem insuficientes em pouco tempo, tamanho o crescimento em vendas advindo dos meios digitais.

Procurou-se entender de forma clara e objetiva parâmetros que pudessem aproximar cada vez mais o Designer da Indústria de forma eficiente e com um discurso fluente entre as partes visando melhor performance do produto em si, mas também, de sua comunicação com o mercado.

Por fim, a aplicação do conhecimento e metodologias pesquisadas, foram empregadas em um case real com uma indústria de mobiliário, na elaboração de uma linha de produtos completa a ser lançada de forma digital durante a Pandemia.

Palavras chave: Designer; Gestão; Design Industrial; Design Estratégico; Design de Mobiliário; Pandemia e Economia.

ABSTRACT

The year 2020 will forever be marked as the year the Covid-19 Pandemic affected the planet and how it impacted in general, not only different markets but all nations. With millions of dead victims of the virus, severe impositions on the circulation and closing of businesses and services were applied, causing the population to remain largely confined to their homes. This confinement, the popular "stay at home", made people pay more attention to their homes and the type and condition of the furniture with which they lived.

One of the markets that expanded the most was precisely that of furniture, with an increased demand for products such as sofas, chairs, desks, shelves, among others. With the transfer of offices to the home, in a reality to be quickly adapted, the so-called home-office, as well as distance education, was part of the lives of hundreds of thousands of families around the world and what was supposed to be a passing thing, it has become in many cases a fixed behavior.

A large part of this new furniture consumption took place through e-commerce, either through the brands' online stores or through marketplaces, creating a major obstacle for companies and industries that had never operated with digital sales. In this sense, brands that already operated in the virtual segment came out ahead and substantially quickly and consistently.

Likewise, brands with their own product lines had space and freedom to conquer new markets and promote efficient sales actions, precisely because they have patents and production rights, and of course they often already have participation in digital media and a strong presence on social networks. Social media played an important role while generating content and engagement, combining information with advertising for an increasingly connected audience from within their homes.

On the other hand, factories that have always acted as outsourced, or sub-contracted, saw part of their income fall, precisely because of the drop in demand for orders that came from external orders. This scenario could be circumvented if there was a concern to develop their own products that could be marketed independently. Added to this scenario, the rise in prices of the main raw materials in the furniture sector, such as steel, wood, foams, and fabrics, was a bitter reality experienced by the entire industry, generating a race to build material stocks. This reality generated an inevitable increase in prices, accompanied by inflation throughout the production chain in the most diverse economic segments.

In either case, the figure of the Designer, as a strategic element and a differentiated factor within the intellectual capital of companies and industries, was essential and urgent for competitiveness. Whether developing new products or improving internal processes; or in market research, creation of systems, graphical interfaces, and technologies, which allowed not only to create better products but above all, to communicate and market them better, the designer was one of the most sought after professionals by companies in the last months.

With a consumer more attentive to production processes, consumption of raw materials, and demanding with what they put in the house, the creative sector had a great boost, not only with the development of new products but also with the improvement of products already existing. The fact is, purchases did not go away during the pandemic; they just changed the way they were made, with the customer often buying directly from factories and online. Thus, while some furniture brands suffer losses, for not being able to quickly and efficiently demonstrate their products, others saw their structures become insufficient in a short time, such as the growth in sales arising from digital media.

We tried to understand clearly and objectively the parameters that could bring the Industry Designer closer together in an efficient way and with a fluent speech between the parties aiming at better performance of the product itself, but also of its communication with the market.

Finally, the application of researched knowledge and methodologies were employed in a real case with a furniture industry, in the development of a complete product line to be digitally launched during the Pandemic.

Keywords: Designer; Management; Industrial Design; Strategic Design; Furniture Design; Pandemic and Economy.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e foram essenciais ao me ajudar em minha ausência no Brasil. Sem eles, essa etapa nunca teria sido cumprida.

A Cosmo, pela confiança em mim aplicada e principalmente, por terem me ensinado tanto durante este percurso. Agradeço especialmente à Thaís Baldissera, por ter acreditado neste projeto desde o início, apesar de toda a distância e de tantos meses de trabalho. No fim, me senti parte da equipa, como se estivesse na fábrica todos os dias com eles.

A minha orientadora, Lígia Lopes, pelo empenho e assertividade em todos os comentários sobre este trabalho, que certamente foram essenciais para o resultado final.

E sim, a Deus, meu alicerce na vida.

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT.....	v
AGRADECIMENTOS.....	viii
ÍNDICE.....	x
LISTA DE FIGURAS.....	xiii
LISTA DE GRÁFICOS E TABELAS.....	xix
1- INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Introdução.....	01
1.2 Enquadramento.....	02
1.3 Objetivos.....	08
1.4 Metodologia.....	10
1.5 Estrutura da dissertação.....	12
2- ESTADO DA ARTE.....	14
2.1 O potencial produtivo de Paços de Ferreira e arredores.....	14
2.2 O impacto da crise de 2020 (o que se pode prever?)	19
2.3 Design como diferencial competitivo	24
2.4 O Designer como estratégia para crescimento.....	27
2.5 O raio x do designer ideal.....	34
2.5.1 Designers Hunter x Farmer x Trapper.....	36
2.5.2 O Designer como catalisador para a Inovação.....	38
2.6 A Escada do Design (Danish Design Ladder).....	41
2.7 O Sexto degrau.....	44
2.8 Evolução do mercado e do e-commerce de mobiliário.....	46
2.9 Design Thinking aplicado no desenvolvimento de novos produtos.....	50
2.10 Produtos para nichos de mercado.....	52
2.11 A nova forma de consumir mobiliário.....	58
2.12 Do físico ao digital.....	62
3- CASOS DE ESTUDO.....	71
3.1 O caso italiano.....	74
3.2 O caso brasileiro.....	74
4- PROPOSTAS.....	80
4.1 Design estratégico (design led innovation - DLI)	80
4.2 Investimento em pesquisa de mercado e inovação de materiais e soluções	82
4.3 Colaboração entre indústrias e outsourcing para inovação.....	86
4.4 Oportunidades em tempo de crise.....	87
4.5 Crise no fornecimento de insumos e alternativas.....	91
4.6 Técnicas tradicionais e materiais regionais na Produção em escala.....	94
4.7 Sustentabilidade: Up-cycling e a oportunidade despercebida.....	99
4.8 Lean Thinking e o "The Toyota Way".....	102
4.9 Incentivo ao jovem designer local.....	104
4.10 Concursos e Bolsas de Investigação.....	106

5- INDÚSTRIA COSMO (aplicação)	108
5.1 Compreender a Cosmo	108
5.2 Roteiro de Intervenções e principais Ações	119
5.2.1 Conhecimento da História da Marca	119
5.2.2 Estudo de materiais e maquinário disponível	120
5.2.3 Estudo de Acabamentos disponível x Acabamentos sugeridos	121
5.2.4 Testes com acabamentos sugeridos em produtos existentes	122
5.2.5 Escolha de lâminas novas para a coleção SOFT (Carvalho)	123
5.2.6 Escolha da madeira Jequitibá e teste de clareamento (Ash)	124
5.2.7 Progressão do tom escuro (Ebanizado)	125
5.2.8 Testes de verniz	125
5.2.9 Teste de ferramentas especiais	126
5.2.10 Teste de encaixes aparentes	126
5.3 Lista de produtos Linha Soft (metodologia de projeto)	27
5.3.1 Mesa de jantar Soft	129
5.3.2 Mesa de centro Soft	132
5.3.3 Cadeira Soft	134
5.3.4 Bar Soft	138
5.3.5 Aparador / Buffet Soft	140
5.3.6 Carrinho de chá Soft	142
5.3.7 Bancos Soft (variações)	143
5.3.8 Sofá Soft	144
5.4 Ações estratégicas de apresentação de produtos durante a Pandemia	146
5.5 Resultados aferidos e previsões de evolução	150
5.6 Futuras linhas e coleções em curso	153
5.7 Linha Joy – uso de retalhos de madeira	155
5.8 Visita à Fábrica Cosmo	159
6- CONCLUSÕES	161
7- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	165
8- WEBGRAFIA	169
9- ANEXOS	173
9.1 Grid de Imagens – Linha do Tempo	173
9.2 Entrevista com Designers	
9.3 Entrevista com Indústrias	
9.4 Projetos Linha Soft	
9.4.1 Mesa de Jantar	
9.4.2 Mesa de Centro	
9.4.3 Cadeira Soft	
9.4.4 Aparador / Buffet	
9.4.5 Bar	
9.4.6 Carrinho de Chá	
9.4.7 Bancos	
9.4.8 Sofá	

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Produtos mais vendidos online em 2020.....	22
Figura 02: Imagem do aumento de vendas online durante a pandemia de Covid-19.....	23
Figura 03: Diagrama de Kano.....	27
Figura 04: Total de diplomados em Design Industrial de 2002 a 2013.....	27
Figura 05: Comparação entre Diplomados e Desempregados em Design.....	28
Figura 06: A Escada do Design, segundo o Danish Design Centre.....	41
Figura 07: O quinto degrau da Escada do Design.....	43
Figura 08: Red and Blue.....	45
Figura 09: equação Design Thinking.....	50
Figura 10: Cama de casal FITTO, desenhada em parceria com estúdio de design Fetiche.....	53
Figura 11: Cadeira Pétaia FITTO.....	53
Figura 12: Embalagem de cadeirão Chilling FITTO.....	53
Figura 13: Situação ambientada da mesa de centro Paralela FITTO.....	54
Figura 14: Bandeja Solaris, feita com cacos reaproveitados de mármore.....	55
Figura 15: Cabide Dorsal, feito com retalhos de mármore de furos em tampos de mármore.....	55
Figura 16: Banco Desenrola, 2020, executado com descartes de portas rolo, OBJ estúdio.....	55
Figura 17: cadeira Desenrola, 2020, executado com descartes de portas rolo, OBJ estúdio.....	56
Figura 18: Sistema de mobiliário nômade Itaca (aberto), Elena Bompanni, 2016.....	57
Figura 19: Sistema de mobiliário nômade Itaca (fechado), Elena Bompanni, 2016.....	57
Figura 20: Post para Instagram de Michell Lott.....	67
Figura 21: Publicidade da versão Digital da exposição Maison et Object.....	68
Figura 22: Publicidade da versão Digital da exposição MADE + Not Cancelled	68
Figura 23: Publicidade da versão Semi Digital da exposição High Design.....	68
Figura 24: frame da visitação em realidade aumentada durante a Miami Design/Basel.....	69
Figura 25: entrada do Supersalone.....	70
Figura 26: L´albero Genealogico – Interni Speciale 60 anni.....	74
Figura 27: Poltrona Mole.....	75
Figura 28: Fachada da loja OCA.....	76
Figura 29: Poltrona Vermelha, Irmãos Campana, 1998.....	76
Figura 30: Poltrona Favela, irmãos Campana, 1991.....	76
Figura 31: Paradoxo da Urgência.....	85

Figura 32: Goma, 2019 revestimento de parede e pisos Goma por Flowco.....	92
Figura 33: Caiques Nelo, revestidos em cortiça.....	93
Figura 34: Tecido sustentável Ecosimple confeccionado com retalhos, Ecolimple.....	93
Figura 35: Bule feito em Barro Negro em Bisalhães (Bisarro 2017)	95
Figura 36: Sapatos da marca Futou desenvolvidos em Almalaguês (Futou 2018)	95
Figura 37: Coleção de móveis feitos em parceria de Espedito Seleiro e Irmãos Campana.....	96
Figura 38: Candeeiro pendente estúdio Rosembaum em parceria com a tribo Yawanawá.....	97
Figura 39: Pendentes em colaboração entre artesãos e designers de Tiradentes.....	98
Figura 40: Vasos em colaboração entre artesãos e designers de Tiradentes.....	98
Figura 41: Sofá feito com placas trocadoras de calor descartadas Sofá Linha Nobre.....	101
Figura 42: Banco em eletrocalhas descartadas da obra do Farol Santander.....	101
Figura 43: Detalhe da mesa de jantar e cadeira Soft.....	111
Figura 44: Equipa de montagem posicionando os produtos para sessão de fotos.....	112
Figura 45: uma das locações escolhidas para registro da linha Soft.....	112
Figura 46: bastidores do filme institucional da linha Soft.....	113
Figura 47: página da Cosmo na Warehouse.....	114
Figura 48: Teste com assinatura carbonizada com Pirógrafo.....	114
Figura 49: testes para a Tag de identificação do artesão.....	115
Figura 50: capa do capítulo da coleção Soft no catálogo 2021 Cosmo Indústria.....	115
Figura 51: Página do catálogo mesa Soft.....	116
Figura 52: Miniatura da cadeira Soft.....	116
Figura 53: frame de apresentação de produtos da linha Soft.....	118
Figura 54: Pontos de venda de produtos Cosmo no Brasil.....	119
Figura 55: Produtos tradicionais Cosmo	120
Figura 56: Confecção do tampo da mesa de centro Soft em CNC.....	120
Figura 57: Folha de pinus (recusada).....	121
Figura 58: Folha de Tauari (recusada)	121
Figura 59: Folha de Carvalho (aprovado)	121
Figura 60: Comparação de folhas de Tauari, Pinus e Carvalho.....	122
Figura 61: Acabamento Ash (clareado)	122
Figura 62: Acabamento Ebanizado (escurecido).....	123
Figura 63: Comparação entre Jequitibá maciço e folha de carvalho no acabamento Ash.....	123
Figura 64: Folha de Carvalho branco ebanizado (Baldiissera 2021)	124
Figura 65: Testes do acabamento Ash (clareado) na madeira Jequitibá	124

Figura 66: evolução do acabamento Ebanizado	125
Figura 67: Aplicação de verniz ainda apresenta brilho (recusado).....	125
Figura 68: Fresa de acabamento de borda do tampo.....	126
Figura 69: Ajustes solicitados nos encaixes de madeira.....	127
Figura 70: Espiga antes do padrão chanfrado e depois do chanfro.....	127
Figura 71: 3D mesa de jantar Soft	130
Figura 72: Mesa de jantar executada.....	130
Figura 73: Ferragens anti-empenamento instaladas na parte inferior do tampo.....	131
Figura 74: página do catálogo COSMO com a Mesa de Jantar Soft.....	131
Figura 75: imagem renderizada de conjunto de mesa de jantar e cadeiras linha Soft.....	132
Figura 76: 3D mesa de centro Soft.....	133
Figura 77: Mesa de centro executada.....	133
Figura 78: página do catálogo COSMO com a Mesa de centro Soft.....	133
Figura 79: 3D cadeira Soft.....	134
Figura 80: Variações cadeira Soft.....	135
Figura 81: Protótipo cadeira Soft	135
Figura 82: Ajuste de altura do encosto.....	135
Figura 83: Teste com perna traseira inclinada melhora estabilidade.....	135
Figura 84: Estrutura inclinada sem assento.....	135
Figura 85: travamentos apresentam excelente resistência e estabilidade.....	135
Figura 86: travamentos apresentam excelente resistência e estabilidade.....	135
Figura 87: utilização de sapatas invisíveis para proteção do piso e da cadeira.....	136
Figura 88: utilização de sapatas invisíveis para proteção do piso e da cadeira.....	136
Figura 89: página do catálogo COSMO com a Cadeira Soft (Cosmo 2021).	136
Figura 90: funcionária embalando cadeira Soft	137
Figura 91: Cadeira Soft embalada para envio	137
Figura 92: set de cadeiras Soft em acabamento Ash e pele caramelo.....	137
Figura 93: página do catálogo COSMO com o Bar Sof.....	139
Figura 94: imagem renderizada do bar Soft fechado.....	139
Figura 95: imagem renderizada do bar Soft aberto.....	139
Figura 96: página do catálogo COSMO com o aparador Soft.....	140
Figura 97: imagem renderizada do aparador/buffet Soft, fechado.....	141
Figura 98: imagem renderizada do aparador/buffet Soft, aberto.....	141
Figura 99: Bandeja executada em CNC com retalhos de madeira	142

Figura 100: Teste de resistência.....	142
Figura 101: Detalhe da alça e dos tapa-furos.....	142
Figura 102: Carrinho montado e com revestimento em couro.....	142
Figura 103: Projeto do banco Soft com acessório caixa e sapateira inferior.....	143
Figura 104: Versões do banco Soft sem bandeja	144
Figura 105: Versões do banco Soft com bandeja.....	144
Figura 106: Projeto do banco Sofá Soft.....	145
Figura 107: 3D do banco Sofá Soft.....	145
Figura 108: Detalhe do Sofá Soft em teste de diferentes espumas.....	145
Figura 109: Teste de acomodação de espuma da almofadas.....	145
Figura 110: Detalhe do Showroom com parte da coleção Soft.....	147
Figura 111: Frame de um dos vídeos de apresentação para lojistas	148
Figura 112: Sugestão para caixa do drink Cosmo / lançamento.....	149
Figura 113: Trecho extraído de planilha de venda da linha Soft.....	151
Figura 114: Render da mesa de jantar Canoas.....	153
Figura 115: Render do banco Canoa.....	153
Figura 116: Render da cadeira Joy.....	154
Figura 117: Render da cadeira Joy.....	154
Figura 118: Contentor de resíduos de madeira da indústria Cosmo.....	154
Figura 119: Sequência de imagens das ponteiros de retalhos de madeira.....	156
Figura 120: Sequência de imagens das ponteiros de retalhos de madeira.....	156
Figura 121: Sequência de imagens das ponteiros de retalhos de madeira.....	156
Figura 122: Sequência de imagens das ponteiros de retalhos de madeira.....	156
Figura 123: Sequência de imagens do 1º protótipo da cadeira Joy.....	157
Figura 124: Sequência de imagens do 1º protótipo da cadeira Joy.....	157
Figura 125: Sequência de imagens do 1º protótipo da cadeira Joy.....	157
Figura 126: Sequência de imagens do 1º protótipo da cadeira Joy.....	157
Figura 127: 3D da mesa de jantar JOY, com tampo e ponteiros ebanizados.....	157
Figura 128: 3D da mesa de jantar JOY, com tampo e ponteiros ebanizados.....	157
Figura 129: Protótipos da mesa de jantar Joy.....	157
Figura 130: Protótipos da mesa de jantar Joy.....	157
Figura 131: 3D da mesa de centro JOY, com tampo e ponteiros tom natural.....	158
Figura 132: 3D da mesa de centro JOY, com tampo e ponteiros tom natural.....	158
Figura 133: 3D do aparador JOY, com tampo e ponteiros tom natural.....	158

Figura 134: imagens 3D do aparador JOY, com tampo e ponteiras tom natural.....	158
Figura 135: imagens 3D da secretária JOY, com tampo e ponteiras tom natural.....	158
Figura 136: imagens 3D da secretária JOY, com tampo e ponteiras tom natural.....	158
Figura 137: imagens 3D da secretária JOY, com tampo e ponteiras tom natural.....	158
Figura 138: imagens 3D da secretária JOY, com tampo e ponteiras tom natural.....	158
Figura 139: Bastidores de gravação do vídeo institucional da marca.....	160
Figura 140: Bastidores de gravação do vídeo institucional da marca.....	160
Figura 141: Reuniões dentro da fábrica com equipa de engenharia.....	160
Figura 142: Reuniões dentro da fábrica com equipa de engenharia.....	160
Figura 143: Carta de agradecimento da Cosmo ao Estúdio Curioni.....	164

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: CTIMM/AIMMP 2007, Distribuição das indústrias de mobiliário de madeira de Portugal.....	03
Gráfico 02: Evolução da Indústria Transformadora e seu peso na economia de Portugal.....	05
Gráfico 03: Peso da Indústria Transformadora no VAB economia de Portugal.....	05
Gráfico 04: Taxa do crescimento anual do comércio internacional de Mobiliário.....	06
Gráfico 05: Evolução do setor do mobiliário por tipologia.....	14
Gráfico 06: Até onde vai o preço do minério de ferro e como fica a Vale?	21
Gráfico 07: Ranking de profissões mais procuradas em Portugal.....	28
Gráfico 08: Relação standardização x customização da indústria do mobiliário.....	47
Gráfico 09: Aumento de vendas <i>online</i> durante a Pandemia.....	59
Gráfico 10: Principais ações para o e-commerce de mobiliário para 2021.....	63
Gráfico 11: Relação entre Valor, Desperdício e Custos.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Contexto Econômico Nacional: Valores Absolutos.....	04
Tabela 02: Contexto Econômico Nacional: Indicadores	05

1. INTRODUÇÃO

1.1 INTRODUÇÃO

Num cenário pós pandêmico, onde a competitividade entre indústrias se tornou algo que é experimentado em todos os setores da economia; o designer como elemento estratégico e impulsionador, nunca se fez tão necessário em todas as etapas de desenvolvimento do produto. Entenda-se aqui o Design (e o designer) não no sentido mais amplamente conhecido ou de senso comum, de resultado estético, mas sim, de concepção de produto desde a raiz, soluções de produção, matéria para a estrutura organizacional da empresa e planejamento estratégico. Em 2021, ficou claro como o design pode ser um fator decisivo para que a indústria, nomeadamente a do mobiliário e que será tratada nesta dissertação, num momento de grande concorrência e de mudança de costumes e paradigmas na sociedade em geral.

Assim, o Design será entendido, desde o início deste documento, como um processo contínuo e não como fim enquanto processo metodológico. É determinado a partir de uma série de etapas e conceitos aplicados dentro da indústria, dentre elas, a busca pelo aumento da eficiência, competitividade organizacional, diferenciação na gestão de processos, mudanças comportamentais, melhoria de performance, inovação, aprimoramento de qualidade, durabilidade, custo de produção, aperfeiçoamento logístico e visão da marca frente à sociedade.

Com a implantação de longos e sequentes *lock-downs* (o impedimento de circulação nas ruas e de funcionamento de serviços gerais) devido à pandemia de Covid-19, o consumidor viu-se impedido de ir às compras, ao mesmo tempo em que o comércio sofreu perdas significativas. Neste sentido, a indústria iniciou uma corrida contra o tempo para desenvolver novas formas para angariar vendas, e apresentar novos produtos, assim como comercializá-los¹ (Grande Consumo, 2020). Em 2020, praticamente todas as feiras e exposições de design foram canceladas, ao mesmo tempo em que milhares de profissionais iniciaram a jornada de trabalho em *home-office* (trabalho remoto a partir de casa) e com isso, os lares assumiram o papel de confinar o morador, agora também em situação de trabalhador.

Equipas inteiras trabalharam à distância, demonstrando que era possível, em muitos casos, trabalhar sem se deslocar aos escritórios, e as tecnologias e as novas plataformas de comunicação assumiram um papel fundamental para que a vida profissional continuasse. O investimento no espaço habitacional; com aquisição de novos e mais confortáveis móveis, reformas que propiciam melhores condições para longos períodos e atualização dos espaços, foram notadamente evidenciados como um dos poucos segmentos da economia que

¹ <https://grandeconsumo.com/e-commerce-em-portugal-acelera-por-causa-pandemia-de-covid-19/> (outubro de 2020) - acesso em 14 de novembro de 2020.

se expandiram de forma significativa² (Casa Vogue, 2021), ao lado de setores como retalho (intrinsecamente ligados ao aumento exponencial de compras *online*) e ao agronegócio (relativo ao aumento de solicitações na produção de alimentos e insumos).

Desta forma, apesar de uma avassaladora crise na economia e no sistema de saúde, em geral o setor de venda de móveis cresceu e ajudou a contornar parte dos danos causados pela Covid-19 em alguns mercados. Neste cenário, o designer teve papel fundamental para compreensão holística de um contexto que rapidamente teve de ser alterado, muito pelas capacidades deste profissional de compreender um problema e propor soluções, muitas vezes interdisciplinares, transversais e estratégicas³ (Digital House 2020).

Designers são fundamentais para a chamada revolução 4.0⁴ e serão, mais do que nunca, parte integral das decisões e desenho de estratégias e caminhos para empresas, e em como as mesmas, serão vistas e entendidas pelo consumidor e pela experiência entregue. A formação deste profissional, cada vez mais está relacionada à capacidade de progredir em assuntos transversais, capazes de torná-los em um agente apto a solucionar problemas através de inovação, medição, pesquisa e leitura de cenários; assim como na criatividade pela adequação e proposição de soluções e produtos que atendam à um consumidor cada vez mais exigente e atento ao produto que adquire.

1.2 ENQUADRAMENTO

Em Portugal, mais especificamente a região Norte é reconhecida por sua expressiva capacidade industrial amplamente desenvolvida, com indústrias que atuam em diversas áreas e segmentos. Uma das mais reconhecidas é a do mobiliário, atendendo à uma alta demanda de produção, atraindo clientes de toda a Europa que buscam na região, preços competitivos, soluções integradas e qualidade de produção. A região que reúne tais características é conhecida como Vale do Sousa e que reúne os municípios e concelhos de Paços de Ferreira, Paredes, Felgueiras, Lousada, Rebordosa e Penafiel.

Nesta região, geograficamente compacta e historicamente reconhecida pela produção de móveis, em 2019 apresentava um número superior a 4500 empresas ligadas ao *cluster* do mobiliário, com 31.000 trabalhadores e com

² <https://casavogue.globo.com/Casa-Vogue-Estate/noticia/2021/05/na-pandemia-mercado-de-reformas-torna-se-boa-opcao-de-investimento.html> (maio de 2021) - acesso em junho de 2021.

³ <https://www.digitalhouse.com/br/blog/procura-por-profissionais-de-ux-design> (junho de 2020) - acesso em novembro de 2020).

⁴ Expressão que engloba algumas tecnologias para automação e troca de dados e utiliza conceitos de Sistemas ciber-físicos, Internet das Coisas e Computação em Nuvem. O foco da Quarta Revolução Industrial é a melhoria da eficiência e produtividade dos processos.

recorde de exportações no ano da ordem de 1,9 mil milhões de euros, segundo o Jornal Expresso⁵. (Expresso, 2020)

Esta configuração de diversidade de empresas atuando em um único mercado, promove um ambiente muito atrativo e até raro no mundo, para a produção de móveis; possibilitando negócios entre diferentes empresas e otimização de processos. Pode-se dizer que existe uma comodidade em desenvolver produtos na região, justamente por haver uma grande oferta de serviços e que podem ser combinados de forma a agilizar e dinamizar o desenvolvimento de novos produtos.

Segundo (Caldas, 2014), é na região Norte de Portugal que se concentram 68% das indústrias relacionadas ao mobiliário de madeira do país, sendo 90% destas, localizadas entre Paredes e Paços de Ferreira, assim como levantamento da AIMMP (Associação das Indústrias de madeira e mobiliário de de Portugal), conforme indica a figura 01:

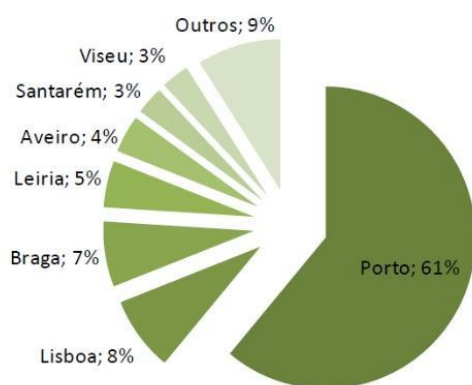


Gráfico 01: CTIMM/AIMMP 2007, Distribuição das indústrias de mobiliário de madeira de Portugal.

É de se esperar, inclusive, que haja um desenvolvimento maior da região, graças à forte presença da indústria e da movimentação de capital e geração de renda nas áreas abrangidas. Como pode-se observar pela Tabela 01, a Região de Lousada, Paredes e Paços de Ferreira apresentou alta taxa de crescimento de exportação na última década, apesar de ainda ter apresentado déficit em alguns conselhos.

⁵<https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-08-Covid-19-70-das-empresas-de-mobiliario-preve-quebra-de-vendas-superior-a-50-em-abril> (abril de 2020) - acesso em novembro de 2020.

					Portugal	Norte	Paredes	Lousada	Paços de Ferreira	sub-total*
Área População			km²		92 212	21 278	157	96	71	324
		censos(2011)	mil habitantes		10 557,6	3 690,4	87,0	47,5	56,6	191,0
		2017	mil habitantes		10 300,3	3 580,4	86,2	46,9	56,8	189,8
Empresas										
	Total	2009	nº		1 199 843	379 271	7 575	3 812	5 349	16 736
		2017	nº		1 242 693	418 082	7 842	4 273	5 295	17 410
	PME	2009	nº		1 198 827	379 012	7 574	3 810	5 346	16 730
		2017	nº		1 241 549	417 779	7 839	4 272	5 292	17 403
	Grandes	2009	nº		1 016	259	1	2	3	6
		2017	nº		1 144	303	3	1	3	7
Comércio Externo										
Exportações		2016	eur		50 038 841 230	20 503 210 501	323 902 363	162 383 946	385 363 309	871 649 618
		2017 Pro	eur		55 029 316 063	22 114 452 562	347 594 141	181 522 087	400 982 084	930 098 312
		2018 Pre	eur		57 962 856 846	22 687 478 021	364 901 900	179 573 343	425 366 067	969 841 310
	Tx Cresc.	2018/18	%		15,8	10,7	12,7	10,6	10,4	11,3
Importações		2016	eur		61 424 014 899	14 823 750 143	162 712 011	101 553 672	144 013 007	408 278 690
		2017 Pro	eur		69 489 166 123	16 545 223 799	183 004 439	109 473 731	164 644 779	457 122 849
		2018 Pre	eur		75 018 598 334	17 270 172 975	208 772 033	120 570 345	155 921 716	485 264 094
	Tx Cresc.	2016/18	%		22,1	16,5	28,3	18,7	8,3	18,9
Saldo Comercial		2016	eur		-11 385 173 669	5 679 460 358	161 190 352	60 830 274	241 350 302	463 370 928
		2017 Pro	eur		-14 459 850 060	5 569 228 763	164 589 702	72 048 356	236 337 305	472 975 363
		2018 Pre	eur		-17 055 741 488	5 417 305 046	156 129 867	59 002 998	269 444 351	484 577 216
	Tx Cresc.	2016/18	%		49,8	-4,6	-3,1	-3,0	11,6	4,6

fonte: PORDATA
cálculos: Autores

* sub-total=Paredes+Lousada+Paços de Ferreira

Tabela 01: Mercados e Oportunidades Internacionais, Contexto Econômico Nacional: Valores Absolutos (Monteiro e Silva, 2019).

Nos últimos anos, a região do Vale do Sousa presenciou um crescimento acima da média das restantes regiões do país, assim como indica a Tabela 01, concentrando uma renda per-capita, maior que a média de Portugal, sinal de uma prosperidade gerada não só pelo volume de produção das indústrias da região, mas também, por programas de investimento e financiamento, nomeadamente Portugal 2020, Norte 2020, Compete 2020 e o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional⁶. Os investimentos têm surtido efeito e desta forma, segundo o relatório de 2019 da WEF (*World Economic Forum*)⁷, Ranking Mundial de Competitividade, que mede a capacidade dos países competirem entre si, Portugal manteve-se no 34º lugar de 141 países analisados, atrás do Chile (33º) e à frente de Eslovénia (35º), segundo (Schwab, 2019).

⁶ Acordo de parceria adotado entre Portugal e a Comissão, que reúne a atuação dos cinco Fundos Europeus Estruturais e de Investimento – Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, Fundo de Coesão, Fundo Social Europeu, Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural e Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e Pescas - no qual se definem os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal, entre 2014 e 2020.

⁷ <https://www.weforum.org/> (2019) - acesso em maio de 2021.

			Portugal	Norte	Paredes	Lousada	Paços de Ferreira	sub-total*
VAB por Habitante								
Agricultura+Pescas	eur/habitante(2017)		685	306	24	130	46	57
Indústria+Construção+Energia	eur/habitante(2017)		12 825	12 598	9 325	9 219	12 847	10 352
Serviços	eur/habitante(2017)		22 554	16 869	9 305	8 140	10 584	9 400
Total	eur/habitante(2017)		36 065	29 772	18 654	17 489	23 476	19 808
VAB por Volume de Negócios								
Agricultura+Pescas	%		26,7	32,0	36,0	28,4	32,5	30,9
Indústria+Construção+Energia	%		24,2	28,4	31,4	36,0	33,6	33,2
Serviços	%		25,3	22,6	24,0	22,2	19,6	22,2
Total	%		25,0	25,2	27,7	29,5	27,3	27,9
Comércio Externo								
Exportações	2016	%	100,0	41,0	0,6	0,3	0,8	1,7
	2017	%	100,0	40,2	0,6	0,3	0,7	1,7
	2018	%	100,0	39,1	0,6	0,3	0,7	1,7
Importações	2016	%	100,0	24,1	0,3	0,2	0,2	0,7
	2017	%	100,0	23,8	0,3	0,2	0,2	0,7
	2018	%	100,0	23,0	0,3	0,2	0,2	0,6
Saldo Comercial	2016	eur por Habitante	-1 105,3	1 586,3	1 870,2	1 297,9	4 251,2	2 441,0
	2017	eur por Habitante	-1 403,8	1 555,5	1 909,6	1 537,2	4 162,9	2 491,6
	2018	eur por Habitante	-1 655,8	1 513,0	1 811,5	1 258,9	4 746,1	2 552,7

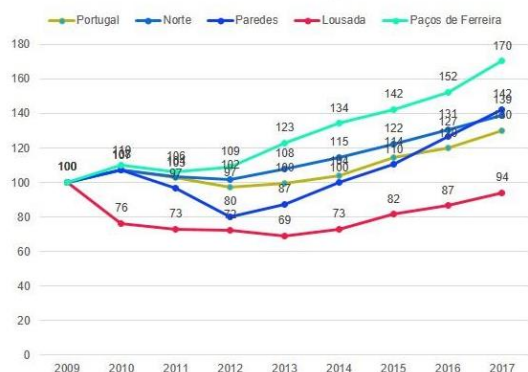
fonte: PORDATA
cálculos. Autores

* sub-total=Paredes+Lousada+Paços de Ferreira

Tabela 02: Mercados e Oportunidades Internacionais, Contexto Econômico Nacional: Indicadores (Monteiro e Silva, 2019).

Tais programas têm, ao longo dos últimos 10 anos, alimentado uma indústria que se modernizou e ampliou suas instalações, gerando uma capacidade produtiva ímpar, dando a Portugal vantagem competitiva e notoriedade no sector do mobiliário. Outros países que concorrem com Portugal enquanto pólo produtor de mobiliário na Europa, são a Polónia e Turquia, mas que não serão objetos de estudo nesta dissertação.

Evolução da Indústria Transformadora (VAB2009=100)



Peso da Indústria Transformadora no VAB (%)

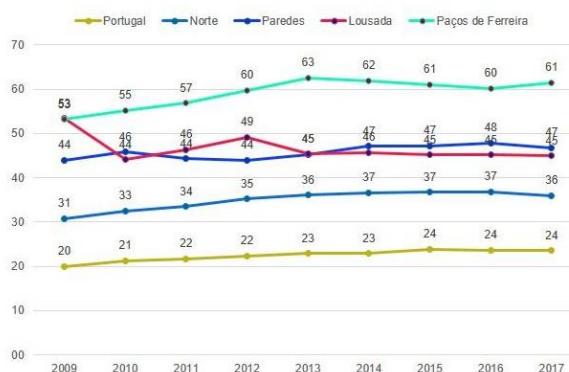


Gráfico 02 (esquerda): Evolução da Indústria Transformadora e seu peso na economia de Portugal (2009-17). (Monteiro e Silva, 2019)

Gráfico 03 (direita): Peso da Indústria Transformadora no VAB economia de Portugal (2009-17) (Monteiro e Silva, 2019)

Simultaneamente, algumas empresas da Região de Paços de Ferreira e arredores, produzem móveis com desenho próprio (design da marca) e que são, em muitos casos, exportados. Estas indústrias são algumas das maiores da região e detêm um alto poder de produção e com grande capacidade de penetração em mercados estrangeiros, principalmente por terem sido alimentadas pelos grandes projetos de incentivo e modernização do parque industrial Português nos últimos anos. Na sua grande maioria, estas marcas baseiam-se na produção de mobiliário avulso (como cadeiras, cadeirões, sofás e mesas), em estrutura de madeira ou estrutura metálica, de assentos, ou iluminação e tiveram expressivo crescimento nos últimos anos, tal qual indica a tabela 03:

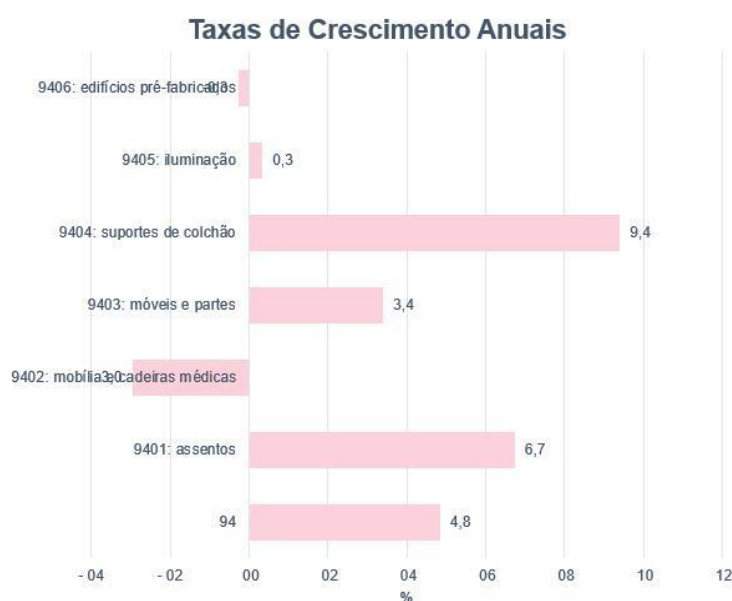


Gráfico 04: Taxa do crescimento anual do comércio internacional de Mobiliário (2014 – 18).
(Monteiro e Silva, 2019)

Já as indústrias, de porte menor, atuam como subcontratadas ou desenvolvem produtos mediante pedidos, principalmente de gabinetes de design e arquitetura estrangeiros; nomeadamente de países como a França, Espanha, Alemanha e Itália. De facto, é comum os departamentos de expedição destes fornecedores satélites, terem produtos que são levados para fora de Portugal.

Em ambos os casos, sejam as Indústrias que produzem produtos de marca própria, sejam as que apenas executam projetos sob encomenda, ambas poderiam beneficiar-se da aproximação com designers de produtos e este será o principal foco desta dissertação.

A intenção de pesquisar e quem sabe, comprovar, como tais indústrias podem aumentar de facto seus ganhos e participação no comércio mundial do mobiliário, ao desenvolver produtos, processos e estratégias, pensados sob o olhar do design como metodologia de posicionamento de marca; e assim,

conquistar mercados até então, não explorados. Fala-se neste sentido em aproveitar a grande capacidade produtiva e qualidade do produto feito em Portugal, só que com apelo estético e funcional corretos, com correto enquadramento e estilo, calcado sobre prerrogativas comerciais e de mercado; determinando um produto desejável e alinhado com as tendências atuais e ou de vanguarda.

Desta forma, entende-se o design como forma de criar recursos criativos e estratégicos, que capacitem a indústria à competir não apenas pelo preço do produto, mas sim pela exclusividade e oferta única de produtos desenhados para seu usufruto, seja por designers internos ou contratados externos a cada projeto. Questões como capitalização de novos negócios, participação em feiras e exposições, concursos e acima de tudo, atribuição de uma nova identidade são benefícios observados pelas marcas que promovem esta aproximação.

"Esta realidade pode ser constatada pelas palavras de Celso Santos (op. cit. Bernardi, 1995, p. 100), quando diz que tecnologia já se compra e é igual em todo lugar. O diferencial é o design. Nesse mundo competitivo, quem não investir em design vai ficar fora do jogo." (Luza 2003)

Igualmente importante, num universo de infindáveis produtos semelhantes e muitas vezes sem originalidade, definir uma linha de produtos para um nicho de mercado e que esteja voltada para um consumidor específico, é pertinente e desejável. Existe um engessamento dos produtos que são lançados, no melhor sentido da expressão "mais do mesmo" e que é amenizada pela força de uma comunicação cada vez mais agressiva e sufocante, que impede o consumidor de perceber as reais características do produto, inovação e benefícios. O design tem por objetivo reduzir este fator, além de propor produtos que façam sentido para seus utilizadores e que resolvam problemas do cotidiano e não apenas pareçam resolvê-los.

De mesma forma, cabe aos designers e às empresas desenvolver processos e sistemas menos agressivos ao meio ambiente, linhas de produtos que o respeitem, algo que hoje é fator decisivo para muitos consumidores⁸ (Distribuição Hoje, 2021). Saber a origem da matéria prima, procedência da montagem e da mão de obra, é tão importante quanto a própria assinatura e marca por detrás dos produtos e certamente, é um investimento que cada vez mais será notório das empresas, para não dizer, um assunto comum a ser tratado, desde a gênese do produto.

Soma-se a isso o cenário pandêmico de 2020/2021 em que muitas indústrias deixaram de receber pedidos externos, justamente pelo fato da retração econômica e pelas incertezas que pairavam sobre os rumos do consumo. A indústria que produz uma linha própria de produtos, tinha neste cenário, a vantagem competitiva de deter o controle da comercialização, sem depender de

⁸<https://www.distribuicao hoje.com/consumo/52-dos-consumidores-portugueses-ja-compram-produtos-sustentaveis/> (julho de 2021) - acessado em julho de 2021.

pedidos terceirizados. Com o adjunto do crescimento exponencial de vendas online, e constantes melhorias e modernização dos sistemas de distribuição e logística; produzir uma linha própria é não só deter o controle do processo, mas também, conquistar a independência em atuar meramente como fabricantes ou fornecedores, ascendendo à posição de marca e assinatura e controle do respectivo mercado.

1.3 OBJETIVOS

A escolha do tema reside no facto do ano de 2020 ser notoriamente esperado como o período final de grande parte dos fundos de investimentos nas indústrias de Portugal, os chamados fundos 2020, onde centenas de milhões de Euros foram investidos na modernização e dinamismo dos parques industriais de dezenas de empresas. O que se observou, no entanto, foi uma utilização dos valores aquém do esperado, com equipamentos e espaços industriais muitas vezes subutilizados ou com produção abaixo da expectativa.

O fato é que muitas empresas trabalham sob encomendas e contam com estas entradas para o encerramento da faturação, e num cenário pandémico, a situação agravou-se notoriamente, tal como seria esperado. Calcula-se que apenas 15% das marcas de mobiliário portuguesas estão de facto aptas a vender online⁹. A isso se entende que tem capacidade não só de produção, mas tem um ambiente virtual eficiente para que o cliente faça a escolha e compra de forma assertiva e segura.

Exatamente no lado oposto a isso, no mercado brasileiro, as vendas online aumentaram significativamente considerando que o consumidor se viu obrigado a manter-se em isolamento. O que se observou, em termos de procura de produtos associados a este mercado, foi uma procura por um mobiliário atualizado, de melhor qualidade e que promovesse mais conforto e performance para longos períodos de uso¹⁰.

Apesar do consumidor estar acostumado a testar o conforto, ergonomia e qualidade dos materiais, muitas soluções foram oferecidas, como uma quantidade abrangente de informações, realidade aumentada, transporte gratuito e até políticas de retorno mais facilitadas e disponíveis em caso de desistência. Assim, a melhoria nestes serviços, permitiu ao consumidor sentir maior segurança em comprar virtualmente, ainda que mobiliário e produtos de grande porte. Pode-se dizer que a Pandemia, dentre muitos fatores, promoveu uma aceleração no comércio eletrônico, o que fez com que os consumidores tivessem menos receio em realizar as primeiras transações virtuais.

⁹ <https://grandeconsumo.com/e-commerce-em-portugal-acelera-por-cao-pandemia-de-covid-19/> (outubro de 2020) - acesso em novembro de 2020.

¹⁰ <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/> (fevereiro de 2020) - acesso em novembro de 2019.

Após reunir informações sobre as recentes mudanças no mercado de produção e venda de mobiliário, durante e após a Pandemia, bem como compreender a melhor forma de atuação do Designer junto à indústria, metodologias e estratégias de aplicação do design à produção, procurar-se-á aplicar alguns dos principais conceitos como estudo de caso.

Assim, um dos objetivos principais desta dissertação/projeto é, através da colaboração com uma indústria de mobiliário, desenvolver uma coleção de produtos que entreguem melhores resultados, capacidade para boa performance de venda online, buscando um reposicionamento frente a seu mercado e destaque frente aos concorrentes. Deste modo, será contemplado o estudo da marca, sua história, tradição, principais matérias primas e técnicas utilizadas, e entendimento da linha atual em produção; para que só depois seja realizada uma proposta de novos produtos.

A marca escolhida será a Cosmo¹¹, indústria familiar, já na 2ª para a 3ª geração, com forte presença no mercado B e C e que produz móveis para serem comercializados por revendedores em diversas cidades pelo Brasil. Participantes assíduos de feiras e exposições do setor no Brasil, seus móveis apresentam uma linguagem comum aos concorrentes e com soluções e abordagens massificadas, o que os nivela por preço e disponibilidade de produtos.

A escolha desta marca deu-se não só pela semelhança com diversas indústrias portuguesas da região de Paços de Ferreira, mas também, pela visão progressista e dinâmica da atual diretoria, que entendeu que para alcançar novos mercados e atingir um público consumidor de móveis de maior valor, o trabalho com designers enquanto profissionais com visão criativa, crítica e estratégica, seria fundamental. Esta abertura apresentada pela empresa Cosmo foi fundamental para que o estúdio Curioni pudesse implementar algumas das metodologias e conhecimentos adquiridos durante esta pesquisa e elaboração da dissertação e que posteriormente, poderiam gerar resultados capazes de ser medidos e observados.

Deste modo, como objetivo final, tentaremos comprovar o papel do design junto à indústria do Mobiliário, não como instrumento de diferenciação estética, mas assim como refere Wrigley (2013), como um dos processos mais persuasivos para resolução de problemas, mantendo a sustentabilidade do negócio, promovendo competitividade e elevando-o a como uma das estratégias mais importantes para o setor da indústria do mobiliário.

Tal abordagem faz sentido, principalmente em um cenário marcado pelas graves consequências socioeconômicas pós Covid-19 que ainda são desconhecidas e deverão ser sentidas e analisadas ao longo dos próximos anos.

¹¹ Cosmo é uma empresa criada em 1975, de mobiliário localizada em Votuporanga, interior de São Paulo. Atualmente ocupa uma área de 17 mil m² e mais de 120 funcionários.

1.4 METODOLOGIA

Pretendeu-se com este projeto a aproximação a uma fábrica de pequeno a médio porte, familiar e que trabalhasse com produtos de madeira, aço e estofos para revenda ou por encomenda para outras marcas. Procurou-se compreender a metodologia de trabalho, técnicas, principais matérias primas e juntamente com uma pesquisa de mercado, usuários e tendência, criar uma linha de produtos que possa não só ser comercializada em meios digitais, mas também posicioná-la de forma competitiva frente aos principais concorrentes e melhorar a estratégia de vendas e comunicação dos produtos.

Foram exploradas questões como nicho de mercado, capacidade de expansão, uso de refugos de material, otimização de matéria prima, novas metodologias de produção, além de potencializá-la como marca frente ao mercado e melhorar a percepção do cliente sobre os produtos. Tal estratégia teve como objetivo, tornar esta indústria uma concorrente respeitada, além de reconhecida pela forma como emprega e usa o Design de forma estratégica e integrada nos processos.

Procurou-se comprovar que o designer, trabalhando de forma integrada à fábrica, e conhecendo o mercado, pode criar uma marca com grande apelo comercial, capacidade de venda e interesse do consumidor. Numa era digital, a competição com grandes empresas pode ser levada para um lado mais equalizado, simplesmente apostando no desenho do produto, sua história, técnicas empregadas, qualidade e excelência. Tais conceitos não são exclusividade de grandes marcas, pelo contrário, grandes marcas podem ser conhecidas por reduzir a qualidade em busca de grandes volumes de vendas.

A fusão do designer com a indústria moveleira, propõe expandir e acelerar a produção de toda uma rede de integração de fábricas, ligando plantas fabris que são geograficamente próximas e que são complementares em busca de produtos inovadores e de alcance comercial amplo e sem barreiras.

Esta proximidade e integração movimenta serviços satélites, como transportadoras, fábricas de embalagem, seguros de transporte, serviços de marketing, serviços fotográficos e de vídeo, assessorias de imprensa, publicidade e marketing, gráficas e etc. O designer desponta como o elemento criativo, capaz de unir e fomentar serviços que possam somar ao dia a dia da fábrica, criando valor agregado ao produto, melhorando processos e otimizando a produção.

A intenção foi desenvolver um estudo de caso com uma fábrica de mobiliário de modo a comprovar que quando há espaço criativo e liberdade para um designer com experiência de mercado, o ganho pode ser amplamente potencializado e com isso, posicionar a indústria, em uma categoria de destaque e com poder de concorrência.

Para isso, foi proposto a esta indústria, a ação de criar novos produtos e coleções coerentes com a realidade técnica e capacidades fabris, com uso da mão de obra e matéria prima disponível; inserindo paulatinamente, conceitos de gestão

guiados pelo design, como método de otimização de toda a cadeia produtiva e da organização em si.

Uma metodologia de trabalho se faz necessária, devido às dificuldades existentes geradas e as mais diversas variáveis criadas em um projeto. Contudo, assim como sugere Bonsiepe (1984), a metodologia não tem finalidade em si mesma, é só uma ajuda no processo projetual, fornecendo uma orientação no procedimento do processo e técnicas e métodos que podem ser usados em certas etapas. Desta forma, o autor menciona que o designer é o ator que controla e decide a melhor alternativa a ser investida.

Sabe-se que, em muitas indústrias, pequenas e médias e de origem familiar, os produtos são os mesmos há anos, sem que haja investimento em pesquisa, inovação e atualização dos produtos; uma espécie de funcionamento em "automático" onde a manutenção do *status quo* é o suficiente. Com isso, espera-se que após compreender o funcionamento, a história, o mercado e a capacidade desta fábrica, seja possível desenvolver uma coleção a ser apresentada ao público, com medição de melhoria em ganhos, receptividade, alcance de vendas, percepção do setor, mídia e ganho de novos clientes e mercados antes não atingidos.

Este trabalho será feito segundo um roteiro sugerido à empresa:

- 1- Abordagem à empresa e apresentação do projeto;
- 2- Identificação de máquinas, técnicas e responsáveis por cada setor;
- 3- Levantamento de material utilizado, acabamentos e soluções;
- 4- Posicionamento no mercado atual e percurso da marca;
- 5- Conhecimento da carteira de clientes atual;
- 6- Criação e apresentação de nova coleção com identidade própria;
- 7- Prototipagem e acompanhamento de projeto;
- 8- Aprimoramento de cada produto da coleção;
- 9- Direção de arte para fotografia e vídeo aliado ao departamento de marketing;
- 10- Digitalização dos produtos em blocos 3Ds para uso de especificadores;
- 11- Preparação de fotografias, textos e vídeos para inserção da coleção em Marketplaces;
- 12- Montagem de material gráfico, releases e campanhas a serem disparadas;
- 13- Acompanhamento e revisão de tabela de preços segundo concorrência;
- 14- Projeto e concepção de stand expositivo para uma grande feira;
- 15- Medição de resultados, se houver oportunidade de vendas.

É possível que nem todas as etapas possam ser concluídas a tempo de que os resultados possam ser medidos, muito por conta de cancelamentos de exposições, concursos e feiras. Além disso, eventualmente a ordem das etapas poderá ser alterada segundo a sequência de fatores observados. Também, a criação de novos processos ou repetição dos mesmos, poderão ocorrer de acordo com o andamento do projeto. Futuras ações também poderão ocorrer, mesmo após a finalização desta Dissertação, de modo a concluir o projeto.

Por fim, como inspiração para o início deste trabalho, destaca-se o seguinte:

"Assim sendo, observa-se que o design se destaca como um dos principais fatores para o sucesso de uma empresa, desde o desenvolvimento de produtos e serviços até sua comercialização por meio da otimização de custos, embalagens, material promocional, padrões estéticos, identidade visual, adequação de materiais, fabricação e ergonomia. Além disso, também é um fator essencial de estratégia de planejamento, produção e marketing." (Luza 2003, p.29)

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação será estruturada sob a análise do atual cenário mundial para produção, comunicação e comercialização de mobiliário, além de metodologias que melhorem a produção dentro das indústrias. Paralelamente, será abordada a questão da capacidade industrial de Paços de Ferreira versus o não aproveitamento de todo o potencial, por muitas indústrias ainda se colocarem como produtoras e fornecedoras, renegando um mercado pujante de vendas de mobiliário próprio. A aproximação com designers, capazes de assinar coleções para produção e comercialização se apresenta como um horizonte vantajoso em um momento em que o consumidor procura produtos com qualidade superior e preços competitivos.

Serão analisados casos de indústrias que tiveram sua trajetória alterada e que se tornaram grandes players do mercado, justamente por apostar em linhas e coleções próprias, demonstrando consistência nas coleções, participando de concursos, feiras e investimento em suas marcas.

Igualmente, será apresentado um estudo de caso real, com a criação de uma coleção de novos produtos para uma indústria do mobiliário, com intuito de aprimoramento de técnicas e utilização de matéria prima, posicionando a marca em um patamar de qualidade capaz de atingir novos e mais competitivos mercados. A marca em questão será a indústria Cosmo, de médio porte, especializada em mobiliário de madeira maciça e estofos, com distribuição em todo o mercado brasileiro. A indústria Cosmo é um caso típico do encontrado também no pólo industrial de Paços de Ferreira, com dezenas de indústrias com excelente qualidade e capacidade produtiva, que, no entanto, não conseguem dedicação nas áreas de inovação, lançamentos, e posicionamento deficitário.

Também será abordado o caso do Design como estratégia de crescimento da indústria, adotando-se métodos para a escolha de um perfil de profissional que atue em um cargo de liderança, enquanto designer. Percebe-se o grande valor que o Design pode trazer para a indústria, quando assimilado em toda a cadeia produtiva e de modo a conectar processos e departamentos. Assim, espera-se alavancar a produção em termos de qualidade e eficiência de entrega, além de

colocar a indústria num caminho para uma fase de digitalização e rompimento de barreiras geográficas e culturais.

Com a adoção de estratégias e procedimentos inovadores para a marca, serão fornecidos instrumentos para que a indústria tenha melhores e maiores chances de comunicação e distribuição dos produtos, inclusive encurtando processos e aumentando ganhos através de um reposicionamento da marca frente ao mercado.

Por fim, serão apresentadas algumas propostas e sugestões de como a indústria pode se beneficiar, abordando medidas que vão de melhor utilização de materiais ou reutilização de retalhos e, através do design, ressignificá-los, trazendo recursos de onde antes nada se extraia; e também, abrir o discurso sobre como a utilização do e-commerce pode ajudar as indústrias em momentos de crise, a se lançar no mercado e tirar proveito de um sistema que procura a todo momento novos produtos e fornecedores.

2. ESTADO DA ARTE

2.1 O POTENCIAL PRODUTIVO DE PAÇOS DE FERREIRA E ARREDORES

Paços de Ferreira¹² é uma cidade localizada no Norte de Portugal e comumente conhecida, junto com as cidades vizinhas que formam o Vale do Sousa, como a Capital do Móvel Europeia. Tal título veio pelo facto da região acumular um número significativo de fábricas das mais diversas frentes de trabalho, mas com algo em comum: muitas estão relacionadas a mobiliário, assim como indica a figura abaixo. São fábricas de móveis em madeira, em metal, serralharias, cortiçarias, marmorarias, estofarias em geral e outras que prestam serviços como polimento de metais, cortes a laser, dobra e quinagem de chapas e pintura eletrostática.

Nos últimos anos, observa-se uma evolução em todos os segmentos deste cluster, com aumentos em média de 12% ao ano por agregados, conforme indica tabela abaixo:

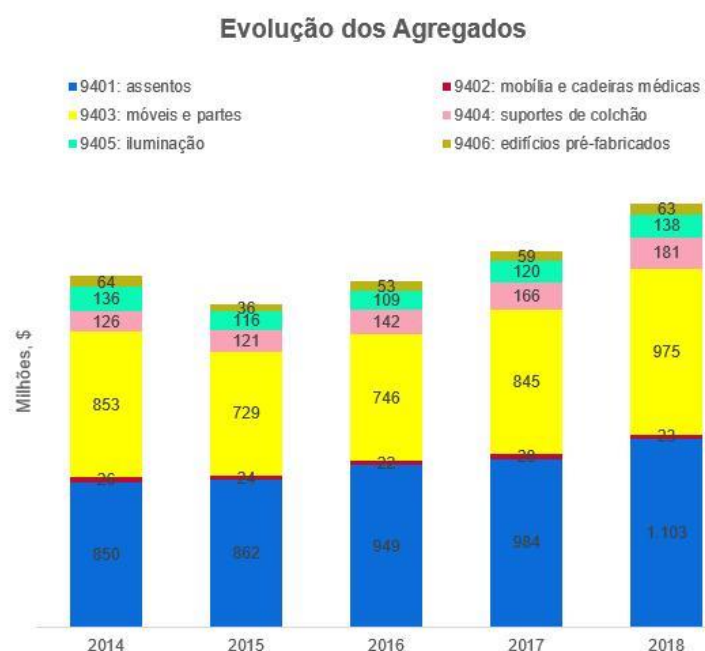


Gráfico 05: Evolução do setor do mobiliário por tipologia (Monteiro e Silva, 2019).

Tal configuração traz à esta região, um ambiente ímpar para a produção e desenvolvimento de mobiliário, tanto que é comumente visitada por estrangeiros de outros países da Europa e até de países Asiáticos, em busca desta facilidade de produção combinada e também de preços acessíveis, quando comparados aos seus países de origem. Muitas vezes, os produtos são desenvolvidos na região e exportados para outros países, onde são vendidos com a marca da empresa contratante.

¹² Paços de Ferreira: área (70,99 km²), população (56.340 hab./2011)

A região conta ainda, com algumas associações que oferecem apoio a estas fábricas e atuam principalmente, na propulsão e auxílio à exportação, como é o caso da AEPF (Associação de Empresas de Paços de Ferreira), que em 2019 realizou um evento nomeado de Jornadas para Internacionalização, um evento de três dias com foco em como as empresas da região poderiam competir de forma mais agressiva e em mercados cada vez mais distantes.

Igualmente, a APIMA (Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins), atua fomentando e auxiliando indústrias que desejam exportar e aumentar a visibilidade de suas marcas e produtos em outros países. Oferecem apoio para exposições e feiras no exterior, como é o caso do Salone del Mobile em Itália, Maison et Objet em França, Imm Cologne em Alemanha, entre outras. A APIMA também apresenta uma aplicação para telemóveis chamada de Furniture PT, em que pontua as principais feiras internacionais em que deu apoio à participação de indústrias do mobiliário Portuguesas. Já no setor de mobiliário de madeira, a AIMMP oferece apoio às empresas, no sentido de capacitação e fornecimento de informações e pesquisas que alimentem com dados para aprimoramento e competitividade.

Percebe-se que as Empresas são fortemente atuantes e amparadas por investimentos externos que mantém certo nível de dinamismo para as indústrias, muitas inclusive, recebendo aportes financeiros para melhoria e expansão de suas estruturas fabris ou para participação de feiras e exposições no exterior. Com o término do período de investimentos em dezembro de 2020, há uma preocupação com relação ao futuro da indústria do mobiliário, caso não haja a modernização nas operações comerciais e captação de novos clientes, e principalmente, nas Estratégias de desenvolvimento de novos produtos e comunicação ao mercado. No entanto, já existe em vigência o fundo de investimento Europeu 2021-2027¹³ (Portugal 2020, 2019), que deverá abranger grande parte da demanda por capital para a continuidade da modernização e capacitação desta indústria. Importante referir que o foco destes novos investimentos estão na modernização e digitalização das indústrias e serviços, além da preocupação com uma produção limpa e menos agressiva ao meio ambiente, algo que certamente impactará nos muitos projetos a serem apresentados para acesso ao capital investido.

Auto nomeada como Capital do Móvel Europeia¹⁴ (Capital Europeia do Móvel, s.d.), Paços de Ferreira e regiões arredores têm no Design a sua maior propaganda e publicidade. No entanto, o que se observa, ainda é uma grande lacuna entre criatividade e o que de facto é apresentado ao mercado, onde muito do que se vê são produtos massificados, sem nenhum tipo de inovação em termos de materiais aplicados, técnicas construtivas, acabamentos diferenciados, entre outros, fazendo com que cada vez mais, a indústria

¹³ <https://www.portugal2020.pt/content/prioridades-dos-fundos-da-uniao-europeia-para-2021-2027> (maio de 2019) - acesso em novembro de 2020.

¹⁴ <https://www.capitaleuropeiademovel.com/new/index.php> (sem data) - acesso em outubro de 2020.

Portuguesa se perpetue como fabricantes/fornecedores e não como criadores que apostam em marcas de produção própria.

Sente-se assim, um enorme potencial latente e não aproveitado, entre a capacidade fabril versus o afastamento com o designer como criativo e estratégia de evolução da indústria. Em uma pesquisa feita em fábricas da região (os nomes serão mantidos em sigilo), todas afirmaram possuir uma equipa interna de designers, e que o design era fator predominante em sua organização. No entanto, o que se observa em exposições internas, como Portugal Home Week, Salão do Mobiliário, entre outras feiras que ocorrem periodicamente na região no Norte de Portugal, são expositores que apresentam produtos, soluções e resultados estéticos semelhantes e, por muitas vezes, ultrapassados.

Numa pesquisa feita com seis designers de fábricas diferentes da região de Paços de Ferreira e redondezas, e que serão mantidos em anonimato, relatou-se uma rotina de trabalho como meros desenhadores e reprodutores de formas e projetos consagrados e/ou clássicos através de pequenas e pontuais modificações. Tal facto configura um total desperdício de capital intelectual, para além do desrespeito com o trabalho autoral original.

Sendo assim, percebe-se que a dificuldade não está no fabricar, mas sim no criar, e na concepção de produtos que estejam alinhados com tendências contemporâneas de mercado. Um exemplo, está no uso massivo de lacados com brilho, metais polidos, tecidos como veludo e o uso excessivo de formas e adornos; onde pelo contrário, no mercado observa-se cada vez mais o uso de madeiras com acabamentos naturais, produtos à base de água, metais em acabamento fosco ou escovado e tecidos com composição orgânica e tramas que remetem para materiais leves e/ou com composição orgânica, como é o caso de linhos, algodão e lã. Certamente tudo é uma questão de demanda e pesquisa por um mercado cativo, mas que aos poucos se perderá, por uma simples questão de que as tendências de mercado mudam rapidamente e que, muitas vezes, parecem ignoradas ou negadas.

De modo a compreender melhor essa lacuna entre o que o mercado espera e o que de facto está sendo investido e aprimorado neste *cluster*, fez-se um paralelo entre os problemas encontrados com a indústria do mobiliário no Brasil e Portugal, pode-se apontar em comum alguns pontos:

- *Aceleração do desenvolvimento técnico e científico;*
- *Ciclos de vida mais curtos dos produtos;*
- *Grande verticalização da produção industrial;*
- *Carência de fornecedores especializados em partes e componentes de móveis;*
- *Falta de normalização técnica;*
- *Baixos investimentos em design;*
- *Pesquisa de mercado deficitária". (Luza 2003, p.24)*

Observa-se que o autor, em 2003, apontava alguns problemas que ainda hoje persistem, enquanto outros, aparentemente parecem dissolver-se aos poucos, muito graças à tecnologia que nos últimos anos, tem suprido uma série de

deficiências na produção. Os problemas no entanto, atualizam-se e após um grande período de recessão como o enfrentado em 2020/2021 causado pela Pandemia de Covid-19, novos desafios surgem, sendo eles os mais preocupantes:

- Aumento do custo da matéria-prima por conta da Inflação global;
- Escassez de materiais, como madeira, ferro e espuma;
- Falta de mão de obra especializada;
- Aumento no custo de transporte e embalagens.

Somado a isso, o mercado atual procura por produtos com desenhos mais simplificados, livres de exageros ou adornos, aliados a matérias primas melhores e menos agressivas ao meio ambiente. A tendência pela busca desta coerência entre um desenho limpo e a excelência construtiva, é algo que os fabricantes devem se ater neste momento, procurando manter esforços em uma produção responsável, consciente, de elevado rigor e certamente com especial atenção à estética.

"O que se almeja, então, é que esse profissional seja qualificado para fornecer informações sobre as preferências de mercado, visto que não basta ter capacidade de inovar; é importante prever qual a trajetória de inovações que levará ao ganho de competitividade."(Luza 2003, p.37).

Uma grande tendência, provocada e ao mesmo tempo acelerada pela Pandemia de Covid-19, foi o aumento do tempo dentro dos lares, com possibilidade de trabalhar e se educar por meios remotos; com uma economia que caminha a passos largos para a ampla digitalização, onde uma série de serviços estarão disponíveis para entrega de produtos e contratação de serviços sem deixar o conforto e segurança das casas. Deste modo, o utilizador está preocupado em consumir produtos que entreguem mais e melhor, e promovam coerência com uma escolha assertiva. São produtos que demonstram toda a cadeia produtiva, sem que nenhum detalhe seja ocultado, desde a parte criativa, de construção, até à entrega.

"A pandemia foi determinante na alteração dos hábitos de consumo dos consumidores, sendo que 67% afirma estar mais consciente da escassez de recursos naturais devido ao vírus. Além disso, 53% dos consumidores em geral e 57% na faixa etária dos 18 aos 24 anos, modificaram as suas compras habituais para marcas menos conhecidas por serem mais sustentáveis e 64% revelaram que já o faziam antes da pandemia."

¹⁵(Castro, 2020).

De mesma forma, segundo Bezerra (et al. 2020) numa pesquisa realizada com consumidores brasileiros em Abril de 2020, sobre como a população reagiria ao isolamento social, revelou-se que grande parte estaria disposta a manter-se em seus lares, assim como na Itália, por exemplo, onde 67,5% afirmaram manter-se

¹⁵ <https://eco.sapo.pt/2020/08/27/portugueses-dispostos-a-pagar-mais-por-produtos-sustentaveis/>
(Agosto de 2020) - acesso em janeiro de 2021.

em auto-isolamento enquanto assim o governo exigisse. Importante relatar que a pesquisa, elaborada em Abril de 2020, refletia aquele momento, ao qual, percebe-se hoje, que era apenas o início do que viria a ser um longo período de reclusão.

Percebe-se assim, que com um consumidor propenso e talvez até acostumado a estar em confinamento, a forma de consumir mudou, além dos requisitos e preocupações com o que e como se consome. No setor do mobiliário não foi diferente, inclusive com grandes plataformas de *marketplace* para marcas de mobiliário do mundo todo venderem seus produtos.

Este é o caso da italiana Archiproducts, que em 2020 teve um aumento recorde de 100% em vendas online e que conta hoje com mais de 800 marcas *premium*, tais como Vitra, Knoll, Flos, Artemide, entre tantas outras¹⁶ (Archiproducts s.d.). Semelhantemente, a americana 1st Dibs, em 2021 abre seu capital na Nasdaq, em um IPO que demonstra claramente o quão impulsionador foi o ano de 2020 para a indústria que apostou na inovação de produtos e na comercialização digital¹⁷ (Architectural Digest 2021).

Algumas marcas portuguesas têm estado atentas a este movimento, como é o caso da Branca Lisboa, marca liderada pelo arquitecto Marco Sousa Santos, que apesar de possuir um ponto de venda físico em Lisboa, produz grande parte de seus produtos em fábricas do Norte de Portugal, mais especificamente na região de Rebordosa.

Ainda é pouco e há muito a ser conquistado, principalmente sem esquecer de que nada adianta produzir sem ter para quem vender, ou vender para o mercado certo. Neste sentido, o que precisa ser feito é a aproximação da indústria com o Designer enquanto parte integrante no desenho das estratégias para um rumo crescente da indústria de mobiliário num cenário pós 2020 - tratando-os enquanto elementos ativos e não enquanto um elemento passivo no lugar de desenhador.

Além disso, apostar em meios de comercialização digitais, seja por meio de lojas e-commerce próprias, ou em *marketplaces*, será o caminho para escoar de forma eficiente uma produção que necessariamente deve exaltar o *Made in Portugal*.

¹⁶ https://www.archiproducts.com/en/news/archiproducts-report-2020-record-numbers-for-web-traffic-and-e-commerce_81170 (Sem data) - acesso em janeiro de 2021).

¹⁷ <https://www.architecturaldigest.com/story/1stdibs-interview-post-ipo> (Junho de 2021) - acesso em junho de 2021

2.2 O IMPACTO DA CRISE DE 2020 (O que se pode prever?)

A data em que esta tese é escrita, se dá exatamente no ano em que será lembrado para sempre na história como o da pandemia de Covid-19, um vírus que até o momento, já dizimou mais de 4.5 milhões de pessoas em todo o mundo. Uma das formas encontradas por governos para evitar a propagação do vírus, foi o chamado *Lock-down*, uma expressão em inglês que significa uma reclusão em casa, com impedimento da circulação nas ruas.

Muitas indústrias e comércios foram obrigados a fechar e a enviar seus colaboradores para casa, em um sistema chamado *home-office* ou simplesmente, teletrabalho. Segundo o jornalista António Larguesa, em artigo escrito ao jornal (Negócios.pt 2020)¹⁸, "A quebra de encomendas forçou 63% das empresas portuguesas do cluster do mobiliário a recorrer ao regime de lay-off simplificado nos últimos meses" (Larguesa 2020).

Ainda, afirma que as principais preocupações da indústria Portuguesa do mobiliário, são com a queda do poder de compra dos clientes, procura por produtos em outros sítios, o cancelamento de feiras e eventos de exposição dos produtos, segurança com a saúde dos colaboradores, dificuldades na logística das encomendas e a dificuldade ou encerramento dos fornecedores (Larguesa 2020).

A verdade é que muitas empresas não resistiram à queda no consumo ou aos períodos de encerramento e simplesmente declaram falência e o desemprego teve seus números aumentados significativamente (Expresso 2021)¹⁹. Um dado que ilustra este cenário, foi a taxa de desemprego nos EUA, que há muito não havia registado um nível tão baixo, e que dada a explosão no número do contágio, foi projetada para a mais alta na história norte-americana. Este, pode inclusive ter sido um dos motivos pelos quais o então presidente Donald Trump, perdesse as eleições no ano de 2020.

Segundo pesquisa elaborada pela APIMA, a queda de vendas do cluster do mobiliário em Portugal foi de 14% de 2020 em relação à 2019, sendo que os cinco maiores importadores encolheram as compras de mobiliário português no ano passado. A começar por França (-20%), que continua a valer quase um terço das exportações nacionais, e prosseguindo em Espanha (-6%), Alemanha (-30%), Reino Unido (-16%) e Estados Unidos da América (-12%). (Jornal de Negócios 2021)²⁰.

Num cenário de crise na saúde e na económica e que rapidamente se tornou uma gravíssima crise política, tem em alguns sectores, uma espécie de efeito rebote, ou contrário à crise fazendo com que algumas áreas da economia

¹⁸<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/mais-de-70-das-empresas-de-mobiliario-so-tem-encomendas-para-dois-meses> (março de 2020) - acesso em 15 de novembro de 2020.

¹⁹<https://expresso.pt/economia/2021-04-20-Um-ano-depois-da-pandemia-desemprego-registado-esta-no-nivel-mais-alto-da-era-Covid-260f95f3> (abril de 2021) - acesso em 15 de novembro de 2020.

²⁰<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/pandemia-desmonta-mobiliario-portugues-no-estrangeiro> (março de 2020) - acesso em 15 de novembro de 2020.

crecencessem com níveis respeitados, até para anos com bons índices de crescimento de PIB. O principal deles, o da construção civil, puxou uma série de outros sectores, como o de eletrodomésticos, revestimentos, e por conseguinte, o do mobiliário.

Já a inflação é uma realidade enfrentada por todas as economias e em todos os sectores. O aço (gráfico 06), a madeira, espuma e até a tinta, tiveram sua procura vertiginosamente aumentada, fazendo com que os preços subissem semanalmente, e itens básicos como uma barra de ferro teve seu valor dobrado em menos de 15 dias. Um interessante termômetro para esta situação foi a subida no preço das ações de empresas de *commodities* como o ferro gusa, material utilizado na produção do aço. Uma das maiores produtoras de aço do mundo, a Usiminas²¹, empresa brasileira de produção de aço, reativou um dos maiores fornos de beneficiamento do ferro gusa no mês de outubro de 2020, de modo a alimentar um mercado mundial carente por matéria prima para produção.

Segundo a Financial Times (2020):

*"Com a forte demanda chinesa e a previsão de oferta reduzida no início do ano, o minério de ferro vem batendo recordes de preço. Em 2020, a tonelada deve fechar pela primeira vez, desde 2013, acima dos US\$100. Segundo estudo S&P Global Platts, divulgado pelo Financial Times, o minério de ferro foi a commodity que apresentou melhor desempenho em 2020, tendo valorização superior a do ouro, conforme indica o gráfico abaixo. De fato, o minério de ferro era cotado, em 2 de janeiro, a US\$ 88,02. Em 22 de dezembro, fechou em US\$ 170. O que dá uma valorização de 93%. Ao passo que o ouro foi de US\$ 1.555,20 a onça-troy para US\$ 1.866,75 no mesmo período, com valorização de 21%. A tendência deve se manter em 2021, afirmam os especialistas. Neste ano, a demanda chinesa por minério de ferro tende a ser mantida, para sustentar o crescimento do país."*²² (Foundrygate 2020)

²¹ empresa do setor siderúrgico, líder na produção e comercialização de aços planos. Receita: 3,5 bilhões USD (2018).

²²<https://foundrygate.com/br/noticias/ver/5195/ate-onde-vai-o-preco-do-minerio-de-ferro-e-como-fica-a-vale> (dezembro de 2020) - acesso em 18 de janeiro de 2021.

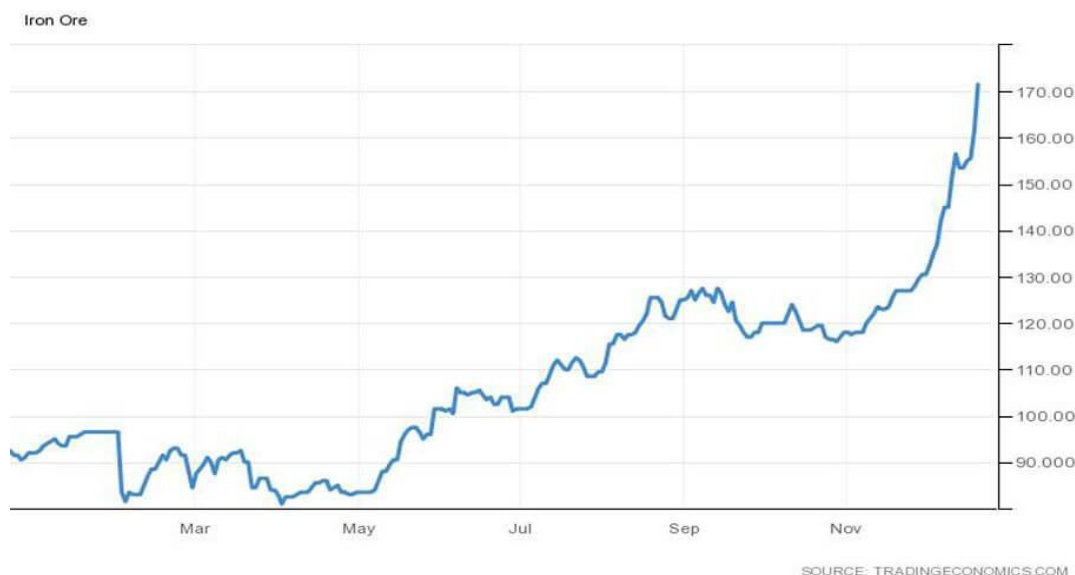


Gráfico 06: Até onde vai o preço do minério de ferro e como fica a Vale? (Foundry Gate 2020)

Com famílias inteiras impedidas de saírem às ruas e empresas tentando articular como operar com seus funcionários à distância, um movimento de atualização e melhoria da decoração e do design de interiores dos lares foi observado, com um consumidor ávido por consumir e melhorar as condições de suas casas e de conforto.

Produtos como sofás, secretárias, cadeiras de escritório foram os que mais tiveram procura, além de materiais básicos da construção civil. Com a adaptação do consumidor ao meio de consumo e compra de forma online, muitas marcas passaram a oferecer seus produtos através das lojas online e marketplaces, permitindo que o consumidor continuasse a comprar. Desta forma, indústrias que apostaram em desenvolvimento de produtos próprios, com a respectiva marca, puderam já neste primeiro momento aproveitar esta fase otimizada pelo impedimento do funcionamento do retail. Em pesquisa elaborada pela ACEPI, Associação da Economia Digital, fica claro que o setor de venda de mobiliário e artigos para decoração foi um dos que mais se desenvolveu durante o ano de 2020, conforme indica figura 01:



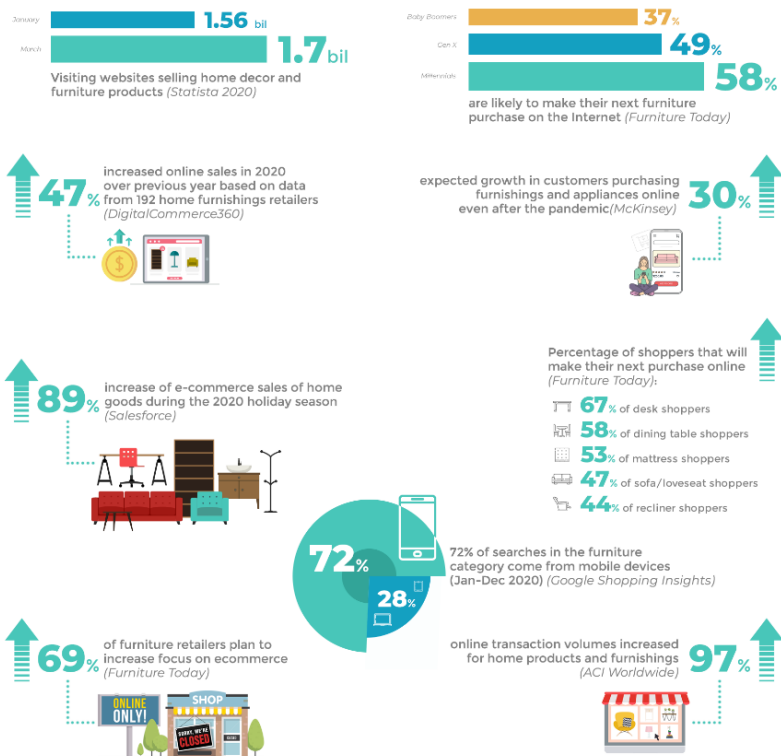
Figura 01: Produtos mais vendidos online em 2020. (fonte: IDC/ACEPI 2020)

O impacto do Covid 19 no resultado das vendas online de mobiliário foi uma realidade, com aumento não só dos móveis para uso cotidiano, mas principalmente em duas vertes exclusivas: mobiliário para escritório, como cadeiras, secretárias e estantes (aumento de 104%), ou então, aumento de 428% na procura por móveis de área externa, conforme figura 02.

Chama atenção exatamente estes dois segmentos, pelo fato de um maior número de pessoas em tele trabalho, e que necessitavam de um tipo de móvel consoante ao uso, e também, os móveis para que fosse possível um melhor aproveitamento dos jardins e esplanadas (para os que possuísem).

No geral, a preocupação com a melhora do ambiente doméstico foi fundamental para o acréscimo nas vendas online de mobiliário, visto que apesar das incertezas noticiadas diariamente, as pessoas sabiam que era uma nova realidade a ser processada.

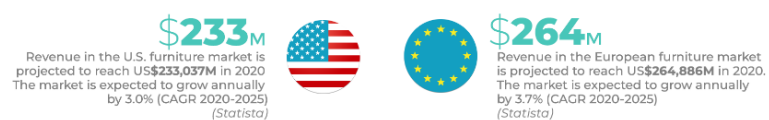
THE IMPACT OF COVID-19 ON ONLINE FURNITURE SALES



ONLINE SALES VOLUME IS UP FOR FURNITURE RETAILERS:



REVENUE IN FURNITURE MARKET



NEW ERA OF E-COMMERCE



TECH TRENDS THAT WILL HELP YOU MOVE THE NEEDLE



Figura 02: Imagem do aumento de vendas online durante a pandemia de Covid-19. (Cylindo 2021).

2.3 DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Sempre existiu uma correlação do Design como ferramenta de inovação de produtos e melhoria de produção, fator primordial na competição entre indústrias para um mercado seletivo e exigente. Como fator competitivo, entende-se que ainda no século XIV, o Design já era utilizado como fator de diferenciação pelas manufaturas da época, mas é a partir do século XVIII que o Design é de facto entendido como significado de qualidade, estética, funcionalidade e até, classe social assim como cita Filho (2004).

“Embora o design na Europa fosse voltado, sobretudo, para os produtos de manufatura reais, na segunda metade do século XVIII já se estabelecera na França como atividade especializada e quase sempre bem remunerada nas companhias comerciais, dependentes de design de padrões de boa qualidade, como manufatura têxteis e de papéis de parede. E com o colapso do sistema absolutista de governo, sob o impacto da Revolução Francesa, essas ex-manufaturas reais tiveram que se adaptar à concorrência comercial para sobreviver e seus designers se tornaram empregados independentes, em vez de funcionário da corte”.
(Heskett 1997, p. 45).

Um exemplo desta atividade, é a fábrica inglesa de cerâmicas Wedgwood, de 1750 e com unidades em Londres e Dublin, que tinha como vantagem competitiva, justamente o uso de elementos plásticos visuais, como textura cor e forma dos produtos e isso já era entendido como ferramenta de estratégia e destaque frente a seus concorrentes.

“[...] percebendo que o maior fator de diferenciação dessas peças estava nos motivos ornamentais que ostentassem, Wedgwood iniciou nessa época a sua colaboração com o jovem desenhador John Flexman, que mais tarde se tornaria um célebre escultor.” (Dunis 2000, p. 25).

Outro caso, foi o do empresário britânico Matthew Boulton²³, que justamente se baseava no ecletismo estético de seus produtos e nas variedades de estilos, o diferencial de sua marca e que cativou o público. Através de um catálogo com desenhos de diversos artistas, comercializava os ornamentos Ormulu²⁴ que decoravam os salões e palácios da época.

“Diversas características das firmas de Boulton e Wedgwood anteciparam a evolução. Comparando as duas, uma diferença essencial surge entre os respectivos volumes de produção. O de Boulton era de produção decorativa para um mercado da moda cujo gosto mudava rápido; o de wedgwood era de objetos domésticos nos quais a forma estética tinha que conciliar com exigências de utilidade e durabilidade.” (Heskett 1997, p.18).

²³ comerciante e fabricante de [Birmingham](#) que herdara um negócio de vestimentas. Fundou com [James Watt](#) a [Boulton & Watt](#), que fabricava a máquina a vapor de acordo com as especificações técnicas de Watt, que significaram um dramático ganho em eficiência.

²⁴ técnica de douramento da aplicação de amálgama de ouro-mercúrio finamente moída e de alto quilate a um objeto de bronze e para objetos acabados dessa maneira.

Também, a atualização dos modelos de locomotivas e carros dos comboios, para além da melhoria de potência, tinha na melhoria estética, aliada ao aumento de performance com o emprego de máquinas à vapor e ornamentos nos interiores, um diferencial competitivo entre fabricantes de diferentes países.

“Cada companhia desenvolveu um estilo particular de design, com a intenção de criar uma característica visual completamente diferente. Essa distinção não se limitava às formas das locomotivas e vagões, estendendo-se à decoração interna esquemas de cores, uniformes para a tripulação, publicações, peças fixas, mobília e acessórios de todo tipo; um precursor, na verdade, dos modernos programas de identidade corporativa.”
(Heskett 1997, p.32).

Fica evidente que para além de melhorias técnicas e que aumentavam a capacidade dos produtos, seja do ponto de vista da usabilidade, da manutenção e da produção em si, foi a estratégia chamada de *Styling*, que através de elementos visuais, expandiu o alcance de vendas e aumentou o desejo de consumo pelos produtos. Inclusive, seria esta preocupação com a estética, o chamado *Styling*, que seria o novo impulso da economia americana pós crise do capitalismo.

“É compreensível, ainda que não justificável, uma maior ênfase no styling, que é uma variante do desenho industrial que enfatiza, com exclusividade, os aspectos epidérmicos, as variáveis formais, o grande carnaval visual para o consumo eufórico.” (Bonsiepe 1983, p.62).

Assim, fica claro que desde o início, o Design surge como uma atividade multidisciplinar, focada no desenvolvimento de produtos que carregam não só requisitos estéticos, simbólicos ou funcionais, mas uma confluência de soluções desenvolvidas caso a caso. Como elemento diferenciador e que destacaria as indústrias e empresas frente à concorrência, assume uma postura de estratégia de negócio, justamente por se moldar a situações das mais diversas, sempre em busca de solucionar um problema.

Para isso, é necessário que o design não se restrinja a apenas o campo de estilismo de produtos e melhorias estéticas, mas sim, de desenvolvimento de soluções para problemas e questões que se apresentavam em diferentes patamares e estágios da indústria. Segundo Magalhães: *“Para ser usado de modo estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes”*. (Magalhães 1997, p.26)

Num momento pandémico, onde os países se veem com suas economias fragilizadas, com inúmeros setores com problemas sérios de desabastecimento, falta de mão de obra, e centenas de milhares de mortos vítimas do vírus, entende-se o momento como mais que oportuno para a consolidação do Design como estratégia de negócio. Não apenas como ferramenta para melhoria de desempenho de produtos individualmente, mas como gerador de qualidade de vida para as pessoas, tornando-se assim, uma atividade inerente para indústrias que desejam expandir seus negócios, ou mais severamente, não serem

eliminadas pela concorrência. Segundo Dias Filho, *"Conforme a Confederação Nacional das Indústrias (1996, CNI) investir em design significa retorno garantido, uma vez que o custo de sua manutenção gira em torno de 15% os outros restantes advém da produção propriamente dita. Já na comercialização do produto, de cada dólar investido em design traz cinco de retorno."* (Dias Filho 2010, p.7)

Pode-se concluir que o Design é não só uma atividade ou atitude, ou uma ação que é parte fulcral de qualquer indústria por todas as suas características de inovação e desenvolvimento de soluções, mas mais ainda, por ser o ponto chave para a tradução e dos desejos dos consumidores, em produtos prontos para uso. Assim como a célebre frase atribuída a Henry Ford: "se eu perguntasse a meus clientes o que queriam, teriam dito que era um cavalo mais rápido" (Ford s.d.), fica claro que o papel do Design está relacionado com a tradução de grandes e macro tendências em resultados palpáveis e concretos, prontos para comercialização e uso, garantindo assim, pioneirismo e liderança em mercados cada vez mais competitivos e agressivos.

A questão de orientação do consumidor sobre as suas necessidades e o que deseja, é colocada por Fernandes como: *"é sabido, e geralmente aceite, que a maior parte dos clientes é incapaz de articular as suas necessidades e o que pretende exatamente; em particular, os clientes são incapazes de quantificar a diferença entre o que pretendem e o que acabam por aceitar no final."* (Fernandes 2017, p.79)

Percebe-se assim, que o designer tem um papel fulcral, não só na pesquisa de soluções e desenvolvimento de novos produtos, mas na tradução destas informações em um produto que virá a atender a necessidade de uma classe ou de um mercado específico. Isso porque o consumidor, não é um especialista, apesar de dar inúmeras pistas e dicas de onde ir ou não, no entanto, atua como uma inspiração, e não como fonte de soluções.

Assim, Fernandes cita como uma simples forma de avaliar e possivelmente otimizar a satisfação do cliente através da diferença entre [A] (o que o cliente espera obter), menos, [B] (o que o cliente percebe obter), mantendo sempre esta diferença de forma positiva. O designer contribui significativamente em etapas como apresentação do produto ao cliente, embalagem, comunicação, pós-venda, de modo a buscar maneiras de aumentar a percepção do produto pelo usuário, agregando valor à experiência.

Num cenário de alta competição, principalmente em *clusters* como o do mobiliário, melhorias na experiência do cliente podem ser definitivas e decisivas para a evolução e permanência de uma indústria no mercado. O designer, juntamente com a equipa de marketing, e outros departamentos que auxiliem e validem ações para inovação e comunicação da empresa, devem conduzir a entrega de uma forma que os descole do lugar comum e que de alguma forma, torne o produto memorável para o cliente e que acima de tudo garanta taxas de

retorno de compra. No diagrama de Kano²⁵ (figura 03), fica evidente que o grau de satisfação do cliente se excede quando é atingido o nível de encantamento, onde os requisitos básicos e neutros de performance, são superados. Pelo contrário, manter-se na zona de neutralidade, ou pior, abaixo dela, torna-se alarmante e tóxico para o futuro da organização. Assim, superar estes níveis é uma forma estratégica de melhorar a forma como o utilizador enxerga a indústria e principalmente, a forma com que se lembrará da experiência obtida com a mesma.

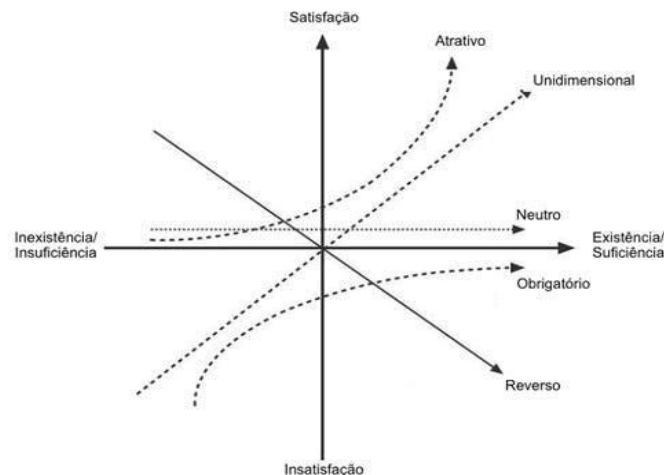


Figura 03: Diagrama de Kano (fonte: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/diagrama-de-kano>)

2.4 O DESIGNER COMO ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO

Calcula-se que em média, segundo Agapito (et.al 2013), são formados por ano em Portugal pouco mais de 2000 designers de Produto e Industriais, conforme o Gráfico 07, e a maioria destes profissionais chega ao mercado com pouca ou nenhuma experiência profissional, fato que inevitavelmente os leva a não conseguir uma colocação dentro das empresas. Este dado é apresentado pelo Gráfico 08, onde se pode observar que com o passar dos anos, o número de desempregados aumenta em relação ao número de licenciados.



Figura 04: Total de diplomados em Design Industrial e de Produto em Portugal de 2002 a 2013. (Agapito et.al, 2013)

²⁵ teoria para o desenvolvimento de produtos e a satisfação do cliente, desenvolvida na década de 1980 pelo professor Noriaki Kano, que classifica as preferências do cliente em categorias.

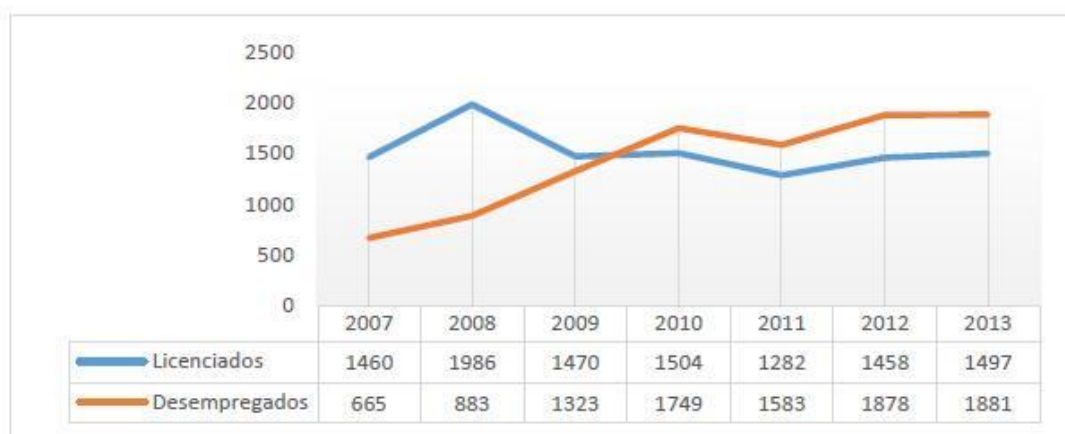


Figura 05: Comparação entre Diplomados e Desempregados em Design entre 2007 e 2013. (Agapito et.al, 2013)

Comparativamente, com Designers Gráficos e de Interiores, segundo o Jornal Dinheiro Vivo (setembro de 2020)²⁶, em pesquisa realizada na plataforma LinkedIn (gráfico 07) em abril de 2020, as duas profissões entraram no *ranking* das 20 mais buscadas, muito por conta da necessidade de remodelação das casas, por conta do tele-trabalho, ou pelo aumento de lojas e-commerce.

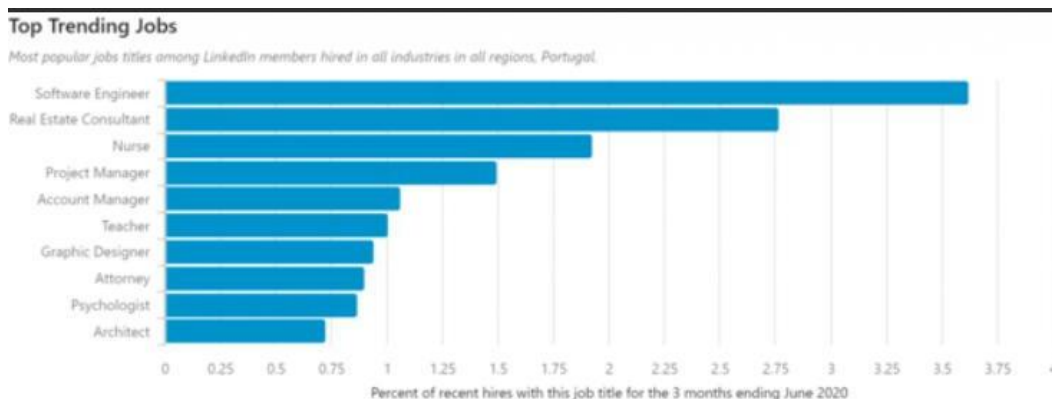


Gráfico 07: Ranking de profissões mais procuradas em Portugal (LinkedIn, Abril de 2020)

No caso de Designers de Produto que atuam junto a fábricas de mobiliário, em alguns casos quando empregados, acabam por desempenhar papéis aquém de suas competências, tornando-se meros desenhadores e não agentes criativos e pensantes para novos produtos ou que instiguem a indústria no sentido da inovação. Por relatos feitos em entrevistas para esta Dissertação e que terão a autoria mantida em sigilo, é comum ser delegado ao designer, tarefas que incluem a modificação de detalhes em peças e desenhos originais, ou então, que os profissionais não chegam de fato a ter contato com a produção e chão de fábrica, o que poderia empobrecer seu desenvolvimento na carreira.

²⁶ <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/estes-sao-os-empregos-e-as-competencias-mais-procuradas-em-portugal-12896357.html> (setembro de 2020) - acessado em agosto de 2021.

Abaixo, alguns trechos extraídos na íntegra da entrevista realizada com designers de indústrias portuguesas. De modo a ilustrar as entrevistas feitas tanto com designers, quanto com indústrias, as perguntas serão incluídas em forma de anexo.

Entrevistado 01 (designer, sexo feminino, 30 anos, 7 meses na empresa):

“É comum começar meu dia com uma imagem de um produto em cima da mesa, que devo alterar alguns detalhes para não ficar igual ao original. Não sou vista como uma designer, mas como uma desenhadora”.

Entrevistado 02 (designer, sexo masculino, 32 anos, 1 ano na empresa):

“Meu departamento é de desenho apenas, raramente visito a fábrica, que fica em outro sítio e quase nunca vejo o produto que desenhei pronto. Não sei se deu certo ou não no fim”.

Entrevistado 03 (designer, sexo feminino, 29 anos, 6 anos de empresa):

“Na minha opinião, fui contratada apenas pelos softwares que uso, e não para criar nada”.

Muitas vezes as indústrias são familiares, tornando o processo de contratação de um designer externo, um processo confuso e dificultado por não haver a compreensão do verdadeiro papel deste profissional. De mesma forma, a não existência de um departamento de design estruturado e hierarquizado dentro das indústrias, com hierarquia de cargos bem definida, como por exemplo, um *Designer in Chief*, responsável por demais designers (produto, gráfico, têxtil, entre outros) torna o departamento como um todo, ineficiente.

Deste modo, entrevistou-se designers atuantes junto à indústria portuguesa e brasileira, para entender como e quando começaram a atuar dentro ou junto às indústrias. Os designers brasileiros entrevistados foram, Luan del Salvio, Brunno Falcz, Pepê Lima, Ronald Sasson, Fabrício Roncca, além do brasileiro radicado na Itália, Gustavo Martini. Em comum, todos são atuantes de forma independente na indústria do mobiliário e entre outros produtos, remunerados pela venda de projetos ou *royalties*.

Já os designers portugueses entrevistados, com exceção de Margarida Caldas da Ferreira de Sá Tapetes, pediram anonimato.

As entrevistas demonstraram claramente diferenças entre a atuação do designer dos dois países. Enquanto no Brasil, a predileção é pela contratação de profissionais independentes e terceirizados para trabalhos pontuais, já em Portugal, as indústrias preferem manter Designers fixos no quadro da empresa.

Esta diferença demonstra que no Brasil, a intenção é valorizar a atuação do designer enquanto figura pública e explorar economicamente o nome e assinatura dos produtos contratados à este profissional. Já em Portugal, o nome do designer se mantém oculto, salvo alguns casos, de modo que apenas a identificação da empresa é revelada.

Pode-se assim, dizer que a metodologia de apresentação organizacional do designer no âmbito da indústria Brasileira, por exemplo, se assemelha mais à Italiana, que explora todo o viés econômico e midiático de uma nova coleção de produtos, assinada e desenvolvida com a ajuda e participação de um gabinete de design contratado.

Contudo, não se pode aferir se há a forma certa ou errada de contratação de um designer, seja de forma independente, seja de modo integrado à equipa interna da empresa. Em ambos os casos, depende muito mais da forma como a atuação do profissional será feita do que da estratégia adotada, como é o caso da saudável e valiosa relação entre a indústria brasileira Sollos e o designer Jader Almeida. Neste caso, a indústria trabalha apenas com este designer, o que por sua vez, atua exclusivamente para esta indústria e este tem sido a resposta para anos de boas performances de venda que levaram a marca Sollos+Jader Almeida às principais exposições e feiras de design de mobiliário do mundo, ao lado de grandes *players* do mercado. Fato é, que em ambos os casos, se forem atuações isoladas, de forma obsoleta, frívola e sem compromisso com o que o mercado exige e espera, de nada será aproveitado.

De modo geral, o que se concluiu com as entrevistas com os designers independentes, é que em todos os casos, o perfil buscado e preferível, é por um profissional com características empreendedoras, capaz de vender ideias e comunicar com rapidez e eficiência os conceitos. Mais, ter excelentes conhecimentos de mercado, tendências, e métodos de fabrico, além de conhecer matérias primas e seus custos, são características mandatórias para que haja um interesse por parte da indústria neste profissional.

Por outro lado, para os designers de dentro da indústria, percebeu-se um certo acanhamento em compartilhar suas funções internas, quase como um repúdio ao que faziam ou deixavam de fazer. Na maioria das vezes, as queixas eram de que não havia liberdade criativa, desenvolviam papéis meramente administrativos (muitas vezes exaustivos) e até de recriação de formas conhecidas. Também evidenciou-se que estes designers atuavam basicamente na adaptação de projetos já existentes (mudando medidas e detalhes pontuais) ou então, como uma figura que adapta projetos recebidos como pedidos, à realidade da indústria, como um desenhista/cadista. Outro perfil de profissional que as indústrias desejavam era de um operador de máquinas tipo CNC, onde alguns foram identificados como designers. Este profissional basicamente recebe os projetos e adequa os arquivos à formatação de saída das máquinas.

Entrevistado 04 (designer, sexo feminino, 29 anos, 1 ano de empresa):

“Na minha opinião, fui contratada apenas pelos softwares que uso, e não para criar nada”.

Por mais de uma vez, mencionaram que foi justamente esta frustração que os fez desistir de trabalhar em determinada fábrica. O mesmo pensamento ronda a mente de outros designers, que preveem deixar a empresa onde atuam, em busca de uma organização ou colocação que permita maior criatividade e autonomia.

Entrevistado 05 (designer, sexo masculino, 26 anos, 3 anos de empresa):

“No começo até tive algum contato com prototipagem e desenvolvimento de produto, mas logo fui realocado na parte comercial ou de cobrança de fornecedores. Saí da empresa depois de 3 anos pois não aguentava mais fazer um papel administrativo e que não me desenvolvia como designer. Decidi montar meu próprio estúdio”.

De modo a entender a outra face desta relação, entrevistou-se também algumas indústrias em Portugal e Brasil, de modo a compreender o lado oposto da relação Indústria x Designer. Após contacto com indústrias da região de Paços de Ferreira (que permanecerão anónimas por motivos de preservação da identidade), ficou claro que sempre existe um departamento de Design interno, no amplo sentido da palavra.

Indústria 01 (Frazão):

“Temos nossos próprios designers e não contratamos para trabalhos isolados”

Indústria 02 (Gandra):

“Não trabalhamos com designers externos porque é sempre muito complicado. Também temos que pagar os royalties... prefiro que me deixem os desenhos e depois vejo se dá para fazer algo com aquilo”

Tais respostas confirmam o que havia sido relatado pelos designers em Portugal, e de certa forma, chamam atenção para a delicada e míope relação que a indústria portuguesa renega o Designer enquanto profissional. Entende-se a necessidade de profissionais dentro destas capacidades e claramente, estes fazem parte da realidade da indústria. No entanto, o que se espera de um designer de produto e pelo menos, o que a este é ensinado e treinado a fazer, está muito distante de tais tarefas.

Já com as indústrias brasileiras, os resultados foram diferentes. Muitas indústrias disseram preferir contratar gabinetes de design independentes, de forma

terceirizada, para que estes desenhassem coleções completas e sazonais. Segundo estas indústrias, tal decisão é justificada por explorar o nome do gabinete, de modo a agregar valor e dar dinamismo entre uma coleção e outra. Outro fato levantado, foi de não criar vínculos empregatícios, além de simplificar o relacionamento interpessoal.

Conhecimentos e capacidades como, compreensão de tendências, de problemas que usuários enfrentam, matérias primas e suas principais características e capacidades, ergonomia, relacionamento com fornecedores e com clientes, comunicação, estratégias de marketing e capacidade de comunicação são essenciais para o desenvolvimento deste profissional. Idealmente, são qualidades que se traduzem em um agente capaz de traduzir para a realidade, produtos que além de solucionar problemas da forma mais eficiente possível, estão no ápice do desejo de consumo de seu público alvo e com produção o mais otimizada possível para a indústria.

Neste sentido, pode-se compreender o papel do designer, como essencial para o desenvolvimento das empresas de forma sustentável nos dias atuais, como contraponto no relacionamento entre a tecnologia e os processos sociais, culturais e políticos da sociedade, assim como refere Agapito (2015). Se há espaço para o design ser inserido no *core* da empresa de forma estratégica e não meramente como criador de elementos estéticos, entende-se que será entendido desde o início em todos os processos, segundo Luza (2003).

Pode-se citar como tarefas notórias e básicas para o designer junto à indústria, a escolha de materiais, passando por processos de otimização de custos, de concepção de embalagens (menos agressivas ao meio ambiente, por exemplo), ergonomia (visando melhor performance) e rumo da indústria (visão estratégica). Por fim, até a entrega do produto, comunicação (marketing) e pós venda; culminando em uma experiência que não só é percebida pelo usuário, mas sim, por toda a cadeia produtiva, desde funcionários de chão de fábrica, entregadores ao alto escalão e diretoria da indústria, em que todos, independentemente do nível hierárquico, compreendem o processo e a lógica do "fazer pelo Design" e não, "fazer com Design".

Também, se denota o papel do designer como um democratizador de conhecimento e que tem a capacidade de integrar sob sua jurisdição, diferentes vertentes, como estética, cultura, sustentabilidade, função e a ética; entregando em forma de resultado à sociedade, produtos que materializam a visão da empresa como resposta às demandas. Igualmente, a expressão "agregar valor" pode ser utilizada neste sentido, pelo facto de aproveitar a qualidade e expertise de diversas indústrias portuguesas, que na colaboração com designers de produto, tendem a desenvolver projetos competitivos, e alinhados com a realidade e demanda atuais. Esta mais valia, visa, em muitos casos, a captação de novos mercados e exportação de para um público que está mais conectado com tendências e estilos específicos e cabe ao designer, saber ler estas métricas e aplicá-las em seus projetos.

Pelas palavras de Souza:

"defende-se que o designer possa participar ao longo de todo o processo de definição de diretrizes, de criação, desenvolvimento e produção do produto, com as competências requeridas para o projeto. Não só o designer, mas as equipes envolvidas no projeto de um produto devem dialogar e trabalhar em conjunto. Não é raro cada setor desenvolver seu trabalho específico sem trocar informações com os demais setores, e sem experimentar possíveis soluções que poderiam ser detectadas no trabalho de outras equipes." (Souza 2010, p.4)

Vale ressaltar, que, em um momento de crise econômica e de saneamento como o enfrentado no momento em que esta dissertação é redigida, onde o mundo inteiro sofre com milhares de mortes todos os dias, comércios encerrados e indústrias com escalas de produção reduzidas; a criatividade e otimização através de inteligência aplicada em diferentes etapas do fabrico de móveis, pode salvar empresas da falência. Apostar na diversificação de serviços, de linhas, de público é altamente recomendável na busca da redução de oscilação de mercado. Diversas indústrias se encontraram em um momento de queda de encomendas e novos negócios e por serem meras produtoras/fornecedoras terceirizadas, não tinham como promover vendas.

Reside aí, uma das principais provocações deste texto, por chamar atenção de que estas mesmas empresas, detentoras de conhecimento, *know-how* e o mais necessário para a produção de móveis, poderiam lançar-se ao mercado com linhas de produtos próprios, desenhadas por designers, sejam por contrato ou por projeto, a criarem produtos para comercialização da própria marca. Sabe-se que muitas procuram este caminho, mas ainda sem uma lógica ou senso de direção, produzindo itens idênticos aos seus concorrentes, sem expressão estética ou funcional e que nada agregam ao mercado, amargando assim vendas e muitas frustrações.

Desta forma, a criação de uma equipe de designers consistente e coerente com as diretrizes, tradições da marca, e com visão de mercado, é uma boa estratégia a ser sugerida, principalmente para empresas de médio porte, que flutuam entre os pequenos, que muitas vezes atuam como fornecedores; e os grandes, já segmentados e que encontram dificuldade e engessamento na mudança de direção de estratégias. Fica fácil de entender como pequenas marcas de mobiliário de autor, recentes no mercado, têm obtido êxito em vendas, por terem sido pensadas e criadas sobre pilares norteados por uma visão *design-lead*²⁷. Muitas delas, inclusive, têm encontrado caminho na abordagem com os fornecedores que outrora, não tinham tempo, e nem espaço em suas linhas de produção para atendê-las, por estarem produzindo para marcas grandes e de estrutura de vendas arcaica e tradicional.

²⁷ O que é motivado ou impulsionado por considerações de design, especialmente no que diz respeito a critérios estéticos ou funcionais, em vez de requisitos apenas comerciais ou do consumidor.

2.5 O RAIO X DO DESIGNER IDEAL

Ao mesmo passo, entende-se que o designer tem um papel fundamental para a indústria, que segue seus apontamentos e criações para o futuro e estas devem estar baseadas e pautadas sob uma série de prerrogativas, tal quais: capacidade de comercialização, desperdício de matéria prima, sustentabilidade, logística, aceitabilidade em diferentes mercados entre outro. Ora, como se sabe estas são questões adquiridas com tempo, e muita pesquisa e preparo e para isso, é essencial que o designer seja absorvido de forma prematura pelas indústrias, de modo a ser forjado sob questões que estimulem sua capacidade de criar de forma assertiva.

Ao realizar-se entrevistas com indústrias de médio porte do mobiliário no Brasil, revelou-se que uma boa estratégia para angariar novos talentos e captá-los no seio da empresa, muitas recorriam a prêmios de jovens talentos ou mesmo a banco de dados de alunos de Universidades de Design Industrial e de Produto. Anderson Eidt, diretor da San German²⁸, uma jovem indústria de mobiliário no sul do Brasil, revela que propor parcerias e integração de jovens designers na produção de sua indústria, foi ponto fulcral para o desenvolvimento da mesma.

Obviamente, o designer teve de ser moldado, segundo os padrões da indústria, para atuar de forma eficiente, uma vez que não havia conhecimento e experiência em diversas áreas, mas fato é que, quando bem instruídos e principalmente, com demonstração de resultados; rapidamente os designers conseguiam entender melhores soluções de construção, tornando produtos mais eficientes, vendáveis e com maior poder de penetração no mercado.

O que se espera deste profissional, em um caso de alta eficiência, é que tenha conhecimento de processos, de materiais, construção do produto, bom repertório, além é claro, de um excelente poder de comunicação e de apresentação de ideias. No fim, a indústria está em busca de resultados e é essencial que estejam alinhados com as propostas dos designers.

Vale a pena lembrar, que apesar de o processo de desenvolvimento de um novo produto seguir algumas métricas gerais e que deveriam ser empregadas, tais como pesquisa de mercado, teste com materiais, preocupação com o impacto ambiental e custo final (para citar alguns); muitos processos devem ser adaptados de indústria para indústria, de mercado para mercado, a fim de usufruir empiricamente dos resultados demonstrados ao longo de anos. Esta flexibilidade, e capacidade de adaptação é uma *soft skill* desejável e que certamente, abrirá portas e facilitará o deslocamento entre diferentes segmentos da indústria.

O que se sabe, é que o designer deve ter a capacidade de permear e ter a capacidade de projetar sob qualquer espectro e diferentes óticas, sem que esteja calcado sobre rótulos inertes e que engessam sua autonomia. Tal capacidade está relacionada à sua bagagem cultural, referências, boa articulação, poder de

²⁸ Indústria brasileira do setor de mobiliário, localizada em Santa Catarina.

explicação e convencimento e segurança em aferições e contributos. São essas, qualidades desejáveis e que não necessariamente são inatas do indivíduo, mas sim, trabalhadas e conquistadas ao longo de sua carreira.

Além disso, segundo Avedaño ²⁹:

"novos desafios para a competência do designer têm surgido nestes últimos anos, seja pelos componentes dados pela globalização que exigem a criação de novas estratégias nas empresas para se tornarem mais competitivas, seja pela velocidade com que a informação chega para todos através da internet e outras mídias. O mesmo autor menciona que, neste processo, o designer tem que adequar seu discurso para a complexidade da ação, sendo necessária a proposição de estratégias e políticas que integrem a organização com o seu consumidor." (Avedaño s.d.)

A este profissional, chamar-se-á de Catalisador de Design, figura que deve ser apoiada pela indústria e ter seu trabalho facilitado, como elo ligante e responsável pela condução em direção às mudanças propostas na estrutura organizacional da empresa, assim como sugere Wrigley, "[...]o papel de catalisador de inovação pelo design não pode ser departamentalizado na empresa. Em vez disso, exige o apoio da gestão de topo da empresa e deve ser facilitado internamente" (Wrigley 2013, p. 4, TL)

O Catalisador de Design preferencialmente deve apresentar um conjunto de habilidades interdisciplinares que, que permeiam entre a esfera de negócios e design, mas também, características pessoais como empatia e excelente comunicação, para que consiga transmitir seus conhecimentos adiante, assim como menciona Agapito et al. (2015). Cabe ao Catalisador, executar as estratégias desenvolvidas junto à diretoria da empresa, com as outras equipas, demonstrando familiaridade entre todas as etapas e tendo capacidade suficiente de medição para que os objetivos sejam alcançados tal qual planejado. É comum perceber o Catalisador como uma figura de boa retórica, flexibilidade e adequação a diferentes setores, liderança e capacidade de influenciar pessoas em prol das estratégias desenhadas com sua equipa. Segundo Agapito "[...]Ainda assim, é trabalhar dentro das dificuldades encontradas, sendo criativo com as opções disponíveis, pavimentando assim, o caminho para o objetivo da empresa" (Agapito et al., 2015, p.40).

Segundo Sousa (2010) , este profissional deve estabelecer uma conexão entre os problemas a serem resolvidos, com os recursos necessários e disponíveis, delineando a visão da solução de modo claro a todos, desenvolvendo uma equipa interna e se necessário externa, de pessoas capazes de cumprir tal tarefa. Além disso, organizar o processo entre fases, processos e níveis de decisão cumpridos ou futuros, com ampla documentação para futuras consultas, avaliações e correções.

²⁹ <https://foroalfa.org/pt/artigos/gestao-do-design-para-integrar-competencias> (sem data) - acessado em junho de 2021.

Citando Câmara:

"se propuséssemos uma definição de gestão do design em termos atuais, poderíamos afirmar, em grande parte, que é o conjunto de atividades de diagnóstico, coordenação, negociação e design, que compõem tanto na atividade de consultoria externa como no âmbito da organização empresarial, interagindo com os setores responsáveis pela produção, programação econômico financeira e pela comercialização dos produtos. Isso permite uma participação ativa do design nas decisões em todo o ciclo de vida dos produtos". (Câmara 2007, p.6)

Deste modo, para que a Gestão do design dentro da indústria seja eficaz, de modo a ser uma ferramenta competitiva, deve-se estar ciente das implicações necessárias, que muitas vezes envolvem mudanças profundas na estrutura organizacional e na própria cultura da empresa. O apoio ao Design como ferramenta de gestão, deve ser de cima para baixo, inserida na cultura organizacional da empresa, como um canal que conduz as decisões e os rumos da indústria.

2.5.1 DESIGNERS: HUNTERS vs FARMERS vs TRAPPERS

Apesar de ser um termo muito aplicado ao UX Design (*user experience design*), e até no setor de vendas, a terminologia Hunter e Farmer também pode ser aplicada ao design de produto em fábricas de mobiliário, por exemplo.

Sabe-se que, como em qualquer departamento e estrutura organizacional de empresas, existem diferentes papéis desempenhados por profissionais que, tecnicamente, possuem o mesmo título. Igualmente, imaginar que em uma indústria onde sequer existe a cultura do Design aplicada a sua gestão ou até, supor que há espaço para tantas divisões e diferentes atuações entre designers, pode parecer uma utopia. No entanto, poderemos supor que, assim como qualquer processo de evolução dentro de organizações, as divisões de tarefas, com diferentes abordagens e principalmente, a busca por uma comunicação eficiente e fluida entre os departamentos é o que traz segurança de projeto e garante lançamentos coerentes e concisos. Deste modo, sugere-se uma divisão ideal (mas não obrigatória) entre designers.

O termo Designer **HUNTER** segundo Louie (2019), diz respeito ao profissional que está responsável por decisões estratégicas e tomadas de decisões juntamente com o *board* da empresa. Seu papel é essencial no início dos projetos, justamente por estar à procura de novas ideias, inovação, e soluções que possam ser aplicadas a lançamentos. A estes, cabe o papel, muitas vezes, de direcionar o foco da produção, conceito, decisões que envolvem investimentos da empresa e que também, faz um papel de relacionamento *off* indústria em busca de oportunidades e novos negócios.

Exemplo: Foi observado que em tempos de trabalho remoto, a necessidade de uma secretária que pudesse ser adaptada a espaços diminutos, seria uma oportunidade e um nicho a ser explorado, possivelmente com a utilização de uma estrutura metálica leve e robusta, aliada a um tampo em madeira que promova conforto térmico ao toque, respondendo ao mesmo tempo a um estilo minimalista e neutro, capaz de se adequar a diferentes tipos de decorações

Já o Designer **FARMER** de acordo com Louie (2019), com presença nas etapas de meio e final de projeto, possui importância ao dar sequência aos projetos iniciados pelos designers Hunters. São responsáveis por adaptar os projetos à realidade e cultura da empresa, às máquinas e materiais existentes, por exemplo. Igualmente, se aprofunda na solução, desenvolvendo-a ao máximo, para garantir que o produto responda da melhor forma possível. Também, são responsáveis pela parte construtiva, interação do produto com o usuário, desenvolvimento de embalagem, como será descartado, etc. É altamente capacitado a pensar na comunicação do produto ao mercado e um elo importante que gera *inputs* para o designer Farmer, sobre a evolução dos projetos. Também se debruça sobre orçamentos, que garantem o projeto dentro do escopo financeiro para que haja competitividade e lucro para a indústria.

Exemplo: ao desenvolver o projeto da secretária para uso doméstico, reflete sobre a espessura dos tampos, as tecnologias e soluções utilizadas, bem como as arestas, que poderão ter um desenho boleado para melhor conforto. Também pode sugerir gavetas e prateleiras com dimensões próprias que atuem de forma eficaz, sem comprometer o briefing de design minimalista. A opção pelo tampo em folhas de madeiras claras, com acabamento fosco, traz leveza e adequação a um estilo escandinavo, amplamente aceito no mundo e que vai de encontro a tendências de mercado. Soluções como carregadores por indução para telemóveis e gavetas para cabos mantém a peça eficiente e cria um vínculo forte com os consumidores através de um elo afetivo. Também pode ser solicitado para revisar preços e soluções que possam tornar o produto mais competitivo.

Por último, o Designer **TRAPPER**, segundo Louie (2019), responsável por comunicar valores do design, construção e desenvolvimento de sistemas de design, concentrando-se nas taxas de conversão de vendas, reposta do mercado e pesquisas que alimentam desde as escolhas do Designer Hunter às soluções desenvolvidas pelo Designer Farmer. Projeta de forma transversal a experiência do produto e a forma como o departamento de Design se relaciona com o restante da organização, abastecendo de ideias e soluções que sejam pertinentes a projetos futuros e que já estejam em andamento. Ao mesmo tempo, exerce função de comunicar de forma eficiente as decisões e soluções do departamento de Design, muitas vezes dando treinamento às equipas de vendas e demais departamentos relacionados à comunicação e marketing.

Exemplo: *elencar qualidade superior da secretaria, criando estratégias de comunicação eficientes e que geram resultados de vendas crescentes. Cria e utiliza KPI's próprios de seu departamento que ajudam a preparar e pensar novos produtos e lançamentos e medem grau de eficiência de cada produto. Observa como os consumidores estão compreendendo a utilização da secretária, se há uso eficiente das novidades implantadas e se em algum atendimento pós venda, houve problemas que devam ser reportados ao Designer Farmer. Também promove pesquisas com lojistas, e consumidores finais, para compreensão de feedbacks positivos ou negativos, que possam alimentar seus KPI's, mantendo-os atualizados.*

Em suma, num cenário ideal de organização, a existência dos três arquétipos é desejável, com a divisão de responsabilidades, mas ainda, tangenciando-se e com validações de ambos os cargos, como uma equipa, que tem por objetivo criar produtos que se destaquem por qualidades diversas, seja a flexibilidade de uso, processos de fabrico, autonomia de uso, rigor formal, atemporalidade, respeito ao meio ambiente, inclusão social, descarte após fim de vida útil, entre outros.

Mais ainda, a atuação destes 3 perfis, de forma harmônica e sincronizada, é capaz de auxiliar em projetos que seguem uma estrutura consciente de criação, construção e lançamento, dando segurança e assertividade nos investimentos feitos pela indústria. Sabe-se que não é simples dimensionar e dividir cada uma das etapas, pois em muitos casos, as tarefas se tocam e a linha de divisão de atuação entre um Designer e outro, pode ser muito tênue. No entanto, há de se procurar implantar a divisão, como estratégia de crescimento das organizações e repertório para a indústria.

2.5.2 O DESIGNER COMO CATALISADOR PARA INOVAÇÃO

Independente do perfil do Designer, o que se sabe é que o Design é elemento fulcral para a inovação dos negócios. Não como criador de elementos estéticos, ou produtos melhorados e com melhor performance de venda; mas também, como catalisador para negócios e aprimoramento de toda uma cadeia de serviços, processos e valores na geração de novos produtos, agora sim, esteticamente melhor resolvidos ou com maior abrangência de vendas.

Desta forma, pensou-se quais as habilidades e competências ideais e desejáveis para que o designer apresente, de modo a ser altamente requisitado e assim, absorvido pela indústria, seja em um quadro fixo de contratação, ou de forma independente. Estas *hard skills* e *soft skills*, vão muito além de conhecimento prático e teórico sobre projeto, ou de inúmeros softwares de criação, modelação 3D e renderização hiper-realistas, que atualmente acredita-se serem as principais características buscadas em um designer.

Como foi dito anteriormente, o Designer deve ser capaz de permear entre diferentes esferas e situações, e segundo Luza (2003), isso se subentende entre o mundo dos negócios e que muitas vezes é essencial para a comunicação com altos escalões da indústria, mas também, traduzi-las para o restante da organização, dentre departamentos, e de forma simples e que reflita a intenção estratégica da indústria.

Segundo Martin:

"Um grande paradigma entre negócios e design, reside justamente pelo facto de que os Negócios são baseados na confiabilidade, enquanto que o Design, é baseado na Validade, daí uma tensão notória entre os dois."
Martin (2019):

Corrigindo-se este pensamento, pode-se entender que o Design tem papel fundamental na inovação das empresas, por propor processos disruptivos, conduzidos pelo próprio Design, em busca de novos modelos de negócios. É importante entender que a mais valia entregue pelo Design às organizações não têm a ver com criação de produtos, ou pelo menos não apenas isso; mas sim, identificação de oportunidades e melhoria do ambiente empresarial através de estratégias das mais variadas, seja de marketing, de criação, contratação de pessoal, comunicação, gestão de pessoas, logística, packaging, entre outros.

Segundo Wrigley:

"[...]algumas destas capacidades (uma combinação de habilidades, conhecimentos e habilidades subjacentes) consistem no seguinte:

- Habilidades de visualização de design para permitir a comunicação entre as várias disciplinas de uma empresa.*
- Facilitação e implementação visual e verbal das ferramentas e processos de inovação conduzidos pelo design.*
- Conhecimento e compreensão do negócio; incluindo, mas não exclusivamente; estratégia, desenvolvimento de novos produtos, incremental à inovação radical, mudança organizacional e consciência empreendedora.*
- Conhecedor da língua e dos motores de negócios, abrangendo todas as áreas, níveis e departamentos de uma empresa.*
- Capacidade de desafiar o status quo e os processos processuais dentro de uma organização com confiança.*
- Para pensar de forma independente e original.*
- Capacidade de empregar coletivamente habilidades criativas de resolução de problemas.*

- *Capaz de traduzir ideias do mundo abstrato para o concreto rapidamente usando habilidades de prototipagem.*
- *Ser capaz de reformular problemas espontaneamente.*
- *Capacidade de mapear ideias com suas proposições de valor subjacentes em relação à estratégia da empresa.*
- *São adaptáveis e capazes de convergir e divergir de forma rápida e contínua em ideias.*
- *Capacidade de desafiar os problemas e constrangimentos fundamentais que são assumidos pelas empresas.*
- *Compreende processos de negócios e conceitos de modelagem em uma variedade de setores.*
- *Fala de uma posição de autoridade no processo liderado pelo design.*
- *Tem um entendimento e visão compartilhados de crescimento e uma verdadeira paixão pela organização.*
- *Acreditar nos valores do cliente e manter uma empatia emocional genuína pelas partes interessadas da empresa por meio do processo de engajamento.*
- *Capacidade de estimular, provocar, encorajar, inspirar e motivar outras pessoas.*
- *Facilite a mudança disruptiva internamente, tanto de um projeto quanto de uma visão holística da organização.*
- *Apresenta uma personalidade alegre e entusiástica, bem como um impulso autêntico para aprender.*
- *Capacidade de obter conhecimento relevante rigoroso, para compreender, sintetizar e criticar tais descobertas em aplicativos úteis na organização.*
- *Facilita as habilidades de contar histórias envolventes e a capacidade de se conectar emocionalmente com outras pessoas por meio dessas histórias.*
- *A crença e o compromisso com o design levaram ao processo de inovação sobre o resultado.*
- *Ter e manter uma mente aberta através do otimismo perpétuo e ver todos os problemas como possíveis oportunidades.*

- *Capacidade de investigar, coletar, absorver e analisar dados de forma independente e coletiva.*
- *Aptidão para gerar resultados, refletir sobre as descobertas e disseminar novos conhecimentos de forma adequada, a fim de entregar mudança estratégica sustentável por meio de uma organização.*
- *Capacidade de criar protótipos e experimentar novos conceitos de modelo de negócios de forma colaborativa com todas as partes interessadas "* (Wrigley, 2013, p.6)

Obviamente, é impossível de reunir em um único indivíduo, tantas e tamanhas qualidades e responsabilidades e daí reside a necessidade de uma equipa de designers, com atividades e responsabilidades bem definidas, com integração de atividades e de com metodologias complementares, conforme visto anteriormente.

2.6 A ESCADA DO DESIGN (*Danish Design Ladder*)

A Escada de Design (2001) é uma metodologia criada pelo Danish Design Centre (DDC)³⁰, que tem por objetivo avaliar de forma simples e objetiva, o nível de profundidade com a qual o design é inserido e compreendido dentro de uma indústria. Basicamente, 4 degraus definem o nível de comprometimento com o design, sendo:

- 1- Nenhum Comprometimento
- 2- Design como Estilo
- 3- Design como Processo
- 4- Design como Estratégia



Figura 06: A Escada do Design, segundo o Danish Design Centre - DDC (Agapito et al., 2015)

³⁰ Centro nacional de design da Dinamarca. Fundada em 1978, é uma organização semi-pública sob o Ministério Dinamarquês de Negócios, Indústria e Assuntos Financeiros. O papel do DDC é promover o uso do design nos negócios e na indústria, ajudar a profissionalizar a indústria do design e documentar, promover e marcar o design dinamarquês na Dinamarca e no exterior.

O método permite comparar empresas, em uma escala ascendente de como o design é tratado no seio organizacional das indústrias.

No **Degrau 1**, o design não é sequer compreendido no sentido amplo do termo, e muitas vezes, os produtos são produzidos de forma aleatória e mecânica. Não há rigor formal ou processual, estratégia de comunicação, de lançamentos e é entendido como desperdício de tempo e capital ou, algo impossível de ser atingido. Muitas vezes são empresas pequenas, familiares, que já possuem uma rede fixa de clientes e que de certa forma, satisfaz suas próprias necessidades. Estão empenhados na produção e em atuar como replicadores de formas ou copiadores de marcas maiores. Muitas vezes, não existe capital destinado à criação e tão pouco uma estrutura organizacional para criação e comunicação de produtos.

Já no **Degrau 2**, o design é entendido no sentido mais elementar da palavra, como mero aspecto formal e estético, quase como uma tentativa frustrada de sair do Degrau 1, e que de forma confusa, incorpora produtos que se distanciam de sua linha de produção o que pode até, gerar confusão entre os usuários. Encontra-se muitas vezes esta etapa em indústrias de mobiliário que trocam de direção, com a ascensão das novas gerações (filhos, netos) que trazem algumas ideias “novas”³¹ em termos de estratégia de gestão. Muitas vezes, o caminho mais simples, é contratar o designer para atuar de forma pontual e “perdida”³², desenvolvendo produtos que podem ficar deslocados e sem suporte que o justifique e/ou discurso de venda. Muitas vezes, estes produtos entram em linha como elementos estranhos ao ninho, e acabam por frustrar vendas. A compreensão do design como algo estritamente formal e estético, termina muitas vezes, por destruir a oportunidade de atuação do designer junto a indústria, por entender-se que é de exclusiva e total responsabilidade deste profissional o sucesso do novo produto.

É comum encontrar exemplos como esse em catálogos de empresas, onde se vê claramente, produtos que destoam do restante e que inclusive, são os que menos representam retorno financeiro, ou até, não vendem e que fatalmente estarão fadados a sair da linha de produção.

No **Degrau 3**, é possível deduzir que a indústria entende o papel do Designer não apenas atuando no sentido criativo, mas como parte integrante do processo de desenvolvimento. Aqui, inclusive, já é possível observar uma forte relação multidisciplinar nas entregas, com equipas que são instruídas em cima de um mesmo conceito para haver alinhamento na entrega de resultados. Pode-se dizer que o design é compreendido como um processo integrador, mas não controlador, o que de facto, gera resultados financeiros e já pode ser observado como metodologia e não apenas processo criativo. Neste ponto, existe uma relação coplanar entre diferentes *stakeholders*, que justificam e até, validam a atuação do designer dentro da indústria.

³¹ Reprodução do que é visto ou aplicado em concorrentes nos quais se espelham.

³² Um projeto aleatório, sem continuidade ou rastro, geralmente resultando em fracasso.

Por último, no **Degrau 4**, o design é parte integrante e insolvente do processo de desenvolvimento de produtos e gestão da empresa, estando presente em diferentes etapas, departamentos e níveis hierárquicos da indústria e fazendo parte da cultura empresarial. Da concepção à estratégia de vendas, o sistema funciona como uma estrutura com bons fundamentos e conhecimento de objetivos bem traçados e claros à todos. Pode-se dizer que neste caso, a influência do design vem de cima (*top/botton*), e é inerente ao alto escalão da indústria e desta forma, etapas que antes não eram tratadas ou sequer percebidas, como por exemplo, pesquisa de novos materiais, comportamento do usuário, controle de qualidade por excelência, experiência do usuário, pós-venda e comunicação disruptiva, fazem parte da rotina na indústria.

A função da Escada de Design Dinamarquesa é de fornecer ainda que superficialmente, uma forma de avaliação das empresas comparando-as entre si. No entanto, fica claro a fragilidade e a falta de percepção de aspectos fundamentais, como por exemplo, como se dá a evolução de um degrau ao outro e por tratar as empresas como organismos estáticos, inseridos de forma banal em perfis que muitas vezes, podem ser injustos.

Para isso, o *Design Management Europe* (D.M.E.) ³³, propõe uma nova divisão, em mais degraus e de forma mais detalhada, onde as questões anteriores, são vistas de forma mais avançada.



Figura 07: O quinto degrau da Escada do Design (Agapito et al. 2015)

Nesta nova abordagem, o primeiro degrau já dá conta de uma cultura mínima e compreensão da importância do design, ainda que não incorporado na organização, e que no estágio 3, cria uma etapa referente à criação de departamentos com fundos direcionados para o design. Fica clara a importância a partir deste degrau, onde o design é entendido não mais como um critério de melhoria estética, mas sim, como integrador entre processos e organização à luz do Design.

³³ Prêmio europeu de gerenciamento de design. O DME Award visa promover o uso estratégico do design nas empresas europeias. Ele premia o gerenciamento e a implementação bem-sucedida do design em seus processos e estratégias para atingir seus objetivos de negócios.

Segundo Wrigley:

"O papel conservador que os designers desempenham no processo de inovação, está lentamente sendo desafiado cada vez mais, e a nova função que estes enfrentam, requer maior ênfase no valor que o design traz para a organização por meio de sua estratégia. " (Wrigley 2013, p.3)

Pode-se dizer que é justamente este degrau que separa as indústrias que verdadeiramente compreendem a importância de ter o design como ferramenta, e que já conseguem comprovar os benefícios e decidem avançar para os próximos passos, em direção à uma estrutura gerida por processos de design. A única ressalva, continua por ser a ausência de explicação e clareza de como avançar de um degrau ao outro, e por conseguinte, torna a ferramenta ineficiente como metodologia de crescimento e investimento em Design.

Em ambos os modelos, há o incremento do Design como o interlocutor que desde o início do processo, deve ser abordado e entendido como essencial para o crescimento das empresas. De facto, o que se observa, é que as organizações mais rentáveis e de maior sucesso, possuem de forma intrínseca, a apropriação do design não apenas como gerador de produtos esteticamente bem resolvidos, mas sim, como responsável por resultados/ganhos, aproveitamento de oportunidades e captura de novos mercados, como estratégia. O produto em si, é reflexo de toda uma estrutura montada para colocar produtos no mercado com grande capacidade de atendimento ao público, com processos bem definidos e eficientes que geram resultados de crescimento constantes e que lideram a cadeira produtiva, tanto em serviços quanto em produtos.

O quinto degrau, adicionado como forma de fechar o processo, procura integrar diferentes processos geridos pelo design, seja na produção, pesquisa de mercados, desenvolvimento de novos produtos, gestão de equipas, gestão de materiais, captação de recursos e comunicação. Neste sentido, este seria o ápice a ser conquistado pelas indústrias que verdadeiramente absorveram o Design como estratégia e metodologia de trabalho.

2.7 O SEXTO DEGRAU

Se o quinto degrau da Escada de Design Dinamarquesa representa o clímax da relação entre o Design e a Indústria, é de se estranhar que seria este o fim desta escala métrica.

Um dos conceitos sobre Design, está relacionado com o estilo de vida que ele induz ou carrega em si. Ainda que em uma leitura banal, um produto pode influenciar a forma como o usuário vive sua vida, se relaciona com ele, como o apresenta e a leitura que faz sobre. Tal fato fica evidente quando se trata de objetos de luxo, como uma bolsa de uma grife famosa; ou um objeto de design

colecionável ou um ícone do design, como uma poltrona Red and Blue de Rietveld. Os consumidores destes produtos, muitas vezes, o fazem pela cultura da marca, pelo que ela representa e o que isso comunica à sociedade como uma força de auto expressão.



Figura 08: Red and Blue (Rietveld 1918)³⁴

Da mesma forma, pode-se citar o mercado de cosméticos, em que marcas veganas (*cruelty free*), são justamente procuradas por consumidores preocupados com a causa. É de se esperar então, que os consumidores destes produtos reproduzam os valores e prerrogativas da marca em seu cotidiano. A grande verdade é que o design, quando aplicado de forma contundente e em toda sua cadeia produtiva, refletirá de alguma forma para o usuário, a essência do que carrega em si.

Ainda sobre isso, propõe-se a criação de um 6º degrau para a escada de Design Dinamarquesa, sendo este, a influência do design do produto sobre o consumidor. Como o usuário enxerga o produto em si e como o produto influencia a vida e o estilo de vida de quem o adquire. Segundo Belk (1988), os indivíduos na vida moderna, se autoconhecem, definem e relembram quem são por meio das coisas que possuem.

"No mesmo sentido, Michael Solomon (2011), concorda com a ideia de que o comportamento de uma pessoa, além de levar as outras a construírem julgamentos sobre sua identidade social, também pode ajudar a determinar seu auto conceito." (Moraes 2019, p.37).

Quase como um propagador de valores, o Design quando integrante de todas as etapas de construção de um produto, certamente influenciará a forma como o consumidor compreende e utiliza um produto.

Esta certeza resume a importância de como a existência do 6º degrau seria então, o último degrau a ser implementado, pensando-se que os produtos são desenvolvidos com o intuito de serem utilizados. Cada marca, grupo, organização, desta forma, conseguiria de forma inconsciente influenciar seus consumidores com a utilização de seus produtos, transferindo a cultura da empresa.

³⁴ <https://rietveldoriginals.com/en/collection/red-and-blue-chair-cassina/>

Pensa-se então, na importância de como os produtos seriam descartados após sua vida útil, ou como a economia circular poderia absorver produtos projetados a serem reutilizados quando jogados fora. Empresas como a IKEA já demonstram a preocupação em como os consumidores devem descartar os itens da marca, e até, na recompra de produtos IKEA, de modo a serem reciclados e novamente, voltarem a ser utilizados como matéria prima pelo Serviço 2º vida IKEA³⁵ (IKEA s.d.).

Já a marca de moda sustentável, *Armed Angels*³⁶ (Armed Angels s.d.), segue uma filosofia de construção de imagem da marca que vai desde a escolha de matérias primas que não agredem o meio ambiente, mão de obra em condições justas de trabalho, a produtos de alta qualidade, focados numa compra consciente. Certamente, os clientes e usuários da marca, reconhecem tais valores e de certa forma, empregam o mesmo em suas rotinas e até são influenciados positivamente pela marca.

Assim, o Sexto degrau, proposto nesta Dissertação, que se considera que poderia ser acrescentado ao do Centro de Design Dinamarquês, é uma máxima, de que o design, quando enraizado de forma completa em uma organização, como no seu atual quinto e último degrau da escada de design Dinamarquesa, dificilmente não influenciaria os consumidores a continuar propagando os valores empregados na construção e desenvolvimento do produto. E isto é algo extremamente positivo, pois se entende que o produto carrega consigo, uma série de conceitos e valores que o acompanharão até o resto de sua vida útil, e por sorte, até sua reciclagem.

2.8 EVOLUÇÃO DO MERCADO E DO E-COMMERCE DE MOBILIÁRIO

Os números do e-commerce no sector do mobiliário é um dos que mais cresceram nos últimos anos, ao lado do sector de moda, eletrônicos e produtos de beleza. Segundo pesquisa promovida pela Deloitte and Snap³⁷ (Deloitte s.d.), no ano de 2020, 84% dos consumidores do mundo realizaram compras online, destes, 150 milhões pela primeira vez. Já a Price Waters Coopers (2018), afirma que o número de empresas que investem em vendas *omni channel* em 2020, saltou de 20 para mais de 80%, muitas em busca das vendas perdidas nos canais físicos.

³⁵ <https://www.ikea.com/pt/pt/customer-service/services/buy-back-resell/> (sem data) - acesso em maio 2021.

³⁶ <https://www.armedangels.com/de-en> (sem data) - acesso em maio 2021.

³⁷ <https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-digital-and-snap-inc-report-reveals-rich-untapped-future-augmented-reality-customer-experience.html> (sem data) - acesso em maio de 2021.

O sector do mobiliário, dentre tantos outros, foi um dos que mais se beneficiou dessa situação, muito por conta da necessidade dos usuários remodelarem suas casas, com intuito de melhorar a usabilidade e a qualidade de vida durante os longos períodos de reclusão. Segundo a CYLINDO (2021), empresa especializada em soluções de realidade aumentada para *e-commerce*, as vendas online de móveis cresceram 31.5% em 2020, com uma expectativa de mais 29% de aumento em 2021. As projeções dão conta de mais de 432 mil milhões de dólares em vendas online de móveis no ano de 2022. Além da busca por melhores condições e qualidade na habitação, uma das razões do sucesso de venda de mobiliário de forma online, conforme indica o gráfico 08, tem relação com sua estandardização e alta capacidade de personalização, tornando o processo da compra, lógico, intuitivo e criativo.

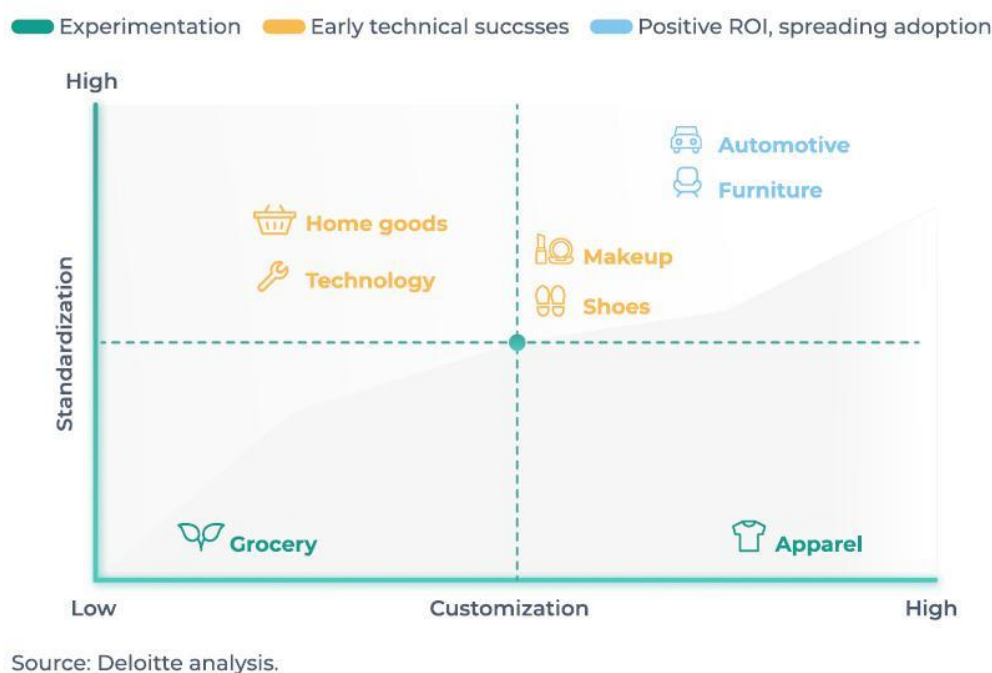


Gráfico 08: Relação estandardização x customização da indústria do mobiliário (CYLINDO 2021)

São números que estão intrinsecamente ligados à melhoria do sector logístico e de ferramentas de pagamento online, as *Fintechs*. Tal evolução tem feito com que as indústrias, principalmente de pequeno e médio porte, decidam por abrir lojas online de modo a conseguir uma fatia deste mercado em ascensão. A presença digital, ainda que algo irrelevante em um mundo que compete por clicks, é um passo importante para uma série de pequenas indústrias portuguesas. Calcula-se que em 2020, o número de empresas portuguesas que tenham presença na internet seja de 60%, enquanto em 2019, este número era de apenas 40%. Um crescimento desta magnitude em apenas 1 ano demonstra claramente a necessidade e percepção de demanda de empresários de diversos segmentos, visto que apenas em 2020, o valor total de compras pela internet superou os 8 mil milhões de euros em Portugal.

De mesma forma, quase 80% das empresas portuguesas com sites com domínio próprio, afirmam ter aumentado ou criado participação em redes sociais em 2020, como forma de aproximação com o consumidor e melhor divulgação e contato com clientes. Deste mesmo grupo, apenas metade tem participação em algum *marketplace*, o que revela ser ainda um nicho de mercado interessante e com demanda para atuação de profissionais como programadores e agências de marketing digital³⁸ (Grande Consumo, 2020).

Afunilando mais esta pesquisa, das empresas portuguesas que possuem site próprio, tem presença em redes sociais e vendem em algum marketplace, apenas 27% afirma ter um site e-commerce próprio, como forma de explorar e avançar sobre mercados internacionais. Deste universo, apenas 25% possui alguma integração entre loja física e loja virtual, tornando a eficiência do sistema dúbia ou até irrelevante no que tange números de vendas, controle de estoque compartilhado e sistema de base de dados unificado (Grande Consumo, 2020).

Comparativamente, no Brasil, segundo a ABCOMM (Associação Brasileira de Comércio Eletrônico, 2021)³⁹, calcula-se que de abril a setembro de 2020, 11.5 milhões de pessoas realizaram sua 1ª compra online, um número maior do que a população de Portugal, por exemplo. No mesmo período, 150 mil novas lojas online do setor de *retail* foram criadas, o que ajudou a aumentar em 27,6% os números do comércio eletrônico de 2020m em relação à 2019 (ABCOMM 2021).

Em Portugal, um estudo recente divulgado pela ACEPI (Associação da economia digital, 2020), revela que em 2019, Portugal teve uma participação no comércio eletrônico próximo da média europeia. Já para 2020, o esperado foi um valor de 103 mil milhões de Euros, um valor considerável e que de facto, indica uma corrida para, assim como outros países, conquistar um melhor posicionamento digital. Eventos como a Portugal Digital Week´20⁴⁰, patrocinado pela ACEPI, dentre outros eventos e levantamentos indicam, não só um empresariado mais atento à importância do posicionamento comercial online, mas principalmente, um consumidor cada vez mais exigente sobre a experiência e fiabilidade de sites de compras.

Sabe-se que, criar uma loja online envolve muito mais que simplesmente lançar um produto no próprio site, mas caminha desde a parte de estratégia de lançamento e comunicação, passando pelo desenvolvimento de produtos baseados em pesquisas de mercado e tendências comerciais ao posicionamento da marca frente aos concorrentes.

Desta forma, este novo horizonte coloca em pé de igualdade pequenas, médias e grandes indústrias no que se refere a relevância de seus produtos, desde que o processo seja bem elaborado e executado com excelência. Por exemplo, uma pequena indústria familiar, que investe em novos produtos sob a luz do design e

³⁸ <https://grandeconsumo.com/e-commerce-em-portugal-acelera-por-cao-pandemia-de-covid-19/> (outubro de 2020) - acesso em 14 de novembro de 2020.

³⁹ <https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/> (fevereiro de 2021) - acesso em 23 de maio de 2021.

⁴⁰ evento para transformação digital de empresas e indústrias em Portugal.

da comunicação, terá um retorno amplificado pelo uso eficiente das ferramentas digitais disponíveis, capazes de gerar um tráfego digital que independe da sua capacidade produtiva. Na verdade, este é um outro fator, que deverá, claramente, acompanhar a oferta de produtos, mas neste momento, o que se discute é como o digital coloca em pé de igualdade, pequenos, médios ou médios e grandes. Um bom exemplo é a empresa baseada em Londres, e que produz produtos em Portugal, a *Another Country* (anothercountry, s.d.)⁴¹, que com pouco mais de 10 anos tem conquistado mercados ao redor do mundo, apostando em uma excelente presença digital, métodos de pagamento e *check-outs* eficientes e em desenvolver um produto livre de barreiras étnicas e culturais. Outros 2 exemplos, estes portugueses, são as marcas Branca Lisboa⁴² (brancalisboa, s.d.), de Marco Sousa Santo e a Galula⁴³ (galula, s.d.), ambas com produção em indústrias da região de Paços de Ferreira e com vendas por marketplaces de grande alcance e penetração, como o Archiproducts, empresa italiana e que faz vendas diretas a consumidores finais e especificadores, como arquitectos e designers de interiores.

Mesmo as redes sociais, trazem hoje importantes modificações e atualizações que permitem efetuar vendas e cobranças em suas plataformas. Isto demonstra a movimentação do mercado digital, que olha com atenção para o crescimento destas pequenas e notáveis marcas de mobiliário que apostam no design como fator de diferenciação. Um exemplo é o Whatsapp Business que proporciona o compartilhamento de catálogos de forma simples e descomplicada e prepara para os próximos meses (início de 2021) a inclusão de um método de pagamento associado ao cartão de crédito do cliente, direto na plataforma. Isso cria um atendimento ao consumidor ágil, direto e muito dinâmico, com o compartilhamento por exemplo de produtos, acabamentos, opções de personalização, eventuais negociações de preço, alinhamento de prazo, escolha da entrega e por fim, o pagamento; tudo de forma unificada e rápida.

Da mesma forma, o Instagram permite em uma conta *Business*, a divulgação de etiquetas de preço nas fotos que contenham produtos. Basta uma conta no Facebook associada e que, futuramente, também deverá aceitar métodos de pagamento, agilizando a publicação de produtos com preços e a compra do consumidor.

O fato é que mais de 60% das compras digitais feitas em Portugal em 2020 foram feitas pelo telemóvel (Grande Consumo, 2020) e a tendência é de ampliação por conta da criação de facilidades e comodidades para um consumidor que está cada vez mais confortável e amparado para realizar compras. Inclusive, pela legislação de defesa dos consumidores, que têm cada vez mais protegido o público de fraudes, produtos defeituosos ou empresas que descumprem o anunciado.

⁴¹ <https://www.anothercountry.com/> (sem data) - acesso em 02 de novembro de 2020.

⁴² <https://www.branca-lisboa.com/> (sem data) - acesso em 02 de novembro de 2020.

⁴³ <https://pt.galulastudio.com/> (sem data) - acesso em 02 de novembro de 2020.

2.9 DESIGN THINKING PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS

A intenção deste capítulo não é discutir ou aprofundar-se sobre a metodologia de *Design Thinking* enquanto matéria e o processo em si, mas entender como o conceito pode ajudar na criação de novos produtos sob a luz da inovação e da resposta às demandas da indústria e da sociedade.

Sumariamente, pode-se entender o *Design Thinking* como a relação balanceada entre a sensibilidade e bagagem cultural/criativa dos designers, na resolução dos problemas e necessidades da sociedade, de forma econômica e tecnicamente viável à luz da produção, como se refere à figura abaixo. Essa delicada equação, visa resolver questões de forma inovadora e ao mesmo tempo, descomplicada, uma vez que se baseia de um lado na viabilidade técnica e por outro, na viabilidade econômica. É simples entender o motivo de nos últimos anos, tantas empresas utilizarem a metodologia para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

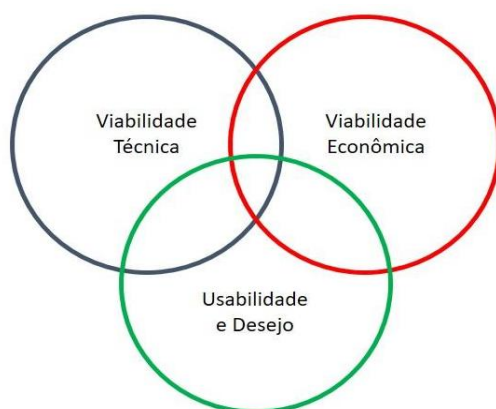


Figura 09: equação Design Thinking, adaptado de Desenvolvimento de novos Produtos e serviços (Fernandes 2017).

Pelos princípios necessários para que a metodologia seja aplicada, é necessário, segundo Fernandes (2017), que haja um estado de espírito baseado nos seguintes critérios:

- **Confiança**, de que as pessoas envolvidas no processo são criativas e podem contribuir na ideação;
- **Construção**, de modelos e protótipos de ideias e que ao se tornarem tangíveis, são melhor compreendidas;
- **Aprendizagem** a partir de erros, levando-se em conta que os produtos sempre podem ser melhorados;
- **Empatia**, colocando-se no lugar do usuário e buscando de facto, perceber as necessidades do público;
- **Flexibilidade** em explorar diferentes soluções e processos;
- **Motivação**, em tornar a equipa inspirada e em busca de um bem comum;
- **Acompanhamento**, para estar sempre atento a o que os usuários têm a contar do produto.

Neste sentido, é de se esperar que tais preocupações e ponderações sejam esperadas pela indústria, e que podem facilmente ser entendidas como importantes características a serem observadas durante o processo de desenvolvimento de mobiliário. De modo a conectar as preocupações citadas acima, com ações que de facto possam ser aplicadas dentro da indústria e em especial, dentro de um departamento de Design, enumerou-se, de forma cronológica ascendente, as seguintes etapas no processo de desenvolvimento de novos produtos à luz do *Design Thinking*:

- 1- Criar Empatia: por justamente empregar tempo e energia em compreender na pele do outro o problema, ou a necessidade, ouvindo o que o usuário tem a dizer, ou através de pesquisas; uma série de informações relevantes serão trazidas à tona, mesmo que ainda sem total clareza. A importância desta etapa se dá, ao compreender-se que se está projetando um produto, no caso um móvel, para uso do outro, e não de si mesmos.
- 2- Definir o problema: com dados levantados a partir da etapa anterior. Uma vez que se está plenamente a par da situação, uma equipa de designers e até multidisciplinar, é capaz de determinar as principais "dores" do outro lado. Nesta etapa, as mínimas questões devem ser consideradas, não se deixando nada para trás.
- 3- Ideação: a partir dos problemas apontados, nesta etapa cria-se o maior número de soluções possíveis, mesmo que intangíveis a um primeiro momento. A intenção é ter um universo de ideias que possam ser levadas adiante sozinhas ou combinadas entre si.
- 4- Prototipagem: não como objeto de solução final, mas como exercício de compreensão das ideias levantadas. Ter de forma física e tangível as soluções, auxilia não só na validação com a equipa, mas inclusive em futuras clínicas de coleta de informações com usuários. Nesta etapa pode-se testar materiais diferentes, proporções maiores ou menores, ergonomia, durabilidade, facilidade de uso e manutenção, entre outros. Sua importância está relacionada na tentativa de poupar futuros retrabalhos e lançamentos frustrados, pela diversificação de soluções.
- 5- Testar, a partir dos protótipos, com clientes e usuários finais, de modo a colher *feedbacks* que auxiliarão na evolução do produto. Por estar em uma etapa inicial e de lançamento, ainda é o momento de possíveis ajustes e correções que devem surgir à tona nesta etapa. O teste é entendido como uma evolução do protótipo e deve ser feito com usuários capacitados e de confiança, para que os apontamentos sejam assertivos, coerentes e valiosos para o projeto.
- 6- Repetição, da solução definida, pois um produto sempre pode ser aprimorado, e a iteração consiste em aperfeiçoar produtos que devem ter alto grau de aceitabilidade e poder de convencimento. Tal esforço deve sempre ser antecipado ainda dentro da fábrica, antes de chegar às mãos do usuário, de modo a otimizar o produto em todas as instâncias. (Proposta do Autor tendo por base Fernandes, 2017)

Deste modo, esta sequência de ações, leva, de forma clara para uma equipa de design em uma fábrica, ferramentas úteis e uma linha do tempo de atividades criativas e eficientes na descoberta de novos produtos. Obviamente, a metodologia pode ser alterada, a depender da cultura da indústria em questão, ou de subsídios disponíveis, mas há a importância de se manter uma estrutura de criação de novas etapas, e não partir simplesmente para o desenvolvimento do produto sem antes passar por etapas de compreensão do problema, o que no caso, é muito comum.

Infelizmente, percebe-se uma massificação de produtos, materiais e acabamentos, principalmente ao se visitar feiras e exposições, muito por conta da não atenção às etapas de descobrimento de problemas, de empatia com os usuários, falta de pesquisa, ou mesmo por insegurança em inovar. Mas o consumidor, com mais acesso à informação e de acesso a melhor conteúdo, está cada vez mais exigente com os produtos que escolhe, e estar atento às demandas através do processo de Design Thinking, pode trazer resultados que certamente surpreenderão não só ao usuário, mas à concorrência, por optar por um caminho inovador e criativo.

2.10 PRODUTOS PARA NICHOS DE MERCADO

Um bom modo para uma indústria que deseja evoluir de simples montadora de produtos para uma marca de design é atuar em nichos e desta forma, alguns merecem destaque por estarem sendo explorados de forma tímida ou aquém do desejado, abrindo assim, um grande cenário de oportunidades.

Um deles é do mobiliário de encaixe e fácil montagem. São produtos geralmente feitos em contraplacado, com cortes em CNC para envio das partes desmontadas e posterior montagem pelo usuário já no local. O papel do designer é essencial nesta etapa, não só pela escolha dos materiais como madeiras e tecidos com melhor aspecto, mas também na elaboração de soluções inteligentes e que facilitem a logística. Alguns estúdios de design têm apostado fortemente neste segmento. São produtos que seguem uma linha estética racionalista, justamente pelo facto de que é a montagem por encaixes seu maior trunfo, e neste sentido, a forma segue a função.

Empresas como a FITTO⁴⁴ (Fitto, s.d.), de origem brasileira, mas que atende o mercado Europeu, busca na leveza da simplicidade do contraplacado, o principal aliado para desenvolver os produtos, e assim, romper a barreira logística, um dos principais entraves para a indústria do mobiliário. Apostando na colaboração com estúdios de Design, e desta forma, associando o nome da marca ao de

⁴⁴ <https://www.fittodesign.com.br/> (sem data) - acesso em 14 de fevereiro de 2021.

estúdios, reforça a ideia de que o Design agrega valor, expande o alcance da marca e amplia a comunicação do produto.

Segundo as informações oferecidas pela própria empresa:

"Buscamos unir design a um padrão de qualidade superior através da fabricação de peças on demand, sustentáveis e 100% de encaixe. Foram anos de estudos, testes e investimentos para oferecer produtos bem pensados, com um sistema de encaixe que dispensa o uso de pregos e parafusos, e ainda são fáceis de transportar. Cuidamos de todos os detalhes, desde a fabricação do compensado até a embalagem, buscando sempre soluções ecológicas, aproveitando as chapas e minimizando o desperdício." (FITTO, s.d.)

Além disso, por apresentar possibilidades de personalização, outra grande tendência de mercado, otimiza a procura e escolha do usuário, convertendo vendas de forma facilitada.

Alguns exemplos dos produtos oferecidos pela FITTO, e que seguem uma lógica de móveis para diversas áreas e usos, são:



Figura 10: Cama de casal FITTO, desenhada em parceria com estúdio de design Fetiche. (www.fittodesign.eu)



Figura 11: Cadeira Péta FITTO. (www.fittodesign.eu)

Figura 12: Embalagem de cadeirão Chilling FITTO. (www.fittodesign.eu)



Figura 13: Situação ambientada da mesa de centro Paralela FITTO. (www.fittodesign.eu)

Outro nicho a ser explorado é o de utensílios e objetos compactos e de pequenas dimensões. São peças complementares que podem ser vendidas em quantidades maiores e facilmente enviadas a qualquer sítio do mundo por empresas de logística como DHL, FEDEX ou até o CTT. Igualmente vemos estúdios apostando nesta solução para aumentar ganhos e principalmente, usar pequenos produtos como “iscas” para compras maiores e se tornarem conhecidos. Gabinetes de design de menor porte, têm se dedicado a este tipo de produção, como por exemplo os brasileiros do estúdio Iludi, ou os portugueses da Galula. Os produtos, fruto muitas vezes de poucos materiais e de montagem descomplicada, com produção subcontratada, estão focados em distribuição facilitada e numerosa. Tal opção faz sentido quando se pensa na facilidade de comercialização que os meios digitais trouxeram e nas inúmeras formas de transporte que vêm surgindo, como resposta ao avanço do *e-commerce*.

De mesmo modo, percebe-se um interesse da indústria em geral em produzir produtos com retalhos e refugos da produção, aproveitando assim, os materiais que seriam descartados pela produção, além de dar alguma atenção ao conceito do reaproveitamento e da sustentabilidade. Neste caso, o material ainda exige algum nível de beneficiamento e principalmente, investimento na comunicação desta ação, já que não é a principal fonte de renda da empresa. Neste caso, o que se propõe é a colaboração com lojas e pontos de venda que já estão acostumados a vender esses artigos, sendo ainda válido, um trabalho de desenvolvimento colaborativo, abastecendo-se de informações e *inputs* trazidos por estas lojas, de modo a otimizar a inserção no mercado.

Em 2020, o estúdio Curioni⁴⁵ desenhou uma série de produtos a serem feitos com retalhos da indústria do mármore. Associando-se a uma grande marmoraria de São Paulo, 2 produtos tiveram boa repercussão de vendas, sendo que um deles, utiliza as "bolachas" de mármore provenientes de furos com serra-copos em bancadas de mármore e outro, se apropria de cacos provenientes de acidentes com peças ocorridos dentro da fábrica ou durante o transporte. São eles, respectivamente, o cabide Dorsal e a bandeja Solaris.

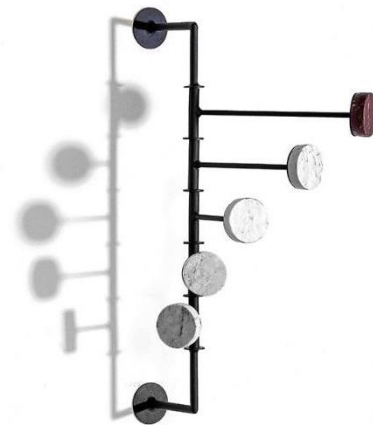


Figura 14: Bandeja Solaris, 2020, feita com cacos reaproveitados de mármore.(www.tiagocurioni.com.br)

Figura 15: Cabide Dorsal, 2020, feito com retalhos de mármore de furos em tampos de mármore. (www.tiagocurioni.com.br)

Já o OBJ estúdio⁴⁶ (OBJ, s.d.), se beneficia de retalhos de portas Rôlo industriais, que são comuns em lojas e estabelecimentos comerciais como elemento principal de fabricação dos produtos. São produtos que trazem imediata conexão com o interlocutor, criando o link necessário e um importante gatilho de compra, além do fator de reutilização.



Figura 16: Banco Desenrola, 2020, executado com descartes de portas rolo, OBJ estúdio, (www.obj.art.br)

⁴⁵ <https://www.tiagocurioni.com.br/> (sem data) - acesso em 14 de fevereiro de 2021.

⁴⁶ <https://www.obj.art.br/> (sem data) - acesso em 14 de fevereiro de 2021.



Figura 17: cadeira Desenrola, 2020, executado com descartes de portas rolo, OBJ estúdio, (www.obj.art.br)

Cita-se ainda como oportunidade, o mobiliário chamado Nômade ou flexível⁴⁷, que exercem funções diversas e atendem a ambientes diferentes. São mesas de centro que viram bancos, mesas laterais componíveis e com casulos para organização, móveis que se transformam em equipamentos de exercício físico, entre outros. Produtos para organização de sapatos para os que chegam da rua, seguindo uma tendência de higienização do lar, ou então, sofás com acessórios extras em para se tornar verdadeiros centros de convivência, com fichas USB, colunas de som, candeeiros acoplados e plugs para instalação de mesas. São soluções de personalização que vão além da escolha de tecidos ou cores de pintura ou da madeira utilizada. Tornar o utilizador um co-autor do produto, cria um laço entre a marca e o cliente e isso, é desejável.

A designer italiana Elena Bompani⁴⁸ criou um sistema flexível de mobiliário pensando no estilo de vida nômade de viajantes e de quem mora de aluguer. Nomeado de Itaca, a ideia é um produto unificado e conectado, capaz de suprir as necessidade de um habitante, com facilidade de montagem/desmontagem, remodelação do espaço e adaptação a diferentes usos. Em um momento em que a globalização e os meios de comunicação permitem que se trabalhe de qualquer sítio do planeta, soluções como estas garantem liberdade e acessibilidade aos centros urbanos, onde o custo de vida costuma ser mais alto.

⁴⁷ mobiliário para ser usado em mais de um local e com mais de um tipo de uso.

⁴⁸ <http://www.fabricafeatures.com/people/elena-bompani/> (sem data) - acesso em 14 de fevereiro de 2021.



Figura 18: Sistema de mobiliário nômade Itaca (aberto), Elena Bompagni, 2016
(www.dezeen.com)



Figura 19: Sistema de mobiliário nômade Itaca (fechado), Elena Bompagni, 2016
(www.dezeen.com)

2.11 A NOVA FORMA DE CONSUMIR MOBILIÁRIO

No cenário pandêmico, com restrições de circulação e de funcionamento de comércio e serviços, o que se viu foi uma corrida em direção ao comércio online de modo a garantir a sobrevivência das vendas. O consumidor, por sua vez, entendeu que é possível comprar à distância em segurança e com rapidez. A legislação caminha a passos largos na proteção do comprador online e facilidades como melhores garantias e prazos mais longos para devolução do produto, dão segurança e assertividade na compra. Calcula-se que de abril a setembro de 2020, 11.5 milhões de brasileiros fizeram sua 1ª compra pela internet, e isso é mais que toda a população de Portugal. Já em recente (e muito bem vindo) estudo realizado pela ACEPI (2020)⁴⁹ em Portugal, metade das indústrias do país, já possuem pelo menos, presença em algum marketplace, para não dizer uma loja online própria.

A crise também intensificou os planos de diversas marcas de direcionar seus esforços no comércio digital de forma permanente. “Estamos direcionando nossos investimentos cada vez mais para o digital”, afirma Gabriele Salvatori, diretor da Salvatori Official, que planeja relançar o site de sua marca e focar cada vez mais nas vendas online, acreditando que este evento não será o único do gênero.⁵⁰

O período é frutífero especialmente para empresas de comércio eletrônico, principalmente pelo fato de que muitas lojas de móveis permaneceram fechadas por longos períodos. Marco Credendino (2020), CEO e fundador da Artemest, uma plataforma especializada em design italiano sofisticado e artesanal, antecipa que um efeito duradouro desta crise será um empurrão da indústria para as vendas digitais: “Acredito que haverá uma mudança no comportamento do consumidor em geral. Dadas as proibições de viagens e os cancelamentos de feiras de design, a única maneira de os membros do comércio - arquitetos e designers de interiores - conseguirem comprar itens é online. Portanto, temos investido em realidade aumentada e disponibilizado renderizações 3D para nossos produtos”.

Em Portugal, segundo a ACEPI (2020), Associação de Economia Digital, o valor em 2019 para compras online foi de 6 mil milhões de Euros, saltando para 8 mil milhões somente em 2020, um crescimento significativo e de grande relevância para a economia do país. No geral, tanto o número de vendas online para B2C e B2B, aumentaram em 2020 por conta da Pandemia, como é possível observar no gráfico 09.

⁴⁹ Associação da Economia Digital de Portugal.

⁵⁰ <https://www.architecturaldigest.com/story/how-storied-italian-design-brands-are-dealing-with-the-impact-of-the-coronavirus> (março de 2020) - acesso em 21 de setembro de 2021.

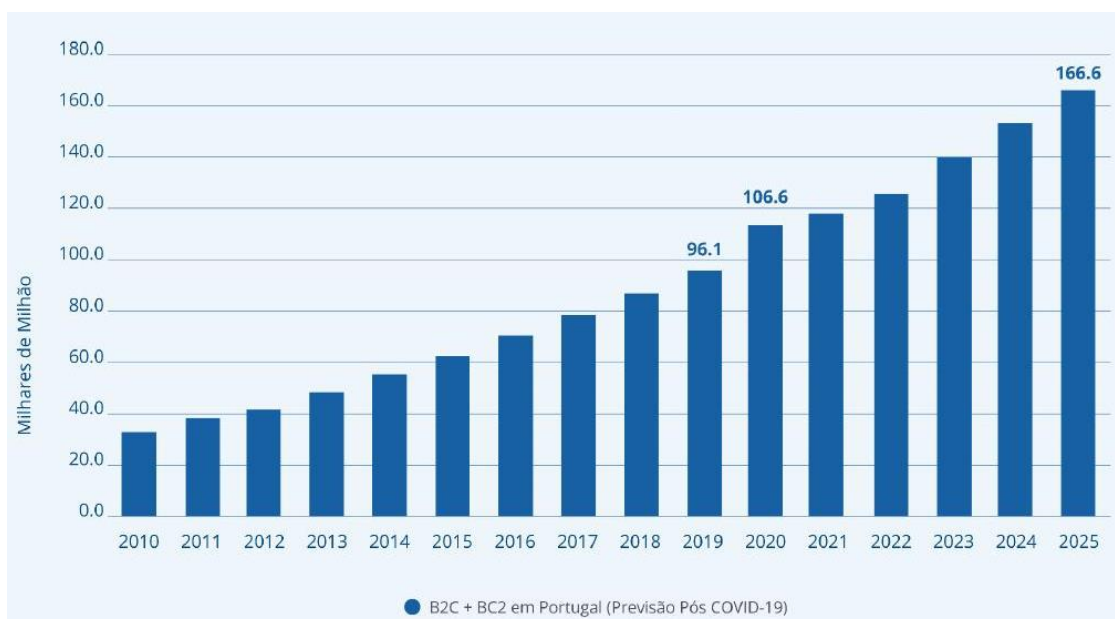


Gráfico 09: Aumento de vendas online combinadas B2B e B2C durante a Pandemia (ACEPI 2020)

Outro ponto importante a ser ressaltado, foi o aumento no número de lojas online em Portugal, especialmente de pequeno porte e recém lançadas, gerando um interessante movimento de que pela primeira vez, os portugueses compraram mais em sites nacionais, que estrangeiros (ACEPI, 2020) . Este fenômeno, inclusive, traz vantagens para marcas que já nascem neste ambiente digital e sob estas circunstâncias, dando-lhes certa capacidade de competir no meio virtual, com marcas maiores e de operação engessada. Muitas destas marcas recém nascidas, sequer possuem pontos de venda físicos ou vendedores, mas apostam em produtos que apresentam qualidade, versatilidade e agilidade de entrega.

Estúdios portugueses como o Galula (Porto)⁵¹, e Branca Design⁵² (Lisboa) são bons exemplos de uma eficiente operação em meios digitais, ambos com vitrines digitais numa das maiores plataformas de venda online de mobiliário no mundo, a Archiproducts. Segundo Gustavo Macedo, sócio-diretor da Galula, a entrada na plataforma digital trouxe grande exposição para a marca e aumentou vertiginosamente o número de vendas.

Deste modo, diversas tecnologias estão a ser testadas e implementadas, em uma corrida contra o tempo, para adequar negócios físicos ao meio e oferta digital. O implemento das redes sociais, associadas a funções de compra, como por exemplo, o Instagram e Facebook que já contam com opção de compra e pagamento, são uma realidade. De mesma forma, o Whatsapp Business⁵³ apresenta grande facilidade de integração com catálogos de

⁵¹ <https://pt.galulastudio.com/> (sem data) - acesso em junho de 2021.

⁵² <https://www.branca-lisboa.com/> (sem data) - acesso em junho de 2021.

⁵³ O WhatsApp Business é uma aplicação gratuita, criada a pensar nas necessidades das pequenas empresas. A aplicação permite interagir facilmente com os clientes, destacar os seus produtos e serviços e responder a perguntas durante a experiência de compra. É possível criar um catálogo para exibir os

produtos, e materiais de venda, além de já contar com soluções de integração com cartão de crédito do usuário, promovendo um check-out da compra rápido e eficiente. Segundo a Cylindo⁵⁴ (2021), tais sistemas têm propiciado à marcas menores, que seus produtos possam ser apresentados e vendidos em todo o mundo de forma competitiva, mesmo que a logística ainda seja o grande entrave destas operações.

No entanto sabe-se que a loja online por si só, nada representa em termos de venda e que a realização de uma venda online, depende de uma série de fatores combinados entre si. Além disso, as estratégias online de vendas dos últimos anos, já não são suficientes e exigem constantes, sendo que as empresas precisarão cada vez mais inovar para permanecerem relevantes digitalmente (Cylindo, 2021) .

São muitos os investimentos a serem feitos para que o consumidor encontre de fato o produto, como gestão em *Adwords*, *omnichannel*⁵⁵, redes sociais, campanhas patrocinadas, parcerias com *digital influencers*, fortalecimento da marca, identidade visual coerente e claro, produtos atualizados, entre outros. A realidade é, que a forma de consumir mudou e para o mobiliário, espera-se mais exigência, com um nível de experiência através pelos ecrãs que superam o básico e que neste momento, equipas inteiras se debruçam sobre o assunto, na busca de melhores e mais inovadoras e competitivas ferramentas que impulsionem as vendas.

Se antes existia o discurso de que não se compra um sofá à distância e sem antes testá-lo, tal argumento já não faz tanto sentido, pelo facto de que as tecnologias para apresentação do produto melhoraram, permitindo com que o consumidor tire dúvidas e perceba o produto nos mínimos detalhes; e também, o pelo consumidor enfrentar a dificuldade em se dirigir presencialmente à loja.

A necessidade de permanecer em *Lockdown* durante o ano de 2020 e parte de 2021, estimulou o investimento do consumidor em um mobiliário de melhor qualidade e com desenho renovado (melhores materiais, desenho atualizado, performance alta. Diversas ferramentas estão a dispor do consumidor para garantir que cada vez mais, consiga-se fazer uma compra assertiva, e com o máximo de informações possíveis. Inclusive, opções como devolução do produto, períodos maiores para desistência da compra, garantias estendidas e uma legislação com foco neste consumidor, dão a segurança que mesmo à distância, a compra pode ser feita de forma segura. Igualmente, ferramentas de criptografia de informações são constantemente aperfeiçoadas, garantindo segurança de dados de cobrança e dados pessoais durante a compra online.

produtos e serviços e utilizar ferramentas especiais para automatizar, ordenar e responder rapidamente às mensagens.

⁵⁴ Cylindo é a plataforma líder de visualização de produtos 3D para comércio eletrônico de móveis e objetos decorativos.

⁵⁵ estratégia de conteúdo entre canais que as organizações usam para melhorar sua experiência do usuário e conduzir melhores relacionamentos com seu público nos pontos de contato.

Assim, a indústria e o comércio em geral, vem se dedicando ao desenvolvimento de soluções para contornar o impedimento do consumidor de ir às compras fisicamente, o que no fim trará conveniência e comodidade para quem não deseja sair de casa para comprar. Lojas físicas, inclusive, caminham para abertura de páginas *e-commerce* em seus sites, ou na criação de montras digitais em grandes marketplaces.

Dentre essas soluções, engenheiros de software, *UX designers* (entre muitos outros profissionais) procuram de forma criativa, tornar as experiências digitais, o mais próximo do presencial. Dentre tantas formas de melhoria na experiência de compra online, envolvimento com o consumidor, busca da conversão de venda; listou-se aqui as mais recentes (aplicadas) e muitas ainda, não exploradas ou em caráter de testes (beta):

- 1- Permitir que o visitante consiga personalizar o produto antes da compra, não só em questão de cor e acabamentos, mas inclusive, dimensões com possibilidade de visualização final. Isso garante que haja uma interação entre o consumidor e o produto, otimizando a relação de modo a ter convicção e papel de co-criação no item final.
- 2- Possibilitar ajustes por meio de módulos complementares, de forma que o móvel possa ser adaptado de acordo com a necessidade do usuário. Móveis modulares e flexíveis para diferentes usos são uma grande tendência para o momento pós pandemia.
- 3- Criação de apps próprios, que tornem a marca mais próxima do consumidor, incluindo ferramentas, como pesquisa por produtos via voz, realidade aumentada dos produtos oferecidos dentro da residência do usuário e uma comunicação com o fabricante/vendedor mais dinâmica e eficiente.
- 4- Serviço White Glove aprimorado, para um período altamente competitivo, onde a experiência do usuário no momento da compra deve se refletir na entrega.
- 5- Aplicações de realidade aumentada para visualização do produto no espaço do usuário, é um dos principais diferenciais que alguma marca poderá oferecer. Com o uso de um telemóvel apontado para um espaço ou cômodo, visualizar o produto de forma virtual com medidas e acabamentos escolhidos.
- 6- Multi-plataformas de divulgação e vendas são essenciais para a decisão coerente do cliente, uma vez que a compra de um móvel requer maior importância de decisão que outros produtos, por exemplo. Assim, cercar o cliente de diversas e diferentes fontes de informação, é um bom recurso para ajudá-lo na escolha.
- 7- Como a compra de um móvel difere completamente de uma peça de roupa, ou de um livro, por exemplo; ter um canal de comunicação direto com o cliente, garante não só confiança na marca, mas conforto ao comprar, por saber que o processo possui atenção interna da marca a todos os instantes. Regras de

garantia e devolução claras ou explícitas são igualmente importantes para a melhora da confiança do usuário.

8- Um excelente *checkout*, com diversas opções de compra são igualmente importantes para a conquista do cliente, por oferecer facilidade e agilidade no pagamento.

9- Ferramentas como Zoom para melhor compreender o produto pelo ecrã, já não são algo inovador, uma vez que muitas marcas já a utilizam, mas contar com imagens de alta qualidade, padrão de fotos e principalmente vídeos que gerem visualização 360° são um fator decisivo na escolha de um produto de alto valor agregado e vida útil longa.

10- Acompanhamento *real time* da produção e da entrega dão tranquilidade e reduzem interações com *call centers* em busca de informações e respostas de dúvidas sobre prazos de entrega.

11- Estoque que permita minimamente reduzir prazos de entrega, ainda que os produtos devam ser montados e métodos de entrega que facilitem e melhorem a experiência do usuário com a marca.

12- Por último, o básico como informações claras e com alto grau de precisão, como medidas, peso, se é adequado a crianças ou animais, voltagem de tensão elétrica e comprimento de cabos (no caso de candeeiros) são essenciais para a compra de um produto que fatalmente haverá o custo de envio por parte do cliente. Para isso, garantir que não haja falhas na escolha, é o ponto inicial para uma venda bem efetuada. (Matrid Technologies 2020; tradução do autor)⁵⁶

Em pesquisa realizada pela Cylindo⁵⁷, empresa especializada em representação virtual focada em mobiliário, e que atende diversas marcas de mobiliário que vendem majoritariamente através do *e-commerce*, revelou que novas tecnologias, cada vez mais sofisticadas, serão elemento de destaque e diferenciação para a escolha do consumidor, através da compra online. O gráfico 10 demonstra as principais apontadas pelas empresas entrevistadas:

⁵⁶ <https://www.matridtech.net/top-10-new-ideas-features-for-furniture-ecommerce-stores/> (setembro de 2020) - acesso em 25 de fevereiro de 2021.

⁵⁷ <https://www.cylindo.com/> (sem data) - acesso em 25 de fevereiro de 2021.

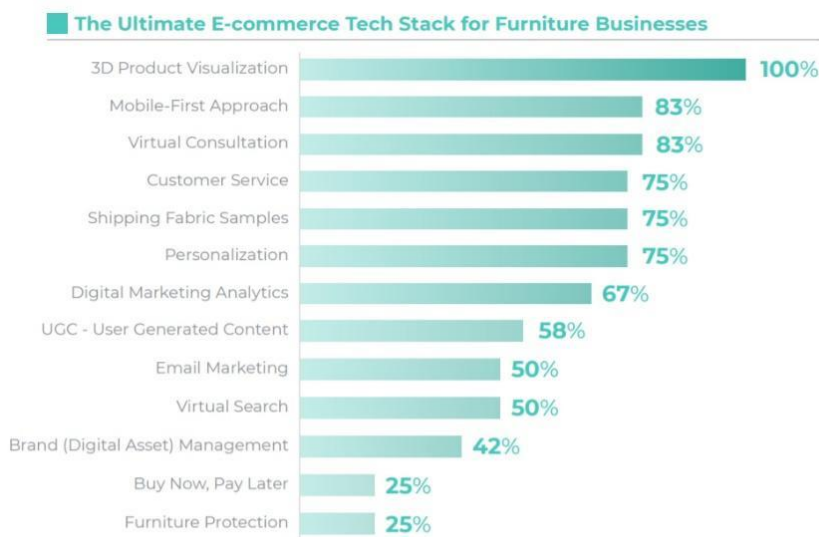


Gráfico 10: principais ações para o e-commerce de mobiliário para 2021 (CYLINDO 2021).

É possível que tantas medidas possam assustar num primeiro momento para quem precisa inovar seu negócio, e claro, muitas destas ações tem alto custo de implantação, mas recursos que antes eram utilizados em outras frentes de trabalho, departamentos e ações, devem agora ser remanejados em parte, para a criação de ferramentas de venda online, relacionamento com o cliente, e claro, modernização e atualização dos produtos.

O designer assume novamente o papel protagonista, em diferentes frentes de trabalho, como design gráfico, de serviço, multimídia, para além claro, do designer de produto. A indústria encontrará neste profissional, a ferramenta capaz de conduzi-la a um novo momento, em direção à revolução 4.0 que junto ao avanço da internet 5G. Segundo Paulo Bernardocki, diretor de tecnologias avançadas da Ericsson:

“A implantação da tecnologia dedicada especificamente à Indústria 4.0 pode permitir novas soluções tecnológicas e gerar um retorno sobre o investimento de custo operacional de 10 a 20 vezes em cinco anos” (Notícias GS, 2020)⁵⁸.

Já com a internet de melhor qualidade, rapidez e acesso ampliado, a forma de comprar se torna cada vez mais móvel e dinâmica, com a grande parte das compras feitas pelo telemóvel.

Para Diego Aguiar, *head* de Big Data da Vivo:

“Internet móvel de alta qualidade trará experiências mais imersivas como Realidade Virtual e Realidade Aumentada; comunicações de missão crítica que demandam uma conexão ultra estável, ultra confiável e de

⁵⁸ <https://noticias.gs1br.org/tecnologia-5g-e-as-oportunidades-para-a-industria-4-0/> (março de 2021) - acesso em 25 de março de 2021.

baixa latência como, por exemplo, o controle remoto de infraestruturas em fábricas, carros autônomos e robôs industriais; e a IoT, que possibilita a conexão massiva de sensores, com novas aplicações digitais para um grande número de indústrias” (Aguilar, 2020)⁵⁹.

Deste modo, entendemos que a indústria deverá deslocar uma importante fatia dos investimentos, na atualização de suas plataformas e metodologias de venda, para estarem inseridos e participantes das principais tecnologias disponíveis e que se atualizam de forma frequente e dinâmica.

2.12 DO FÍSICO AO DIGITAL

Se no passado houve uma relutância ao modelo de venda de mobiliário pela internet, hoje grandes marcas se rendem ao modelo de vendas online e pouco vêm o número de vendas virtuais encostar no de vendas físicas, mudando significativamente o fluxo de investimento e atenção nas estruturas das empresas. Setores como marketing digital, contratação de *digital influencers*, *bloggers*, posts patrocinados e criação de estoque para entregas rápidas assumem papel de grande relevância e investimento. Apesar de já ser uma grande tendência em 2019, foi justamente em 2020, com o avanço do vírus do Covid-19, suas consequências, e com os consumidores impossibilitados de irem fisicamente às compras, que o Marketing Digital se tornou uma das principais ferramentas na competição entre empresas e uma das formas mais eficientes de engajar o consumidor e capitalizar vendas.

Segundo Silva (2020):

"Neste cenário, as estratégias de promoção e venda pelo comércio passaram por um processo de criação de novas configurações entre as empresas. As vendas que antes, maioritariamente, eram feitas em lojas, com atendimento presencial ao cliente, tiveram que migrar para um ambiente virtual, aumentando os investimentos em sites próprios e redes sociais." (Silva et al. 2020, p. 55)

Nomeadamente, é mais barato manter uma loja virtual, do que sua versão física por diversos fatores. Seja pela não existência de um arrendamento dispendioso, quadro numeroso de funcionários, e todas as demais implicações financeiras necessárias para manter um grande espaço operante, as lojas virtuais ganharam espaço, apesar de os modelos físicos ainda estarem presentes por anos adiante. Há ainda muitos consumidores que necessitam experimentar o produto antes de comprá-lo, ver a cor, sentir o toque do tecido e entender todos os acabamentos presentes no produto. Segundo Silva e Silva, (2020):

⁵⁹ <https://noticias.gs1br.org/tecnologia-5g-e-as-oportunidades-para-a-industria-4-0/> (março de 2021) - acesso em 25 de março de 2021.

"...pode-se concluir que as estratégias de marketing digital se consolidam como uma realidade no mercado atual, configurando-se como meio rápido, barato e eficaz de empresas com menor grau de investimento alavancarem seus faturamentos." (Silva e Silva 2020, p.4)

Se o mundo já se manifestava encaminhar no sentido de um cenário digital estabelecido, com o teletrabalho, educação à distância (E.A.D.), a contratação de serviços e compra de produtos de forma digital, a Pandemia de Covid-19 teve papel importante em acelerar esta conversão, sedimentando estas modificações. Há de se pensar que retornar à situação anterior ao Covid-19 será difícil, para não dizer impossível. Hábitos de consumo foram alterados de forma talvez permanente e tanto as empresas, quanto prestadores de serviço, adotaram estratégias no sentido de se adaptar à nova realidade e manter ganhos ativos. Pode-se dizer seguramente, que mudanças nos hábito de consumo, que levariam anos, foram feitas em semanas e mesmo empresas que já apresentavam forte presença digital, tiveram de se reinventar para converter em vendas, uma série de consumidores que não se sentiam confortáveis em comprar móveis virtualmente, ou então, os que nunca o haviam feito (Culindo 2020). Desta forma, pode-se afirmar que o vírus atuou, dentre tantas outras formas, como um catalisador na transformação do marketing físico em digital, de modo a fomentar o e-commerce e também a forma como os produtos viriam a ser apresentados ao grande público. (Silva W. 2020)

Sobre o conceito de Marketing Digital, segundo afirma Gabriel, compreende-se como "o marketing que utiliza estratégias em algum componente digital no marketing mix – produto, preço, praça ou promoção" (Gabriel 2010, p.104). Toma-se como base, as ideias inovadoras, aplicadas com uso da tecnologia, aproveitando o marketing tradicional como alicerce. A recolha de dados através de *cookies* aprovados para sempre considerados moralmente aceitos, são ferramentas na busca e pesquisa de dados reposta para comportamentos e replicação de campanhas e propagandas pontuais de forma individual e personalizada para cada consumidor (Silva W. 2020).

Já Ferrel (2000), menciona que a necessidade de informações de mercado em tempo real é maior do que em qualquer outra época, ou seja, o marketing muda de uma visão local para nacional e, por sua vez, de nacional para global; de necessidades do comprador, para os desejos do comprador; e, de competição de preços, para competição de valor. Neste sentido, a coleta de informações, métricas de venda, taxas de conversão, alcance de clientes vs valor investido, representam o poderio da empresa em estabelecer estratégias eficazes, podendo-se dizer que se informação é poder, este nunca foi tão necessário (Padilha et al. 2011).

Como foi visto, uma das grandes evoluções que puderam ser observadas durante o ano de 2020, foi em relação do consumidor com os métodos de compra online, nomeadamente, as lojas e-commerce, os Marketplaces, e até, os métodos de compra via redes sociais, que conduziam o consumidor aos sites de compra. Por estarem impedidos de irem às compras presencialmente, a única opção seria aderir às compras virtuais, afirma (Silva e Silva, 2020). Muitas

empresas investiram alto na melhoria do atendimento virtual, através de Chats, Bots e um CRM (Customer Relationship Management) eficiente, além de melhorar e aperfeiçoar as políticas de devolução do produto, em caso de desistência. Isso aproximou o consumidor e trouxe segurança no ato da compra segundo (Silva et al. 2020). Além disso, conforme relatado pela Digital Commerce 360, 192 varejistas de móveis domésticos aumentaram suas vendas online 47% em 2020 em relação ao ano anterior, tornando o mobiliário em uma das categorias de maior sucesso em vendas *online* (Cylindo 2021).

Além disso, o Marketing Digital aproveitou o grande período de exposição às redes sociais para promover campanhas criativas e que não necessariamente envolvessem grande investimento. Um bom exemplo, foi a Suvinil⁶⁰, empresa líder em tintas para pintura residencial no Brasil, que junto do Digital Influencer e diretor Criativo, Michell Lott⁶¹, criou uma série de intervenções na casa de Lott, a partir das cores da marca, junto com objetos e móveis de designer brasileiros garimpados por Lott. Quase como um canteiro de obras, a residência de Lott se transformou num ambiente a ser fotografado e publicado de acordo com as mudanças de cores propostas pela Suvinil. Sempre associada a objetos de designers e artistas brasileiros, esta realização de mutualismo entre empresas, onde todos ganham (*win win*) é algo que gera uma grande repercussão pois os esforços de divulgação são multiplicados.

O chamado *Collab*, termo simplificado da palavra inglesa *Collaboration*, demonstra essa intenção, onde diferentes empresas unem forças em projetos que geram grande impacto nas redes sociais, mas que acima de tudo, envolve os consumidores sobre os produtos ofertados e os conduzam a um site em que possam comprar determinado item.

⁶⁰ Marca líder em tintas de uso residência no Brasil.

⁶¹ instagram: @lottlott

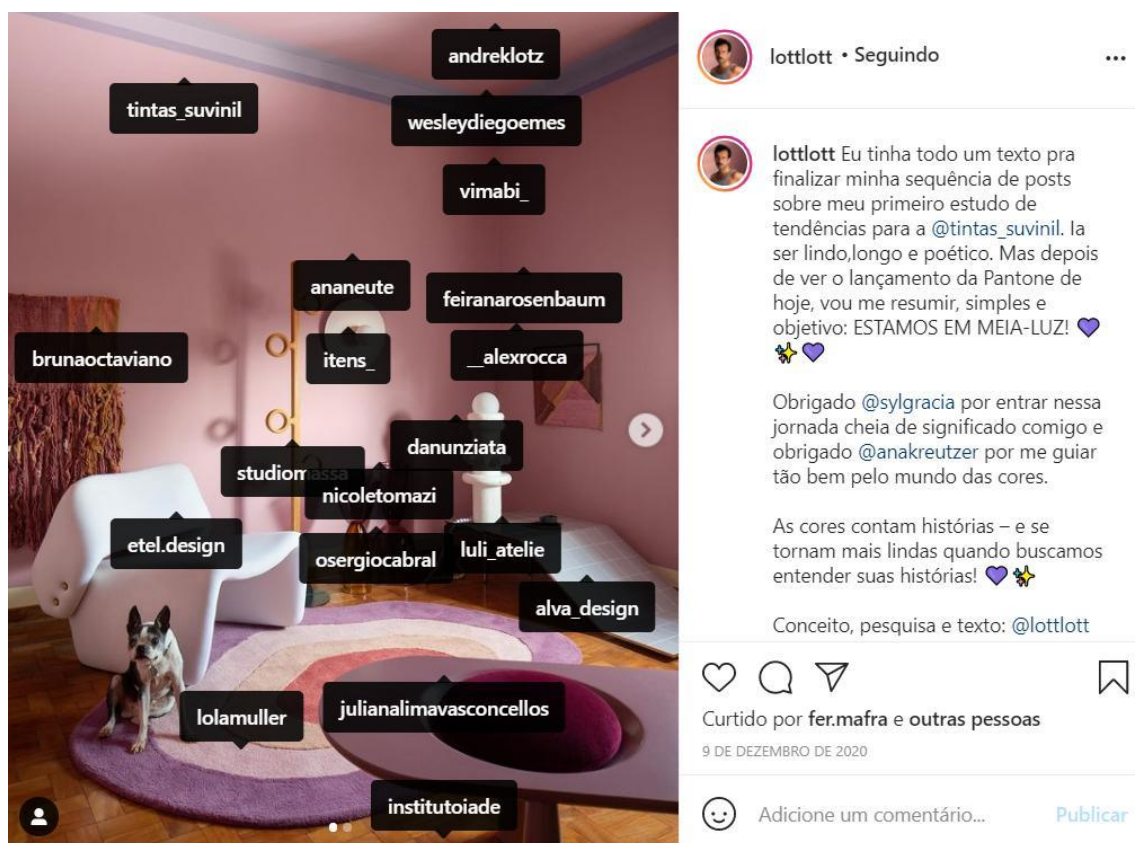


Figura 20: Post para Instagram de Michell Lott, em parceria com a Suvinil tintas, com diversos produtos de designers brasileiros como ambientação. Instagram (@lottlott)

Se a aproximação com o consumidor em tempos de Pandemia parecia resolvida, através do marketing digital, um outro segmento, igualmente importante para a venda de mobiliário e apresentação de produtos, sofria de uma grande baixa: as feiras e exposições tradicionais de móveis.

Sejam feiras locais, como em Portugal através do Salão do Móvel, ou a Portugal Home Week; no Brasil, através da ABIMAD⁶², MADE⁶³ ou da High Design⁶⁴; ou então, as mundialmente conhecidas como, Salone del Mobile, Imm Cologne ou Maison et Object; todas se viram incapacitadas de realizar suas edições. Indústrias inteiras com stands pagos, projetos de montagem contratados e coleções produzidas, tiveram de adiar seus lançamentos, computando milhões de Euros em prejuízo⁶⁵ (Architecturaldigest 2021).

Uma das soluções encontradas, foi realizar uma versão digital das exposições, algo que se mostrou um movimento ainda não tão bem aceito pelo público e por vezes, frustrante, apesar de admitir-se a nobreza da intenção. A Maison et Objet realizou sua versão virtual, com lançamentos programados em uma agenda,

⁶² Principal feira de indústrias do setor do mobiliário no Brasil. Ocorre duas vezes ao ano em São Paulo.

⁶³ Exposição de Design de Autor para colecionadores e galerias de arte.

⁶⁴ Feira para pequenas e novas marcas de mobiliário, voltadas para arquitectos e designers de interiores.

⁶⁵ <https://www.architecturaldigest.com/story/salone-del-mobile-2020-is-canceled> (março de 2020) - acesso em 17 de setembro de 2021.

onde a cada dia, uma indústria faria apresentação de seus produtos, assim com a Exposição brasileira MADE (em São Paulo), voltada ao design colecionável.



Figura 21 : Publicidade da versão Digital da exposição Maison et Object (4-18 set.) (www.maison-object.com)

Figura 22 : Publicidade da versão Digital da exposição MADE + Not Cancelled (5-17 ago.) (www.mercadodeartedesign.com/)

Já a High Design, feira que abriga grandes brasileiros fabricantes de mobiliário, apostou no que chamou de modelo *Figital*, um híbrido entre a visitação com entrada controlada de pessoas e ao mesmo tempo, com apresentações em modelo *webinar* das marcas, com horário agendado.



Figura 23 : Publicidade da versão Semi Digital da exposição High Design (11-13 nov.) (www.highdesign.com.br)

O que se observou, no entanto, foi uma tentativa não muito bem sucedida de realizar os eventos apenas de forma digital. Mesmo o modelo *Figital*, não apresentou o retorno esperado, apesar de ser uma novidade e que o público ainda precisaria se acostumar com o modelo de explorar as novidades. Ficou claro que o público ainda tem predileção por estar presente nos locais, conhecendo ao vivo os produtos. No entanto, a tecnologia muitas vezes, traz mudanças que podem ser permanentes.

A edição de setembro de 2021 da Miami Design/Basel, teve seu espaço escaneado antes de abrir ao público, para que pudesse ser explorada como forma de realidade aumentada (para quem tivesse óculos VR) ou mesmo percorrida por qualquer um com acesso à internet. A presença de *QRcodes* em todos os ambientes e produtos, demonstra com clareza que as informações, serão de agora em diante, apresentadas majoritariamente, de forma digital. Outro ponto interessante, são as referências das redes sociais de cada marca, hoje, a principal forma de apresentar novos produtos e comunicar as ações mais atuais da marca.

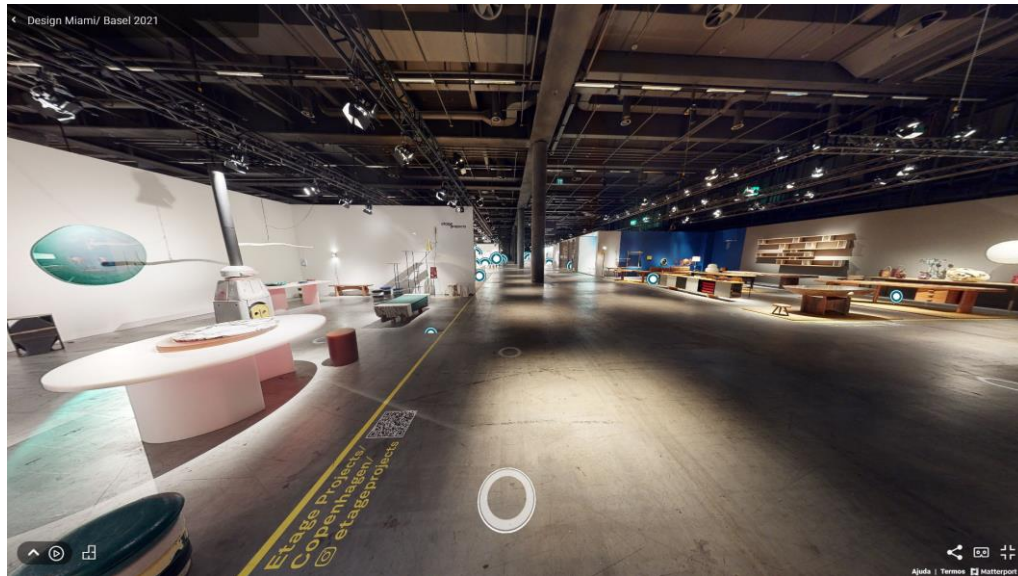


Figura 24: frame da visitação em realidade aumentada durante a Miami Design/Basel (21 a 26 set 21) (www.artbasel.com)

Obviamente, a existência dos modelos digitais de visitação em feiras foi algo necessário no momento, para que os lançamentos fossem apresentados e para que o calendário não fosse perdido. Mas fato é que com a vacinação da população, a tendência é que aos poucos, os eventos voltem a se normalizar, mesmo com controle de entrada de visitantes. É o caso da versão do *Salone del Mobile* de 2021, realizado em setembro do mesmo ano e nomeado de *Supersalone*. Ainda que em tamanho reduzido, menores atrações e menor número de visitantes, a exposição ocorreu sem grandes problemas, apenas com a apresentação do certificado digital de vacinação nas entradas dos eventos.



Figura 25: entrada do Supersalone, 05 a 10 out 21 (fonte: www.elledecor.com/it)

O que se pode concluir, é que certamente os modelos físicos de exposições voltarão a ser realizados, mas o modelo digital de visitação não será abandonado, aumentando assim o número de visitantes e até democratizando os eventos para os que não podem se deslocar. Neste sentido, novas tecnologias deverão aparecer nos próximos anos, de modo a melhorar a experiência da visita virtual, tornando o acesso global de fluido.

Outro fator determinante, é a impulsão que as redes sociais tem dado aos negócios digitais, principalmente com a evolução de algoritmos de recomendação de conteúdo e que com a implementação do 5G, facilitará o funcionamento e normalização de eventuais problemas que possam existir. Além disso, possibilitará a criação de novos recursos e possibilidades que ainda não se têm notícia, o que se mostrará uma revolução em todo o setor.

3. CASOS DE ESTUDO

3.1 O CASO ITALIANO

A Itália, país referência para o mundo em design de diversos sectores, como a moda, o design automotivo e claro, o mobiliário, teve em seu passado um cenário semelhante ao observado atualmente em Portugal, dada as devidas proporções. Os italianos se posicionavam como excelentes produtores e artesãos, muito por conta de serem também o berço do renascimento e de importantes movimentos artísticos que viriam a surgir, onde igualmente, se destacavam como criadores. Segundo (Zucolo 2019), em uma visita à Londres na década de 80, um estudante de design de produto perguntou a Vico Magistretti, reconhecido designer Italiano de mobiliário, o motivo de não haverem escolas de Design na Itália. A resposta foi objetiva: *“perché abbiamo i licei classici”*⁶⁶. Tal resposta, por mais crua que possa parecer, se refere justamente a como a cultura do design, da arte e da estética é natural e presente na sociedade italiana.

Para Riboldi (2012):

“Regras de reputação e qualidade do produto têm distinguido a manufatura italiana desde o início da era moderna. Regras de conduta e relacionamentos colaborativos caracterizam os sistemas locais de pequenos negócios tanto nas cidades medievais quanto nas áreas distritais do segundo pós-guerra.” (Riboldi 2012, tradução do autor).

No entanto, a figura do artista e artesão, como elemento criador, questionador e provocativo em suas obras sempre fez da Itália, mais que um país de meros artesãos e tal característica foi determinante para o que se chamou de patronato, onde grandes aristocratas patrocinavam artistas na criação de obras de diversas naturezas, assim como a relação de Ludovico Sforza⁶⁷, enquanto patrono de Leonardo da Vinci.

Este sentimento de orgulho à arte nacional e herança cultural fez com que houvesse um grande investimento nos artesãos e pequenos fabricantes, chamados de *maestros*, desenvolvendo negócios familiares de forma intensa e que culminaria em grandes marcas de renome. A força do Design Industrial italiano nasce justamente entre as duas grandes Guerras, mais especificamente após a 1ª Guerra Mundial. Neste período, a Itália vê um grande fortalecimento da indústria, principalmente automobilística e aeronáutica e que posteriormente, é fortalecida pelo Fascismo, através do movimento futurista. Na verdade, a cultura do projeto conheceu um grande crescimento entre os anos 1920 e 1930,

⁶⁶ tradução: Porquê temos o Liceu Clássico. O ensino secundário na Itália, conta com disciplinas como Latim, Grego antigo, filosofia e Artes, para além das disciplinas comuns.

⁶⁷ Nobre da Renascença italiana que Governou como duque de Milão de 1494, até 1499. Famoso como patrono de Leonardo da Vinci e de outros artistas, presidiu a fase final e mais produtiva do Renascimento milanês. Ele é provavelmente mais conhecido como o homem que encomendou a Última Ceia.

graças às revistas especializadas engajadas em um conceito de vida moderno como a "Domus" (fundada em 1928 por Gio Ponti). Logo após, em 1930, com a inauguração da primeira Biennale di Monza em 1930 e com a criação da Triennale de Milão, existe um reconhecimento do Design feito na Itália, não só com a sociedade italiana, mas com o mundo como um todo.

Durante este período, os designers italianos procuraram uniformizar o seu estilo ao estilo internacional, seguindo tendências conhecidas e consagradas. No entanto, aliados à tradição do ofício e à cultura do projeto, em pouco tempo, a originalidade italiana se tornaria mundialmente famosa e reconhecida principalmente na investigação e realização de protótipos domésticos. Os racionalistas criaram objetos e móveis refinados que eram produtos artesanais antecipando o verdadeiro "design industrial", e é nos anos 50 que estes objetos industriais ganham destaque e glamour capaz de criar um chamado "novo período renascentista", onde o Italiano descobre que o Design Industrial, para além da modernidade e da estética própria de cada produto, trazia conforto, bem estar e qualidade de vida.

Mas é no início dos anos 60 que a Itália assume esta posição pioneira no desenvolvimento de mobiliário e na inovação através do design, tornando-se assim, o maior expoente do setor e maior referência neste mercado. O entusiasmo e a experimentação do design italiano chegaram ao auge e um grande número de objetos comuns foram produzidos para atender tanto o mercado interno quanto o externo. Havia uma demanda crescente no mercado nacional e internacional, as pessoas geralmente compravam objetos mais por seus nomes do que por seu valor real. Nestes anos outros designers tiveram grande importância: Angelo Mangiarotti, Enzo Mari, Rodolfo Bonetto, Marco Zanuso, Mario Bellini, Vico Magistretti, Gae Aulenti, entre outros.

O Salone del Mobile em Milão é um bom parâmetro para explicar este momento, justamente inaugurado em 1961 e que desde então (com exceção de 2020 por conta da Pandemia de Covid 19) dedica uma 1 semana por ano ao design do mobiliário com lançamentos e novidades do segmento. A competitividade da indústria do mobiliário Italiana, pode ser explicada, muito por conta da existência das 33 mil empresas altamente especializadas e desverticalizadas, tendo na maioria, mais de 500 funcionários focados diretamente na produção de móveis; ou então, pequenas indústrias, muitas vezes familiares, responsáveis por produzir pequenas partes e peças de forma subcontratada (Da Silva 2011). Somada à força de trabalho com expertise no desenvolvimento de móveis, a Itália conta com um pálio fabril altamente tecnológico e capacitado ao desenvolvimento das mais diversas e variadas soluções. Muito desta realidade advém do facto da Itália ser reconhecida mundialmente pela fabricação de máquinas para as mais diversas indústrias e segmentos, tornando o maquinário disponível sempre o mais atual e tecnológico possível.

No entanto, nada disso faria sentido se não houvesse uma aproximação intrínseca entre a Indústria e o Designer. É justamente por causa desta fusão ou cruzamento, que foi possível criar um cenário otimizado e propício para o

desenvolvimento de novos produtos na área do mobiliário. Importantes nomes do design surgiram em um ambiente adequado a este movimento, onde o acesso a fábricas era descomplicado e inclusive, a colaboração destas fábricas com artistas locais, algo notório e até comum.

Todo este cenário fez com que a Itália fosse reconhecida como determinante em tendências e lançamentos, que seriam seguidos pelo resto do mundo. A força italiana no Design culminou na criação de renomadas exposições, como por exemplo a Milan Triennial Exhibition Of Decorative Arts and Modern Architecture (1933, 1936, 1940, 1947, 1951, 1954, 1957, 1960, 1964, 1968, 1988, 1991 e 1996) e, posteriormente a atual Triennale di Milano, casa de grandes exposições; e prêmios, como o ilustre Compasso D'oro⁶⁸.

Esta combinação de estímulo e demanda resultou num palco para o surgimento de grandes mestres do design de produto; e de seus pupilos, jovens aprendizes que na sequência assumiram um papel de grande destaque no design mundial. A isto, a revista Interni⁶⁹ (Interni 2014) chamou de “L'albero Genealogico”⁷⁰, como uma árvore genealógica do design. Interessante reparar que a árvore genealógica mantém o primor e a relevância dos que ali estão representados e os alunos se tornaram igualmente grandes nomes do design mundial.

Não por acaso, a Itália e neste caso, especificamente Milão, é referenciada como a capital mundial do Design, não só pelo principal evento no mundo no setor, mas principalmente, pela relação da sociedade como um todo com o Design. Presente em todos os momentos e em diferentes classes sociais, o Italiano em geral tem uma relação diferente com o Design, e o trata como um *status nazionale*.

Assim como mostra a figura abaixo, a relação do Italiano com o Design, é algo que inclusive é repassado dos mestres (maestros) para seus alunos, que igualmente assumiram papel de destaque e notória relevância dentro do cenário do design mundial, como fica claro através da árvore genealógica do Design Italiano.

⁶⁸ prêmio de desenho industrial originado na Itália em 1954 pela empresa La Rinascente a partir de uma ideia original de Gio Ponti e Alberto Rosselli. Desde 1964, é hospedado exclusivamente pela Associazione per il Disegno Industriale e é um dos mais prestigiados prêmios de design do mundo.

⁶⁹ <https://issuu.com/interni/docs/interni-speciale-60anni/358> (março de 2014) - acesso em 14 de novembro de 2020.

⁷⁰ Tradução: A árvore genealógica.



Figura 26: L´albero Genealogico – Interni Speciale 60 anni (Interni 2014)

Atualmente a Itália continua sendo palco dos principais lançamentos e tendências do mobiliário, ainda que existam outros pólos importantes ao redor do mundo. Grandes marcas que fizeram história, muitas delas familiares que ainda permanecem sobre o controle da família, continuam a ditar os rumos do mercado, principalmente apostando em novas tecnologias e na melhoria de todos os processos de fabrico. O *"Made in Italy"* carrega consigo, para além da confiança, tradição e qualidade absoluta, a busca pela inovação constante e isso faz com que as marcas italianas estejam a todo momento procurando novas soluções, novos materiais, novos acabamentos e claro, novos designers.

3.2 O CASO BRASILEIRO

Diferentemente da Itália, o Brasil teve seu desenvolvimento cultural e artístico ampliado após o início do século XX, principalmente com a Semana de Arte Moderna em 1922, onde grandes artistas brasileiros, muitos recém retornados da Europa, puderam apresentar seus trabalhos. Seja na pintura, na escultura ou na literatura, consagrou-se um novo movimento autoral artístico no Brasil, pautado em grande parte, pelo Modernismo.

De mesma forma, o chamado design moderno brasileiro surge na sequência dos movimentos que ganharam força com a arquitetura moderna Brasileira, e nomes como Oscar Niemeyer, Lina Bo Bardi, Sérgio Rodrigues, Zanine Caldas e Jorge Zalsupin marcam essa primeira geração de designers brasileiros com produção local e uso extenso de madeiras maciças, como o Jacarandá, Caviúna, Peroba e Ipê, algumas já proibidas atualmente de utilização e outras extintas. O desenho, muito próprio e típico até então, percorreu o mundo, ganhando

prêmios, e destaque em museus, muito por conta das soluções adotadas, como é o caso da poltrona Mole (Sérgio Rodrigues), que em 1961 venceu o concurso de Design Cantú na Itália, fazendo com que o Design Brasileiro começasse a ser notado.



Figura 27: Poltrona Mole (Sérgio Rodrigues, 1961) ⁷¹

Como não havia tecnologia que capacitasse formas muito arrojadas ou desafiadoras, o formato do mobiliário feito na época, sempre acompanhava as características do material e da capacidade de produção dos pequenos artesãos.

Tais características, muito celebradas hoje em dia, na época era o possível de ser feito, o que trazia criatividade e inovação com soluções adaptadas e simples. Neste sentido, os detalhes acabavam dando destaque, como é o caso de madeiras exóticas, encaixes de madeira evidenciados, secções bem torneadas, fivelas de pele para apoio de estofos, entre outros.

Somado a isso, estes designers pioneiros criaram marcas próprias com produções individuais; pequenas fábricas para produção da demanda interna, como é o caso da fábrica Taba, criada por Sérgio Rodrigues, que apesar de Designer, entendia a necessidade de industrializar seus produtos de modo a alavancar a produção, reduzir custos e avançar sobre novos mercados. Da fábrica Taba, saíam inúmeros móveis em madeira maciça Jacarandá e Caviúna, para as lojas OCA, que comercializavam os móveis de Rodrigues. Com a construção de Brasília (capital do Brasil), a demanda pelo mobiliário Brasileiro aumenta de forma significativa para ambientar os diversos prédios públicos então recém inaugurados, com a contratação de mão de obra numerosa, e consumo de matérias primas específicas e cada vez mais exigentes. É neste momento que se enxerga a necessidade de inovação e melhoria de componentes, acessórios e insumos em geral focados na produção de mobiliário.

⁷¹ <https://casavogue.globo.com/MostrasExpos/Design/noticia/2017/03/poltrona-mole-celebra-60-anos-em-milao.html>



Figura 28: Fachada da loja OCA (Fachada da loja OCA, 1955) ⁷²

No entanto, não se pretende aqui estudar a questão do móvel moderno Brasileiro, mas sim, entender as fases que levaram a indústria do mobiliário a se desenvolver e absorver dentro de suas linhas de produção, designers que assinam projetos de novos produtos a cada lançamento. Sabendo-se disso, há um grande hiato entre o fim dos anos 60, com algo que sugeria um marasmo na produção de design brasileiro e o início dos anos 80, com o aparecimento dos até então desconhecidos, irmãos Campana, com uma forte produção autoral e que ganhou rapidamente destaque em mídias estrangeiras. A cadeira FAVELA e a poltrona VERMELHA (ambas produção Edra) marcam este momento em que o Brasil retomava alguma repercussão no cenário do design.



Figura 29: Poltrona Vermelha, Irmãos Campana, 1998 ⁷³

Figura 30: Poltrona Favela, irmãos Campana, 1991 ⁷⁴, (<http://estudiocampana.com.br/licensed-artworks/edra/>)

⁷² <http://www.institutosergiorodrigues.com.br/Biografia/12/Oca-uma-loja-revolucionaria>

⁷³ <http://estudiocampana.com.br/licensed-artworks/edra/>

⁷⁴ <http://estudiocampana.com.br/licensed-artworks/edra/>

Impulsionados pelos irmãos Campana, outros nomes despontam no cenário nacional brasileiro do design, vindos principalmente de São Paulo e Rio de Janeiro. Com desenhos que se diferenciavam do design estrangeiro por ter linhas puras e limpas e com poucos materiais misturados, nomes como Claudia Moreira Salles, Carlos Motta e Jaqueline Terpins ingressam em um segmento de design assinado com peças em tiragens pequenas e de alta qualidade. Os materiais são nobres, como madeiras de uso controlado, aço inox, vidro soprado e que apostam em um segmento design/arte, comercializado em galerias ou casas de Leilão no Brasil e no mundo, como é o caso da casa Piasa em Paris, ou a Espasso em Nova Iorque.

Em pouco tempo, a indústria do mobiliário, situada principalmente no sul do Brasil, dá início a participação em feiras de venda de móveis para lojistas do país inteiro, como a ABIMAD⁷⁵, maior exposição do segmento na época. Igualmente, concursos e prêmios como o Museu da Casa Brasileira⁷⁶ e o Salão Design⁷⁷ surgem, promovendo jovens designers que no início dos anos 2000, aventuravam-se inspirados nos Irmãos Campana. Com isso, nomes como Fabrício Roncca, Bruno Faucz e Jader Almeida aparecem como profissionais capazes de criar produtos com forte apelo comercial sem abdicar do design enquanto estética, algo que a indústria por si só não conseguiria fazer sozinha.

Muitos destes designers, iniciam suas carreiras dentro da indústria do mobiliário, e de certa forma, carregam consigo, a expertise trazida do chão de fábrica. Pode-se dizer que o contato com o chamado “chão de fábrica” molda o profissional, dando capacidade e conhecimento prático e técnico de uso de materiais, antes que o mesmo passe para a função de designer enquanto criador/criativo. É o caso, por exemplo, de Jader Almeida⁷⁸, que inicia sua carreira antes mesmo da licenciatura em Arquitetura, trabalhando dentro de uma indústria de móveis.

Munidos de técnica e capacidades em ler tendências e traduzi-las em produtos, estes nomes são rapidamente convidados pela indústria para criar produtos e linhas para novas coleções futuras. Segundo Angelo Duvoisin da indústria Moora Móveis⁷⁹, localizada na região de Bento Gonçalves⁸⁰ e um dos principais exportadores de mobiliário para países como Estados Unidos e Canadá, a aproximação da Moora com o designer começa ainda na década de 60, justamente pela necessidade de desenvolver um produto que se diferenciasse dos concorrentes. No entanto, foi em 2008 que percebeu-se que a contratação de designers independentes para assinar linhas de produtos, criava não só um

⁷⁵ <https://www.abimad.com.br/> - (sem data) acesso em 18 de setembro de 2021.

⁷⁶ <https://mcb.org.br/pt/> (sem data) - acesso em 18 de setembro de 2021.

⁷⁷ <https://www.salaodesign.com.br/> (sem data) - acesso em 18 de setembro de 2021.

⁷⁸ Jader Almeida é um dos principais designers brasileiros da atualidade e em parceria com a Sollus, fábrica de ponta, desenvolve mobiliário de alto rigor técnico, exportados para diversos países. <https://www.jaderalmeida.com/> - acesso em 18 de setembro de 2021.

⁷⁹ <http://www.moora.com.br/> - (sem data) acesso em 18 de setembro de 2021.

⁸⁰ Bento Gonçalves (274 km² / 121 803 hab.) é um município do estado do Rio Grande do Sul, na Região Sul do Brasil, reconhecido por abrigar dezenas de fábricas de mobiliário.

poder de atração por conta dos nomes contratados, mas também, gerava produtos diferentes entre si. Pelas palavras de Duvoisin : “Designers diferentes, criam produtos diferentes e isso é bom. Ter apenas uma mente criando pode ser perigoso para a indústria” (Duvoisin 2020). O pensamento de Duvoisin, faz sentido se pensamos por exemplo nas últimas exposições observadas de fábricas da região de Paços de Ferreira, onde existe uma massificação de formas, produtos, soluções e materiais.

Já nas palavras de Anderson Eidt, CEO da San German⁸¹, empresa que remonta a indústria de extração de madeira da década de 70 e que atualmente é um dos principais *players* do setor de mobiliário brasileiro contemporâneo, a aproximação com os designers partiu de um convite da Universidade Politécnica de Curitiba, para que ele fosse um dos jurados do prêmio Salão Design em 2016. A data recente é algo que surpreende, justamente pelo fato de em tão pouco tempo e segundo as palavras de Eidt, este trabalho junto aos designers fez com que a San German ganhasse um mercado até então não explorado, justamente pelo olhar inovador e criativo dos designers contratados.

Outro ponto que chama atenção, é a triangulação entre a indústria, as universidades, as associações de designers e indústrias, e premiações; unidas pelo fomento e integração do jovem designer à indústria e às premiações. A importância dessa ação é significativa e deve ser frisada, uma vez que promove a triagem e absorção dos jovens designers, treinando-os em um ambiente favorável para o aprimoramento de técnicas e resultados. Da mesma forma, a contratação de designers independentes, tem a intenção de reforçar diferentes visões e criar produtos e soluções para diferentes mercados, com linhas que abrangem mais o lado comercial e outra focada em um segmento mais conceitual (complementares). Esta diversificação é muito bem vista, de modo que, diferentes estilos e abrangências podem ser aplicadas no setor da indústria, trazendo dinamismo e renovação constantes, além de movimentar as salas de aulas de Universidades, com jovens designers estimulados pela possibilidade real e tangível de atuar com a indústria de forma criativa e questionadora.

O trabalho junto a jovens designers, trouxe um portfólio renovado para indústrias até então desconhecidas e muitas vezes que competiam em preço com seus concorrentes, renegando muitas vezes, o potencial de amplificação de vendas.

Com novos produtos, e a boa recepção por parte de clientes habituais, o próximo passo vem na participação de feiras e concursos, dando destaque e fazendo com que ganhassem notoriedade. Segundo as palavras de Anderson Eidt:

“levar a nova coleção para dentro de grandes feiras, nos fez ampliar em um curto prazo nossa carteira de clientes e nos fazer ser reconhecidos em todo o Brasil e em outros países com os quais nos tornamos grandes parceiros. Considero o trabalho com os designers, um divisor de águas

⁸¹ <https://www.sangerman.com.br/> (sem data) acesso em 18 de setembro de 2021.

para nossa indústria e sem dúvidas nos posicionou no mapa de compras de alguns clientes muito especiais". (Eidt 2020)

Outro ponto que chamou atenção entre as pesquisas com as fábricas brasileiras e que possibilita traçar um paralelo com a indústria italiana, é a preferência em trabalhar com estúdios de design independentes e terceirizados, buscando assim diversidade de projeto e variedade de propostas. Importante frisar a necessidade de a indústria ter um bom processo de curadoria para escolha dos nomes abordados, tendo em vista o conhecimento do profissional e também, o público alvo desejado.

Em um mercado vasto, como o Brasil e que se assemelha em dimensão à Europa, dividir os produtos em praças (pontos de venda por cidades), de modo a não canibalizar diferentes clientes, é algo muitas vezes complexo e fica a máxima: "quem chegar antes leva". Essa visão de não brigar por preço, mas pelo desejo e pela solução apresentada é a mais valia do Design e tal qual, valorizá-la é o principal investimento que a indústria pode fazer, ao lado de modernizar seu parque fabril, investir em marketing, novas instalações e por aí adiante.

De mesma forma, o espectro de ter o design assinado na linha, cria um valor mútuo; para a indústria em ter um produto exclusivo para explorar das mais variadas maneiras e também para o designer, que tem a oportunidade de crescer e ganhar peso em seu portfólio de forma validada pelo mercado, com produtos desenvolvidos com qualidade e abrindo portas para tantas outras colaborações.

O mercado atual do design brasileiro, após os últimos 8 anos de feiras, concursos e *road shows*⁸², tem segmentado nomes conhecidos do público, além de abastecer novos pontos de venda pelo país, arquitetos e outros especificadores e inclusive, atingir o consumidor final por intermédio de vendas *online*. Isso significa que o projeto autoral através da aproximação do Designer com a Indústria, carrega com si só, um grande viés publicitário, o que já é, um grande indicador de performance de vendas.

⁸² Diversas marcas brasileiras tem apostado no sistema *Road Show* para apresentar seus produtos em diferentes cidades e estados do Brasil. É o caso de Jader Almeida, que explora o método como forma de experimentar o mercado local, antes de abrir uma loja *pop up* na cidade.

4. PROPOSTAS

O estudo de caso da indústria Cosmo, somado a outras metodologias e conhecimentos adquiridos durante esta pesquisa, gerou uma série de propostas, tanto para o Designer, quanto para a Indústria. São aprendizagens que podem ser combinados ou aplicados isoladamente, de modo a compreender melhor os resultados pontuais. Neste capítulo, serão abordadas algumas das soluções mais pertinentes.

4.1 DESIGN ESTRATÉGICO (DESIGN LED INNOVATION - DLI)

A expressão Design Led Innovation, refere-se a um conjunto de intervenções e atitudes dentro das empresas que a levam a empreender de forma orientada pelo design (Design lidera Ação). Desvenda uma série de valores estratégicos, que podem culminar em novos negócios ainda inexplorados e desta forma, gerar ganhos e avanços para as organizações, melhoria da imagem frente a sociedade, relacionamentos frutíferos entre empresas e principalmente, longevidade para a organização.

Neste sentido, o Design enquanto ferramenta estratégica para a indústria, diz respeito à sua percepção e integração dentro das organizações, como uma atividade multidisciplinar, que denota diretamente como se dará sua cadeira produtiva e entre diferentes equipas. Assim, a Gestão do Design enquanto estratégia competitiva para a indústria, deve ser vista seja transversalmente, pois toca diferentes áreas e departamentos, como longitudinalmente, já que conecta todos os processos em benefício da concepção do produto.

Entende-se que:

"o design não é apenas uma competência, usada para diferenciar produtos e gerar uma visão prospectiva da empresa, mas sim uma função, dentro da estrutura da empresa, que modifica os processos e a gestão de inovação" (Libânio, Wolff e Amaral 2010).

A etimologia da palavra Design, provém do artigo "de", com mesmo significado do Português e "*signum*" que se refere a signo, desenho, projeto. Já o termo Design Industrial, na primeira metade do século passado não fazia sentido, uma vez que o Design era feito para a indústria e deste modo o Design era um termo único e sem variantes, tal qual é visto nos dias atuais. Se tudo o que a indústria produzia era produzido por um Designer, não havia distinção que necessitasse da locução com o termo "Industrial". Os produtos eram desenvolvidos de modo a atender a uma demanda e executar uma função e deste modo, a função sobrepunha-se à forma.

É no início dos anos 60, que dá-se início a uma busca, por parte dos designers, em direção a aspectos artísticos e artesanais, justamente por poderem

expressar melhor as formas arrojadas, novos acabamentos, mas principalmente, estavam em busca de uma liberdade que a Indústria não oferecia.

Estas experimentações, tem seu auge nos anos 80 na Grã Bretanha com Tom Dixon e com Ron Arad, que em busca de formas que desafiassem o bom senso, lançam coleções limitadas ou até peças únicas. Este chamado Design autoral, se torna a expressão de muitos designers, chamando atenção dos aspectos de criatividade, inovação e exclusividade da indústria. Segundo Franzato (2010) é desta forma que o design encontra espaço junto à indústria contemporânea, criando condições para o aprimoramento de valores semânticos nos produtos, melhoria da comunicação, atuação interdisciplinar, pesquisas transversais, novas possibilidades criativas, e claro, compreensão de negócios e áreas financeiras.

Este movimento faz sentido quando se observa na atualidade, uma inundação de produtos semelhantes, sem muitas vezes razão de existir. Deste modo, além da função, o objeto deve comunicar algum sentido e se conectar com seu usuário, justamente para que haja justificativa para a existência de um produto. Sendo assim, é inerente à importância do design enquanto agente de competitividade, não estar focado apenas na criação de novos produtos, mas sim, na integração e articulação destes mesmos produtos, serviços e comunicação dentro de uma empresa. Sequencialmente, a integração com a sociedade, se faz pela capacidade do produto em ser comunicado de forma eficiente, entregando excelência, honestidade e cumprindo com suas prerrogativas e funções.

Para que isto aconteça, existe a necessidade de que o Design não seja uma ação ou atributo recluso a um departamento criativo, e de mesmo modo, que as estratégias e rumo das empresas, não sejam referidas baseadas em decisões apenas dos administradores ou diretores donos das organizações.

Neste sentido, o Designer utiliza de artifícios como a visualização e principalmente, a compreensão do usuário como ponto central do produto, como instrumento de negociação, tomada de decisão, métricas de rumo, percepções que induzem à estratégias, e descoberta de oportunidades ainda inexploradas.

De igual forma, a empresa que possui o Design como a essência de sua organização, e não apenas como ferramenta de desenvolvimento de novos produtos, procura relacionar de maneira abrangente às dinâmicas e aos processos internos administrativos juntamente com a parte criativa.

Deste modo, é cada vez mais comum observar o designer à frente de grandes companhias, como por exemplo, Pinterest, Airbnb e Twitter. Em todas elas, os fundadores ou co-fundadores, eram designers de profissão.

"Uma pesquisa com 408 empresas feita pela New Enterprise Associates descobriu que 85% das startups têm CEOs ou executivos de nível C pesando nas decisões de design. Nessas empresas, os esforços de design levaram a um impacto mensurável nos resultados de negócios -

levando a mais vendas, maior retenção de clientes e ciclos de produtos mais rápidos." (Franzato, 2010)

O Design Estratégico está, então, profundamente relacionado com a capacidade de tomada de decisões, seguindo-se componentes comuns ao Design. Pode-se citar a inovação, empatia ao usuário, a busca por novas soluções, a melhoria de processos e etapas, a eficiência da comunicação, a percepção e antecipação de tendências de mercado, a capacidade de superar expectativas como fatores esperados.

Existe um caminho ainda a ser percorrido para que a indústria perceba a importância estratégica do Design, mesmo por que, existe uma dificuldade de compreensão de como o Design deve ser considerado dentro de indústrias mais tradicionais, e que não possuem uma cultura inovadora. Nestas organizações, é comum o designer ser contratado para trabalhos ou serviços pontuais e isso é perfeitamente compreensível. O que se espera, é que este mesmo profissional, enquanto designer, exerça seu papel de forma estratégica, de modo a imputar o conceito e a importância de entremear o design na vida organizacional da empresa.

A atuação do designer dentro das indústrias não pode, no entanto, ser entendida como uma atividade isolada e pontual, com uma entrega definitiva e irrefutável. Ao contrário, é um processo a longo prazo e que muitas vezes, é difícil ter-se resultados tangíveis num primeiro momento, mas que tem como objetivo, justamente sempre melhorar e evoluir. Muitas empresas já percebem este valor, e cada vez mais se apoiam sobre os departamentos de design, por entenderem que é dali que sairão as soluções e os passos para um futuro competitivo. Em cima disso, há inclusive a preocupação e proteção do capital intelectual ali inserido, como patentes, registros de propriedade intelectual, direitos do autor e também, com o time interno, esse sempre próximo à liderança da empresa, e não renegado a um departamento adjacente.

Do mesmo modo, é essencial que a Academia esteja alinhada com a Indústria, promovendo a integração de jovens profissionais no seio da indústria, dando competências para que este, consiga promover soluções e procedimentos, que realmente promovam a mais valia do Design Estratégico.

4.2 INVESTIMENTO EM PESQUISA DE MERCADO E INOVAÇÃO DE MATERIAIS E SOLUÇÕES

Em visita a fábricas da região de Paços de Ferreira, notou-se que em muitas a produção se baseava em produtos encomendados de diversos países, que encomendavam seus produtos nas indústrias da região do Vale do Sousa. Este acaba sendo o *core business* de uma série de indústrias da região: fabricantes por encomendas. Este estigma vem sendo emplacado ao longo de anos, o que

acaba por desmerecer o potencial inovador de fábricas de ponta e que apresentam uma produção de alta qualidade, esmerada e competitiva.

Algumas destas fábricas, para não dizer as maiores e com parques fabris mais tecnológicos, receberam ao longo dos últimos anos uma série de investimentos que alimentaram suas produções, sem no entanto, apresentarem independência financeira e capacidade de manter suas economias de forma sadia. Muito disso se dá pelo fato de apostarem em produtos sem apelo estético ou formal, baseando o desenho em linhas defasadas e pouco apelativas às principais tendências atuais.

Ao mesmo tempo, percebe-se que existe uma massificação de produtos, soluções e materiais que colocam os fabricantes em um patamar de igualdade, competindo muitas vezes apenas pelo preço de comercialização.

"A partir do momento em que todas as empresas de um dado sector emulam as melhores práticas (tecnologias, competências, técnicas de gestão), atinge-se a fronteira da competitividade, ocorrendo uma convergência competitiva, e as empresas não se distinguem." (Fernandes 2017, p.25)

Segundo Libânio, Wolff e Amaral:

"Poucas empresas conseguem desenvolver um entendimento sofisticado de como gerenciar o design, chegando a utilizá-lo como ferramenta estratégica. Na maioria das vezes, as equipes de trabalho são separadas em diversos setores nas organizações, trabalham em ritmo acelerado e não trocam informações entre si. Geralmente, quem decide sobre o lançamento de um novo produto, bem como identificar novos nichos de mercado a serem atingidos e novos anseios do consumidor, está no nível estratégico da organização, no topo da pirâmide, sem que haja qualquer garantia de que as decisões são pautadas em pesquisa ou estudo sobre o que está sendo proposto." (Libânio, Wolff e Amaral 2010, p.3)

Assim, pode-se afirmar que empresas que não utilizam o Design de forma estratégica, ou que utilizam o Design apenas como método de criação de novos produtos à luz parcial da inovação, da forma e da estética, perdem mercado e vantagem competitiva sobre o produto oferecido, muito por conta de que o Design não é um fim, mas sim, o meio, o percurso. Assim como menciona Magalhães: *"Para ser usado de modo estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes."* (Magalhães 1997, p. 26).

Isso coloca a indústria em um estado de alerta, em que novas capacidades / competências, devem ser buscadas e desenvolvidas, de modo a explorar a competitividade da corporação, tudo isso de forma viável e realista ao orçamento da empresa e sua capacidade técnica.

Pode-se dizer então, que o ideal é buscar o que Fernandes (2013) referenciou de "inovação de valor", em que a inovação está relacionada em desenvolver novos e melhores produtos, a um custo mais baixo que anteriormente.

Logicamente, tal equação traz enorme competitividade a uma indústria frente a seus concorrentes.

Como estratégias de melhoria da competitividade entre empresas, em um momento de massificação, Fernandes (2013) sugere:

- *Criação de novos fatores, ainda não oferecidos*
- *Aumentar os fatores acima dos padrões atuais do setor*
- *Reduzir aqueles fatores que estejam abaixo dos padrões do sector*
- *Eliminar os fatores que o sector assume como adquiridos.*

Outro conceito igualmente relevante e que pode ser aplicado é o de *Red Ocean x Blue Ocean*, em que o *Red Ocean* (oceano vermelho) se resume ao espaço em que as empresas entregam e disputam o mesmo mercado já saturado, transformando esta batalha algo complexo, difícil de performar e de haver destaque. Por outro lado, o *Blue Ocean* (oceano azul), é onde se encontram as oportunidades ainda desconhecidas ou pouco exploradas, tornado-o em um campo fértil para empresas prosperarem e conquistarem grandes resultados. O conceito de *Blue Ocean Strategy* é explicado na obra homônima de W. Chan Kim e Renée Mauborgne, 2004, em que uma das principais estratégias para vencer em mercados inexplorados, deixando a concorrência para trás, é justamente entregar mais e melhor, por um valor mais baixo aos clientes. Os autores citam como case de sucesso, o *Cirque du Soleil*, que apesar de o circo tradicional ser uma atração em declínio, optou-se por mudar a forma em que os espetáculos eram apresentados, misturando o que seria teatro e circo, eliminando atrações com animais e focando em um público acostumado a entretenimento como teatro e ópera. Rechaçando o modelo básico de negócios em que há a troca de custo por valor, o *Cirque du Soleil* focou em diferenciação e baixo preço, o que foi chamado pelos autores de *Blue Ocean Strategy* de Inovação de Valor. Isto valida o pensamento de que a busca pelo equilíbrio entre o custo e o valor é um excelente caminho a ser tomado.

Outro caso emblemático, foi o da Designer Paulina Pajak, residente da IKEA, conhecida marca de mobiliário e artigos residenciais a um custo democrático, que recebeu o desafio de desenvolver uma lâmpada LED por 1 euro. Em um momento em que a redução do consumo de energia elétrica era fundamental e a procura pela substituição das tradicionais lâmpadas domésticas se tornaria uma excelente oportunidade de ganhos, a IKEA decidiu criar a própria lâmpada LED. Nomeada como Ingvar, o desafio tomou diversos meses de Paulina e sua equipa, com grandes chances de fracasso, uma vez que o custo não conseguia resultar em preço final ao consumidor de 1 euro. A solução encontrada, foi substituir partes da lâmpada por soluções melhores e de melhor qualidade, que possibilitasse a redução do número de partes. Esta saída "deu luz" à lâmpada de 1 euro.

De acordo com Roque (2000), uma das mais valias do design, para além da questão estética e funcional dos produtos, tem-se a questão do aumento da

eficiência dos produtos de forma global, ou seja, desde a concepção até à entrega. Assim, observa-se que os produtos tendem a ser menos agressivos ao meio ambiente, assim como apresentarem redução do custo de fabricação através da melhoria de partes e componentes, com diminuição de peças e substituição de materiais.

Obviamente, nem sempre as indústrias podem dedicar meses e milhares de euros na busca de soluções que as destaquem de forma inovadora e disruptiva. Sendo assim, uma boa metodologia de contribuir para a exploração de mercados e sectores com grande espaço para crescimento com relativa baixa competitividade, são as pesquisas de mercado e estudos de tendências. Empresas como WGSN, Promostyl, ou Peclers, são algumas das agências de pesquisa de tendência que oferecem serviços de alta qualidade na solução e informação do que há por vir e estar conectado a estas referências é no mínimo necessário para marcas que se propõe a produzir algo que será vendido a um consumidor, cada vez mais consciente, informado e quem tem acesso a todo tipo de informação.

Antecipar-se às necessidades gera oportunidade e vantagem à pressão de concorrentes, no que se chama de "paradoxo da urgência", conforme figura 31. Nele, autores como Reinertsen e Smith (1991) detalham que quando uma necessidade de mercado é encontrada com antecipação e sendo assim, possui um potencial de inovação elevado, existe espaço e tempo para que esta ideia seja trabalhada de forma eficaz, completa e em plenitude. No caso contrário, onde quando já existe um mercado segmentado para determinado produto, qualquer empresa que entre neste ramo, apenas estará desenvolvendo produtos lateralizados em inovação, competindo por valor, sem espaço criativo.

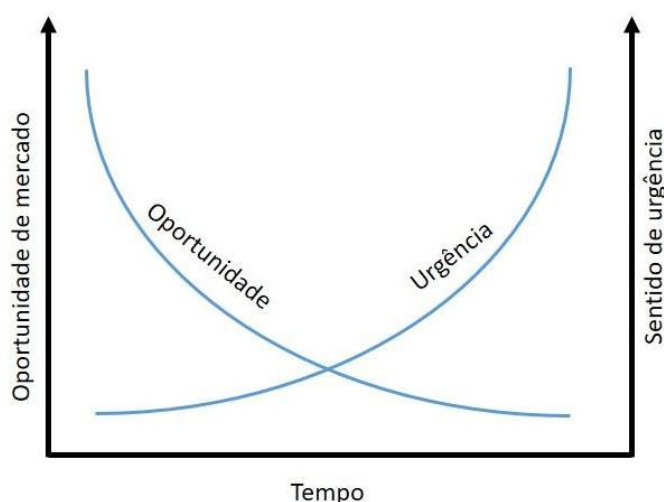


Figura 31: Paradoxo da Urgência - Fernandes, 2017, Desenvolvimento de Novos Produtos e Serviços, Lisboa, Lidel, p.29).

Como explanado anteriormente, em um departamento de design bem segmentado com tarefas e estratégias bem traçadas entre seus designers, uma das tarefas do intitulado Designer Trapper, é abastecer de informações e

pesquisas de mercado o departamento, de modo a desenvolver melhor os futuros lançamentos e aprimorar a receptividade do produto ao mercado. Estar em constante contacto com usuários e *stakeholders*, de modo a coletar informações, é de suma importância para o desenvolvimento de produtos eficientes e com expressivos ganhos para a indústria. (Louie, 2019)

Observação de oportunidades e atuação em nichos de mercado, é uma mais valia que deve ser observada em tempos de crise aguda no mercado, mas que no entanto, cria um mercado ávido por soluções novas. Um exemplo pode ser o de uma indústria de sofás, que atua no segmento de grandes estofados, mas que percebe que facilmente consegue adaptar sua produção para mobiliário solto e leve, como bancos, aparadores, cadeiras com estrutura em madeira e estofadas, cabideiros, e pequenos objetos decorativos.

Igualmente, apostar em soluções a partir de retalhos e refugos da indústria, de modo a gerar novos produtos e uma fonte de renda nova, é uma grande tendência para indústrias das mais variadas naturezas. Designers têm atuado cada vez mais em prol de soluções para as toneladas de materiais que são descartados diariamente e que quando repensados, geram oportunidades até então desconhecidas.

O papel do Designer se mostra novamente fundamental junto à indústria, não só como agente criativo, mas como identificador e desenvolvedor de oportunidades.

4.3 COLABORAÇÃO ENTRE INDÚSTRIAS – OUTSOURCING PARA INOVAÇÃO

A indústria em geral percebeu que manter sobre a mesma planta, todas as frentes de trabalho e produção de insumos, além de ser altamente custoso, não é eficiente. Mesmo em uma indústria com número baixo de componentes e partes distintas, como a do mobiliário, pode-se considerar desnecessário que a mesma fábrica desenvolva a serralharia, carpintaria, estofos, pintura, entre outros.

Claro que é possível coexistirem, no entanto, há de se convir que muitas vezes, ter um setor de pintura próximo ao de estofos, pode não ser o ideal. Isso já não acontece com uma serralharia que mantém cabines de pintura, pois neste caso, há sentido na combinação das duas atividades. Também, pode não ser o ideal para uma indústria que executa em sua maioria, móveis de madeira, ter uma serralharia para pequenos e pontuais serviços.

O mapa de indústrias de Paços de Ferreira e arredores, demonstra uma série de indústrias próximas com atividades complementares e é interessante que possam atuar mutuamente. Assim como já acontece na indústria automotiva, onde dezenas de milhares de partes e componentes são produzidas em diferentes locais e apenas montados na planta da marca, no caso do mobiliário

e em uma localização com a vasta oferta de diferentes serviços a curtas distâncias, como em Paços de Ferreira, essa vantagem é altamente desejável.

O que se sabe, é que muitas das fábricas já atuam desta forma, e possuem sua rede própria de fornecedores, no entanto, ter esta oferta de serviços disponível de forma clara, certamente aumentará o número de negócios e facilitará o encontro e relacionamento entre empresas.

Portugal é hoje, e há muito tempo, um celeiro de indústrias de diversos setores. Diversas marcas estrangeiras procuram o país para produzir seus bens e desenvolver novas frentes de fornecimento. Entende-se e sugere-se que ter as indústrias do Vale do Sousa, sejam mapeadas por região e atividade, de forma didática e principalmente validada (por uma certificação ou selo) e ranqueadas por nível de qualidade, atendimento e prestação do serviço ao cliente, otimizando o relacionamento entre si. As associações locais, como APIMA, AEPF, e Aimmp têm feito um papel importante neste sentido, mas ainda é essencial sensibilizar as marcas menores a estarem envolvidas.

4.4 OPORTUNIDADES EM MEIO A CRISE DE COVID 19

Pode-se dizer que toda crise gera oportunidades e o que se observa durante este período é que se alguns mercados sofreram fortes perdas, como o de turismo ou o entretenimento, por exemplo, outros conseguiram se destacar e apresentar ganhos expressivos, ainda mais por se tratar de um período incerto para a economia e a confiança da sociedade nas instituições e nas informações compartilhadas.

Mesmo no mercado de venda de móveis, alguns mercados se saíram melhor que outros, reagindo de formas diferentes, em diferentes localidades. Se por um lado, em alguns países o mercado se expandia, em outros, a retração era evidente, fazendo com que muitas indústrias fechassem, mesmo com ajuda do governo e incentivos para a manutenção dos negócios. Sem surpresa alguma, os que continuavam vendendo, eram os que atuavam diretamente com o cliente final ou com especificadores, como arquitetos ou designers de interiores.

Muitas pequenas e médias indústrias que apenas produziam para outras marcas que detinham o controle dos consumidores e das vendas, viram cair suas demandas de produção. Neste sentido, acende-se uma luz de advertência, para que, se estas fábricas tivessem uma linha de produtos próprios, igualmente poderiam estar comercializando diretamente aos clientes finais, conseguindo operar de forma direta e sem depender de pedidos externos.

Simultaneamente à crise econômica que avançava no início de 2020, observou-se uma série de novas empresas recém criadas (muitas informais inclusive), que focavam justamente no consumidor final, utilizando ferramentas de vendas online e a força das redes sociais para engajar e realizar vendas. Atualmente, criar uma loja e-commerce é algo simples, com diversas opções disponíveis para

escolha. São sites que oferecem, por um módico valor mensal, uma plataforma pré-concebida com todas as ferramentas necessárias para que alguém comece a vender de forma digital. São inúmeros *templates*, associados a poderosas ferramentas de medição de alcance de visualizações, controle de estoque (*skus*), chat com clientes, acompanhamento de pedidos, de prazo, para citar os mais comuns e como exemplo, pode-se citar o Shopify, Squarespace, Woocommerce, dentre outros.

Obviamente não está se dizendo aqui que, criar uma loja online é garantia de vendas. Assim como uma loja física, diversos investimentos devem acompanhar o andamento do negócio, e alguns outros, são inclusive exclusivos de uma loja online. Mesmo assim, para um consumidor que está do outro lado do mundo, o que ele enxerga é justamente o que o ecrã irá mostrar e como a marca será apresentada.

Essa é a chance de uma marca pequena ou desconhecida florescer e despontar de forma rápida de modo independente. O investimento ainda é pequeno, se comparado ao de operação de um ponto físico e com tantas contas a serem pagas antes mesmo do início da operação.

Ao mesmo passo em que o número de lojas e-commerce aumenta exponencialmente, a disputa por atenção do consumidor também, e estar bem ranqueado e posicionado nos principais sites de busca gera um mercado dos mais promissores atualmente. A comercialização de *adwords*, que estabelece quais empresas aparecem no topo dos sites de busca, aumentou de forma vertiginosa, justamente para regular esta competição que não para de se acirrar e faz crescer a procura por serviços de estratégia e comunicação digital. Rapidez de resultados, controle de investimento através do CPC (custo por clique) e segmentação do público alvo são algumas das vantagens deste tipo de investimento⁸³ (Portal de notícias).

Além disso, as situações adversas trazidas pela Pandemia para as empresas, criaram uma série de necessidades em termos de como divulgar melhor os produtos e também, como se destacar frente aos concorrentes. A maioria das empresas que buscaram este caminho, optou justamente ou pelo avanço para um modelo de vendas digital, ou para as que já tinham esta presença, procurou-se melhorar e se destacar. Algumas das ações que podem ser listadas como mais vantajosas, são justamente as que procuraram suprir o consumidor de todas as informações que eliminassem dúvidas e ajudassem na escolha. Além da publicidade, seja em sites motores de busca, seja em redes sociais, a indústria do mobiliário deve refletir sobre algumas importantes conclusões a serem tiradas deste cenário e utilizá-las como oportunidade de expansão, estratégia competitiva e melhoria de operações. As mais importantes são:

⁸³ <https://www.portaldenoticias.net/coronavirus-e-investimento-em-google-ads-saiba-mais/> (agosto de 2020) - acesso em novembro de 2020.

1- Construir uma cadeia de suprimentos flexível:

Ficou claro que numa situação como a que ocorreu, seus principais fornecedores podem ser colocados em uma situação de risco se estiverem todos próximos, ou abastecidos por uma única fonte. Descentralizar este fornecimento, principalmente de fontes geograficamente distantes é estratégico e recomendável. Muitas vezes o Designer tem um papel crucial na escolha dos fornecedores, justamente por ser o crivo da escolha desta matéria-prima.

2- Apresentação dos produtos é essencial para a venda:

Se antes da Pandemia, a jornada do consumidor para comprar móveis já começava de forma online em 70% dos casos (CYLINDO 2021), após o cenário pandêmico houve uma crucial urgência para o produtor de móveis, de estar presente online. Investir em uma experiência online de qualidade, é um fator diferencial para as marcas, principalmente com imagens de alta qualidade, vídeos, imagens alternativas, personalização e configuração de cenários com os produtos. Neste sentido, o designer, tanto gráfico, quanto multimídia, quanto de produto são essenciais para não só desenvolver um material apelativo, quanto padronizar todo o conteúdo, trazendo veracidade para o conteúdo.

3- Investimento em *Omnichannel*:

A venda multicanal é essencial para que o consumidor tenha uma experiência completa e de qualquer tipo de local. A loja física sempre terá sua importância, mas o canal digital será o primeiro ponto de contato do consumidor. Neste sentido, é necessário que os diferentes canais de venda trabalhem em conjunto e articulados, sem que haja conflito. Diversas marcas que começaram exclusivamente de forma digital, hoje já caminham para lojas físicas como forma de complementar a experiência de compra. OPPA⁸⁴, e a MUMA⁸⁵, por exemplo, são exemplos que abriram lojas físicas para auxiliar consumidores que ainda tivessem dúvidas no momento da compra do móvel.

4- Informação completa dos produtos, aliada a visualização 3D:

A falta de informações completas sobre os produtos, é um dos principais fatores de desistência de compra de mobiliário. Há de se pensar, que o consumidor precisa de forma clara e objetiva, saber se uma mesa de jantar, ou um sofá irão caber em seus ambientes. Neste sentido, a combinação de uma ficha técnica completa e clara, aliada com tecnologias de visualização 3D nos ambientes é uma excelente oportunidade de diferenciação para marcas.

⁸⁴ <https://www.oppa.com.br/> (sem data) - acesso em 19 de setembro de 2021.

⁸⁵ <https://www.muma.com.br/> (sem data) - acesso em 19 de setembro de 2021.

5- Conhecer o público e se comunicar de forma personalizada:

O marketing de massa, comunicação sem identidade e a falta de opções de acabamentos podem muitas vezes frustrar o consumidor. Ter uma comunicação direcionada para o público alvo, de forma que seja possível explorar uma sinergia de diálogo e de oferta de produto é desejável para que o consumidor se sinta amparado e atendido. Além disso, ouvir o consumidor e aprender com seus *inputs*, é essencial para melhoria da experiência, além de aprimorar o produto. Designers têm se dedicado a fazer pesquisas de modo a compreender necessidades dos usuários, pontos de melhoria dos produtos e assim, traçar estratégias para novos produtos.

6- *Crossdocking* ⁸⁶:

Para além do desejo do produto, o consumidor atual procura eficiência e rapidez na entrega. Poucas marcas investem em *Crossdocking*, um método de distribuição, no qual a mercadoria recebida num armazém ou centro de distribuição, não é estocada como seria prática comum até há pouco tempo, mas é preparada para o carregamento e distribuição ou expedição a fim de ser entregue ao cliente ou consumidor imediatamente, ou, pelo menos, o mais rapidamente possível.

Interessante refletir como o designer tem papel fundamental em todas estas etapas. Como já foi visto anteriormente, o designer se beneficia de uma série de capacidades e habilidades que o tornam um profissional flexível para resolução de questões que não envolvem soluções prontas e determinadas. Esta capacidade de gerir soluções através da criatividade é, muitas vezes, o que diferencia o designer dos demais estrategistas.

Um exemplo, seria através da identidade visual de diferentes canais de venda (*omnichannel*), que criam gatilhos visuais para o consumidor que pesquisa de forma online para eventualmente concluir uma compra no ponto de venda físico.

Já o designer de produto abastecido de informações provenientes de clientes e de relatórios de tendências, é capaz de criar sob circunstâncias muito mais seguras e assertivas. Igualmente, um designer é capaz de otimizar um sistema de entrega direto do fornecedor para o cliente, a partir de uma estratégia de *Crossdocking*, eliminando assim, a necessidade de em todo tempo, manter-se um estoque cheio para atender os cliente de forma mais rápida.

⁸⁶ método de distribuição, no qual a mercadoria recebida num armazém ou centro de distribuição, não é estocada como seria prática comum até há pouco tempo, mas é preparada para o carregamento e distribuição ou expedição a fim de ser entregue ao cliente ou consumidor imediatamente, ou, pelo menos, o mais rapidamente possível.

4.5 CRISE NO FORNECIMENTO DE INSUMOS E ALTERNATIVAS

O ano de 2020 será para sempre lembrado como o ano em que *lock-down* e *do home office* transformaram completamente a forma como a sociedade consome, trabalha, estuda e produz. Com grande parte da população trabalhando e estudando de casa, as rotinas familiares foram alteradas, talvez, de forma permanente. Por outro lado, os índices de desemprego subiram em todo o mundo, além da inflação, estar em ascensão em todas as economias.

De forma geral, famílias inteiras se viram obrigadas a ficar trancadas em casa, com saídas apenas para farmácias, supermercados e bens de necessidade essencial. Com isso, houve uma preocupação em melhorar a qualidade do mobiliário e no geral das casas, com um aumento nas reformas e investimento nos lares, uma vez que agora eram o local onde mais se passava tempo. Segundo a revista Veja, para efeito de comparação, "na comparação entre março e junho, a busca por almofadas decorativas teve aumento de 494%, os vasos tiveram crescimento de 201% e os quadros 187%"⁸⁷ (Veja, 2021).

Fica fácil entender o aumento na procura por móveis de melhor qualidade, maior conforto e na troca de itens defasados por outros modernos e de melhor performance. Os canais virtuais de venda se multiplicaram, criando inclusive uma alta demanda por desenvolvedores de site e plataformas e-commerce, profissionais como designers gráficos, programadores e até influenciadores digitais tiveram aumento nas respectivas cartelas de clientes⁸⁸ (Prnewswire 2021).

No Brasil, por ter um mercado próprio no setor do mobiliário e que não necessariamente necessita de exportação de móveis para sobrevivência, a demanda por insumos e matérias-primas, como placas de MDF, contraplacados, tubos e maciços de aço carbono, Inox; espumas para estofos e até tinta para pintura de estruturas metálicas, tiveram forte alta de preços devido a demanda incomum, fazendo com que houvesse escassez e inevitável inflação dos preços. Praticamente todas as grandes fábricas, como produção contratada por meses de adiantamento, viram-se em uma delicada situação de postergação de entregas e recusa de novos pedidos⁸⁹ (Correio Brasiliense 2021).

Este cenário mostra como um aquecimento do mercado, quando não acompanhado pela capacidade de produção, se transfere não só na perda de oportunidades, mas também em diversos problemas como quebra de contratos, diminuição de qualidade, especulação de preços e frustração com clientes.

⁸⁷ <https://veja.abril.com.br/blog/radar/quarentena-impulsiona-comercio-de-itens-para-decoracao-do-lar/> (março de 2021) - acesso em junh de 2021.

⁸⁸ <https://www.prnewswire.com/news-releases/-84-26-billion-growth-expected-in-global-online-furniture-market-during-2020-2024--technavio-301306189.html> (junho de 2021) - acesso em junho de 2021.

⁸⁹ <https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2021/03/4914705-alta-no-preco-dos-insumos-e-atrasos-nas-entregas-desafiam-a-industria.html> (março de 2021) - acesso em junho de 2021.

Como papel importante, o Designer é a figura que propriamente capacitada, pode contornar tais problemas, principalmente por sugerir novos produtos a partir de elementos que estejam disponíveis, ou até, criação de novos itens provindos de refugos e retalhos da indústria, por exemplo.

Para além disso, a busca por matérias primas alternativas, ou a substituição por insumos locais e com boa oferta de abastecimento, é igualmente de suma importância, além de ser uma boa estratégia de combate ao desabastecimento.

A IKEA, tem feito importantes testes com o uso do bambu em placas em sua sede em Älmhult, Suécia. Os designers buscam com isso, substituir contraplacados ou até chapas de MDF, por um material de produção rápida e menos agressiva ao meio ambiente.

Igualmente em Portugal, a empresa Flowco⁹⁰ tem desenvolvido um revestimento de parede e isso proveniente da reciclagem de solas de sapatos e pneus descartados. O resultado é um material de alta densidade, amortecimento, em diversas cores com características de isolamento térmico e acústico.

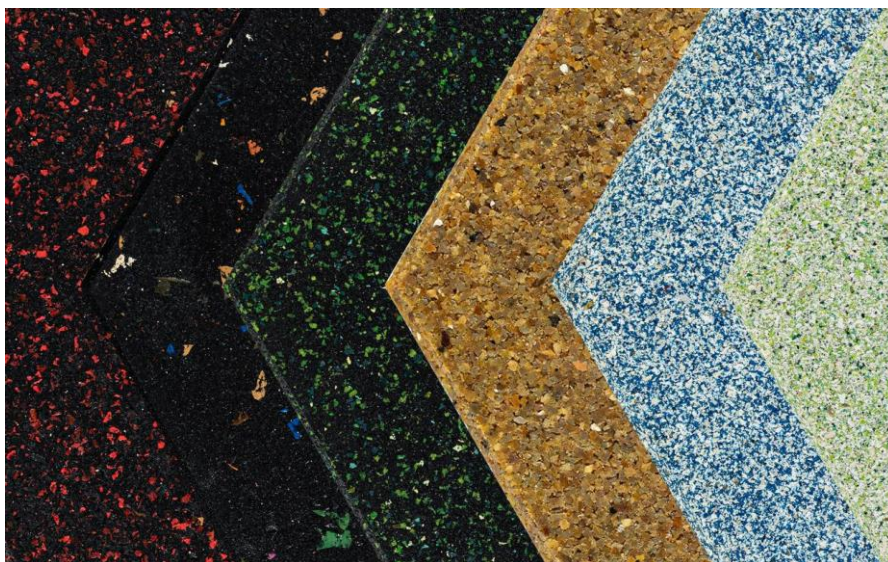


Figura 32: Revestimento de parede e pisos provenientes de solas de sapato e pneus descartados. (Goma 2019) (<https://goma.eco/>)

Já o fabricante português de caiaques Nelo⁹¹, gozam o status de terem os melhores cascos para canoas do mundo, justamente por apostar num multilaminado de fibra de carbono alternado com cortiça, material de uso sustentável e de ampla oferta em Portugal. Esta preocupação no desenvolvimento de um produto com um insumo em abundância e exclusividade no país, cria um importante fator de competitividade, dando ampla vantagem à empresa portuguesa. Os caiaques Nelo, feitos na cidade de Vila do Conde, já receberam inúmeros prêmios internacionais.

⁹⁰ <https://www.flowco.pt/> (sem data) - acesso em junho de 2021.

⁹¹ <https://www.nelo.eu/?lang=pt-pt> (sem data) - acesso em junho de 2021.

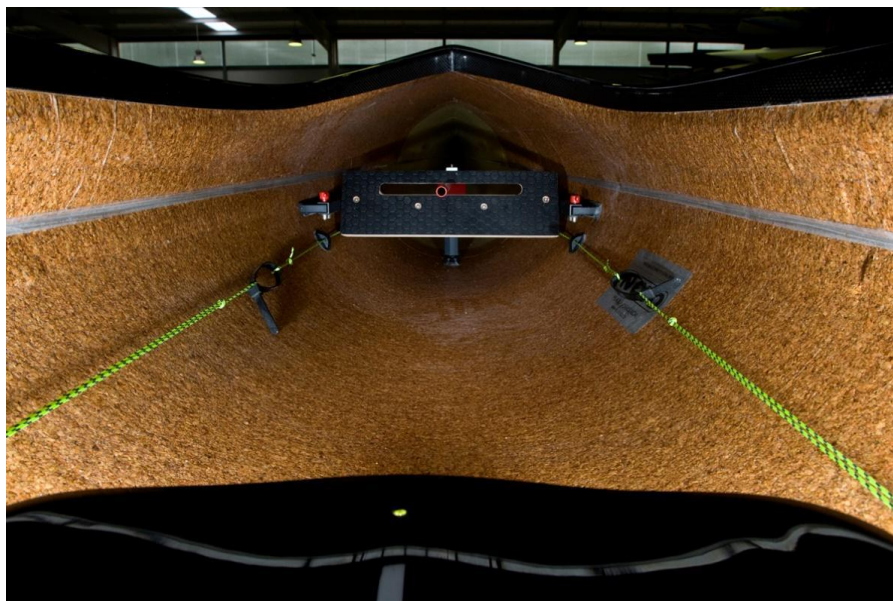


Figura 33: Caiaques Nelo, revestidos em cortiça (Nelo s.d.) ⁹²

No Brasil, a indústria de tecidos Ecosimple⁹³, com forte participação no mercado da moda e do mobiliário, construiu parte de sua história em cima de tecidos sustentáveis oriundos dos descartes da indústria têxtil, combinados com fibras provenientes da reciclagem de garrafas PET. Com uma boa aceitabilidade no mercado, os tecidos Ecosimple tem toque aveludado e boa resistência, ideais para revestimentos e estofos, por exemplo.

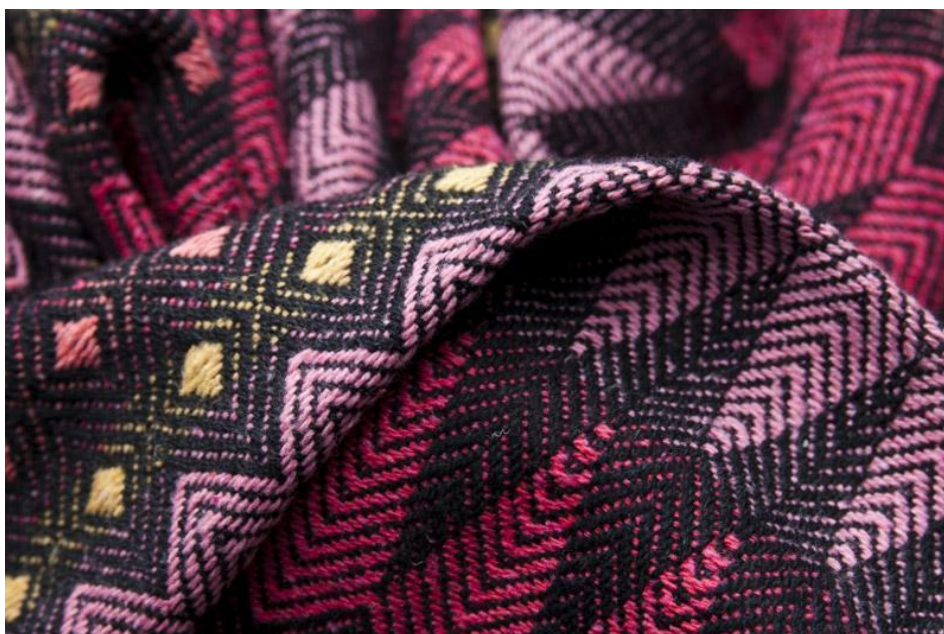


Figura 34: Tecido sustentável Ecosimple confeccionado com retalhos, (Ecolimple 2015)
<https://ecosimple.com.br/sustentabilidade/>

⁹² <https://www.apcor.pt/portfolio-posts/cortiça-no-interior-dos-melhores-caiaques-do-mundo-nelo-caiaques/>

⁹³ <https://ecosimple.com.br/> (sem data) - acesso em junho de 2021.

4.6 APLICAÇÃO DE TÉCNICAS TRADICIONAIS E MATERIAIS REGIONAIS NA PRODUÇÃO EM ESCALA

Se pensarmos em desenvolvimento de objetos únicos e que tendem a ganhar escala de vendas por diferenciação frente à concorrência, apostar em soluções e técnicas vernaculares e materiais regionais parece ser uma boa estratégia para aumentar a competitividade. Diversas culturas investem em suas matérias primas locais, associadas a técnicas artesanais no intuito de promover a cultura local e trazer desenvolvimento à região, assim como visto anteriormente.

Neste sentido, o designer como elemento criativo, aliado a técnicas locais de produção e matérias primas exclusivas, pode, juntamente à indústria, criar uma boa relação com a exploração desta economia local, potenciando ganhos e novos horizontes. Esta visão, se explorada de forma sustentável e com relação de ganho aos artesãos locais, pode inclusive injetar capital em pequenas vilas e cidades que, se antes tinham no turismo sua principal fonte de renda, com a crise do Covid 19, viram suas economias em queda drástica, como Piódão, por exemplo. Segundo informações do INE, os níveis de turismo em Portugal chegaram aos patamares de 1993. (Portal do INE, 2021)

Capacitar artesãos locais, com a visão do design e incremento da indústria, gera uma eficiente relação de ganha-ganha. Para além da já saturada cortiça, o Barro Negro, por exemplo, tem como possibilidade, se bem explorado, tornar-se um elemento de escalabilidade produtiva de produtos desenhados por designers, e com execução de artesãos locais. Produzido pelo conselho de Bisalhães, está incluído na lista do Patrimônio Cultural Imaterial da Unesco em 2016, mas pode-se dizer que não obteve significativos êxitos comerciais, justamente por não haver uma estratégia de ressignificação da técnica sobre a ótica do design, nem mesmo a estruturação de canais de venda de comercialização e divulgação. Neste sentido, muito da capacidade de capitalizar o produto se perde e com o tempo, corre-se o risco de não ser plenamente recuperável. Em 2017, a empresa Bizarro⁹⁴, conduzida pelos designers de Vila Real, Daniel Pera e Renato Costa, juntou-se a artesãos da região de Bisalhães para o desenvolvimento de louças com a matéria prima da região. A intenção de trazer frescor ao trabalho tradicional dos oleiros da região, ganhou destaque mundial com peças que mesclam artesanato e conceitos de uma produção semi-industrial, garantindo certa escalabilidade e padrão de construção e acabamento.

⁹⁴ <https://www.bizarro.pt/> - (sem data) - acesso em junho de 2021.



Figura 35: Bule feito em Barro Negro em Bisalçães (Bisarro 2017)⁹⁵

Um projeto de referência em Portugal, é o Futou, desenvolvido com a técnica ancestral de tecelagem do Almalaguês, nas proximidades de Coimbra. Os designers Pedro Carvalho de Almeida, juntamente com o designer indiano Abhishek Chatterjee, criaram uma linha de sapatos e sapatilhas desenvolvidos com a técnica e que são apresentados em série limitada e com tiragens reduzidas. É uma apropriação bem vinda das técnicas portuguesas, com uma forte inspiração oriental no estilo, mas que gera força e vigor para a indústria local e principalmente, resgata técnicas que se não mantidas ativas, estão fadadas à extinção.

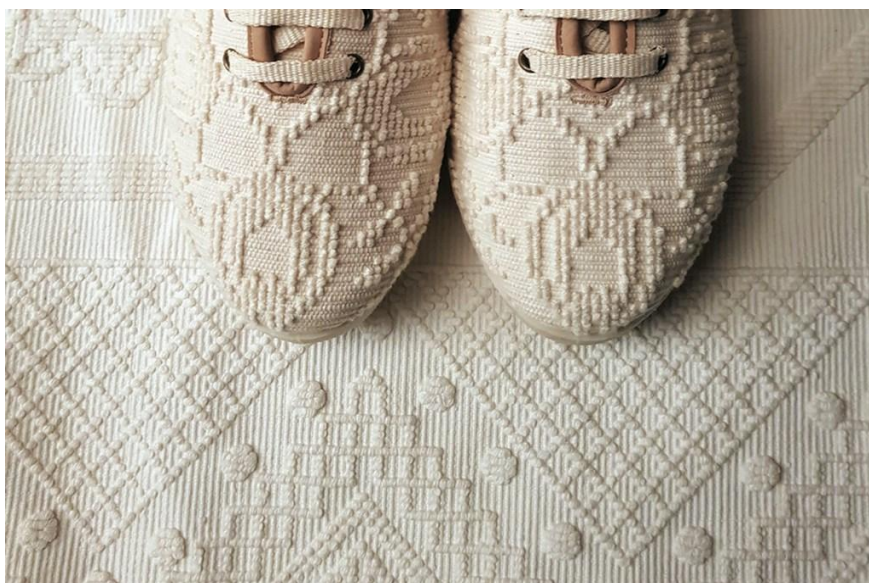


Figura 36: Sapatos da marca Futou desenvolvidos em Almalaguês (Futou 2018)⁹⁶

⁹⁵ <https://expresso.pt/sociedade/2017-06-11-Reinventar-a-tradicao>

⁹⁶ <https://www.publico.pt/2018/06/03/p3/noticia/futou-estes-sapatos-tem-nome-japones-e-tradicao-portuguesa-1835017>

Neste sentido, a articulação de artesãos com designers, capacita a produção em direção às tendências atuais e de apelo comercial, gerando um produto com linguagem universal e melhor poder de penetração em mercados externos. A parceria ainda reverbera sobre os canais de comunicação e redes sociais utilizadas pelos designers, dando visibilidade não só às técnicas tradicionais e materiais locais, mas também ao artesanato.

Esta metodologia de desenvolvimento de novos produtos entre designers e artesãos é um caso já conhecido em outros países e vem dando resultados significativos à economia local. É o caso por exemplo da dupla de designers, Irmãos Campana, que já desenvolveram projetos e parcerias com comunidades indígenas da Amazônia e com povoados do Sertão Nordestino, aproveitando não só a técnica do artesão local, mas também, a matéria prima utilizada na região, muitas vezes, exótica a outros sítios. Uma das mais recentes, é a coleção de mobiliário desenhada e produzida em parceria com Cearense, Espedito Seleiro, artesão Nordeste especializado em selas de Pele. Chamada de cangaço, a coleção se apropria de técnicas de bordado e costura do couro, trazendo cor e formas inusitadas para uma linha de produtos que reverte parte das vendas para o artesão.



Figura 37: Coleção de móveis feitos em parceria de Espedito Seleiro e Irmãos Campana (Espedito Seleiro e Irmãos Campana 2015) ⁹⁷

⁹⁷<https://www.marliassis.com.br/design-made-in-brazil-o-design-arte-dos-irmaos-campana/>

De mesma forma, o arquiteto e Designer Marcelo Rosembaum, em 2013, cria a coleção Yawanawá, homônima à etnia indígena, e que é composta por nove luminárias confeccionadas com miçanga de vidro. Os produtos foram produzidos pela equipe de Rosenbaum, com os estúdios Fetiche Design e Nada se Leva, em conjunto com 78 artesãos da etnia Yawanawá das aldeias amazônicas Nova Esperança e Amparo, do Acre. Na sequência, apresentada na semana de Design de Milão, como forma de comunicação de um projeto de tamanha envergadura.



Figura 38: Candeeiro pendente desenvolvido pelo estúdio Rosembaum em parceria com a tribo Yawanawá. (Rosenbaum 2013) ⁹⁸

Outro projeto já bastante conhecido no Brasil, é a semana de Tiradentes, cidade do interior de Minas Gerais, com dezenas de artesãos que se dedicam a diferentes artes e ofícios, com manipulação de matérias primas e insumos dos mais variados. Esta característica criou na região, um interessante ambiente, muito frutífero para projetos que aliem design e *handmade*. A semana de Tiradentes já é um evento anual e muito conhecido, onde um time de designers de diferentes regiões do Brasil faz uma intensa imersão na cidade por uma semana, desenvolvendo novos produtos junto aos artesãos, trazendo justamente a visão estética e promocional desta fusão. Os resultados têm sido frutíferos, com a participação destes artesãos em feiras e exposições ao redor do país, demonstrando os produtos feitos em parceria e que são vindouros deste projeto.

Um exemplo é o artesão Wagner Trindade, que herdou a técnica de confecção de candeeiros marroquinos e com a ajuda de designers, ressignificar a execução e técnica em busca de elementos com uma leitura contemporânea e visualmente mais limpa e leve. O resultado levou visibilidade para o artesão da pequena cidade e fez com que houvesse uma alta procura pelos seus produtos.

⁹⁸ <https://rosenbaum.com.br/>

A lição parece ter sido bem compreendida. “Os designers foram generosos conosco. Trouxeram novas informações com desenho mais limpo e apurado. Isso mexeu com a gente, pois estávamos acostumados a criar peças rebuscadas”, afirmou Waguinho, que por 50 anos produziu, com o pai, luminárias de estilo marroquino e agora pretende incluir modelos contemporâneos em sua linha de produtos.” (Trindade 2019)



Figura 39: Pendentes desenvolvidos em colaboração entre artesãos e designers na cidade de Tiradentes MG, Brasil. (Boobam, 2017)⁹⁹

Figura 40: Vasos desenvolvidos em colaboração entre artesãos e designers na cidade de Tiradentes MG, Brasil. (Boobam, 2017)¹⁰⁰

Com os casos vistos acima, fica claro que a fusão entre artesãos e estúdios de Design geram parcerias frutíferas e saudáveis. No entanto, fica clara a limitação desta relação para além da produção, sugerindo-se assim, a participação da indústria como um elemento catalisador para produções semi-industriais. Desta forma, partes e componentes fabricados com técnicas artesanais, e materiais de uso local, poderiam ser adaptados a estruturas de produção industrial sob a criação de estúdios de design.

⁹⁹ <https://boobam.blog/semana-criativa-de-tiradentes-o-encontro-da-pedra-sabao-com-a-madeira-talhada/>

¹⁰⁰ <https://boobam.blog/semana-criativa-de-tiradentes-o-encontro-da-pedra-sabao-com-a-madeira-talhada/>

Essa triangulação entre o Artesão, o Designer e a Indústria, certamente traria bons frutos por unir 3 pilares essenciais no desenvolvimento de produtos exclusivos: técnica, desenho e controle de qualidade. A sugestão fica inclusive para fundos de investimento, que muitas vezes canalizam capital para empresas de forma subaproveitada, podendo assim, dar atenção e zelo às técnicas tradicionais de Portugal, protegendo do esquecimento, a tradição e cultura.

4.7 SUSTENTABILIDADE: UP-CYCLING E A OPORTUNIDADE DESPERCEBIDA

Se no passado, o termo Sustentabilidade significava algo como inovação ou vanguarda, não se pode dizer mais isso nos dias atuais. É imprescindível pensar em como a produção de baixo impacto no meio ambiente, seja em qualquer meio ou sistema fabril. A preocupação com o impacto e o rastro deixado pela produção é algo inerente ao ato de projetar.

Sendo assim, cada vez mais as fábricas têm se preocupado em como transpassar limites para uma produção mais eficiente, mais limpa; e que inclusive seja capaz de gerar através do Design e do reaproveitamento das matérias primas utilizadas, novos negócios. Talvez uma grande tendência seja justamente em compartilhar a responsabilidade ambiental, com o usuário (utilizador), e não só deixar a cargo da indústria, a tarefa de proteção do meio ambiente. Mesmo porque, é certo que nunca se atingirá um ponto de equilíbrio plenamente harmônico entre uma sociedade altamente consumista e o meio ambiente.

Deste modo, o papel do designer, como re-educador da sociedade em questões de utilização e consumo consciente, através de produtos e serviços que tragam o bem estar e eficiência, com o *mindset* de responsabilidade e dever cumprido pelo usuário, é um campo de pesquisa e atuação de muitos profissionais. Tal assunto já foi abordado no capítulo sobre o 6º degrau da Escada de Design Dinamarquesa.

Pode-se citar por exemplo, na criação de produtos com qualidade superior, em detrimento de marcas que promovem objetos e itens de baixa qualidade, e assim, apostar em um consumo de poucos e bons produtos. A indústria da moda, por exemplo, levanta esta questão frequentemente nas críticas feitas ao *Fast Fashion*.

O ponto de ação do designer no campo da sustentabilidade, pode ser tanto na criação de sistemas e operações, quanto de estratégias. No caso de sistemas e operações, tem-se foco na eficiência e performance dos processos construtivos, montagem, beneficiamento de matéria prima, finalização do produto e logística. Já quando se considera o ponto de ação do Designer x Sustentabilidade enquanto estratégia, refere-se ao desenvolvimento não só de produtos, mas do discurso para marcas que carregam o conceito de sustentabilidade em seu cerne e que propagam seus valores inerentes aos produtos.

Uma coisa é certa, em ambos os casos, os designers precisam conviver com uma realidade de escassez de recursos cada vez maior, limitações e por fim, por alterações econômicas e demográficas urgentes, que tem mudado rapidamente o fluxo de pessoas e seus comportamentos. Tal visão pode ser observada com o esvaziamento de grandes centros urbanos, como Londres e Manhattan, por exemplo, onde muitos têm migrado para áreas mais periféricas e interioranas (*fugere urbem*), buscando melhor qualidade de vida e preços mais amenos.

Em uma entrevista recente, o CEO do Airbnb, Brian Chesky, afirmou acreditar que após a pandemia pode haver um aumento no número de nômades digitais, pessoas que optam por trabalhar remotamente enquanto viajam para diferentes países. “Muitas pessoas estão percebendo que não precisam estar conectadas a uma cidade. Então, você verá mais pessoas que escolherão viver viajando pelo mundo, passando alguns meses em lugares diferentes” (Chesky 2020)¹⁰¹.

Uma sugestão de atuação para os designers, junto à indústria no campo da sustentabilidade, é na criação de produtos que utilizem aparas e refugos da produção. Talvez um dos maiores, senão o maior desafio de muitas indústrias atualmente seja a questão do desperdício visto o momento de escassez de matéria prima que assola todos os países. Seja qual for a indústria, toneladas de retalhos se acumulam diariamente e que em muitos casos, como na indústria da madeira, são queimados de modo a aquecer as fábricas durante o inverno. Tal solução não poderia ser mais contraditória em plena 2ª década do século XXI, visto que existem inúmeras propostas para redução de emissão de carbono na atmosfera, ou então, com diferentes formas de aquecimento de ambientes, por exemplo. Fora isso, em muitos casos a matéria prima virgem e de alto valor, é descartada de forma inadmissível, tornando-se uma das maiores incongruências da indústria moderna.

O maior motivo da atuação de designers, como desenvolvedores de novos produtos a partir dos refugos da indústria, é justamente no sentido de agregar valor ao produto através do design. Diversos estúdios têm atuado neste sentido, como o do designer Rodrigo Almeida, que utiliza placas de aço inox 304, uma matéria prima considerada nobre e que são provenientes de trocadores de calor de máquinas de resfriamento de suco de laranja. Estas peças, que seriam descartadas, ganham nova vida e utilização e são comercializadas em um importante marketplace de design autoral, a Boobam.

¹⁰¹<https://www.infomoney.com.br/economia/como-a-pandemia-de-coronavirus-pode-impulsionar-o-exodo-urbano-no-futuro/> (junho de 2020) - acesso em maio de 2021.



Figura 41: Sofá feito com placas trocadoras de calor descartadas Sofá Linha Nobre, Grupo Beluz, 2018. (Rodrigo Almeida 2018) (<https://www.grupobeluzo.com/beluzo-design-2/>)

Já o estúdio de Marcelo Stefanovicz, aproveita restos de obras e materiais que seriam descartados, na criação de mobiliários que são utilizados nos próprios projetos de arquitetura, como é o caso do projeto de reforma feito no antigo prédio do banco Banespa em São Paulo, recém adquirido pelo grupo Santander. Na reforma, o designer propõe a utilização dos retalhos como fonte de inspiração para produtos que atualmente fazem parte do mobiliário fixo do banco.



Figura 42: Banco feito com eletrocalhas descartadas da obra do Farol Santander em São Paulo pelo designer Marcelo Stefanovicz, 2018. (www.casavogue.com.br)

Antes de tudo, há de se refletir sobre o uso eficiente dos produtos e processos e isso se refere prioritariamente ao designer, como autor de projetos e que possui a responsabilidade de ainda em etapa conceitual, refletir sobre a questão do que fazer com o descarte. Projetar com responsabilidade ambiental é inerente aos tempos em que vive-se e reduzir ao máximo a quantidade de refugo, uma preocupação constante. Sendo assim, projetar com o melhor aproveitamento de material, visando o menor desperdício é além de uma necessidade projectual para designers, uma demonstração de respeito não só pelo meio ambiente, mas pelo material em si.

Visto isso, é notório que sempre haverá sobras de materiais, e dar um destino criativo a isso, é um desafio, mas que se aplicado com criatividade e visão comercial e empreendedora, pode gerar grandes resultados para diversos setores da economia. Sejam produtos novos feitos na própria fábrica, sejam parcerias com comunidades de artesãos; a utilização dos insumos excedentes ajuda inclusive na imagem de diversas indústrias, que se desfazem de milhares de euros todos os anos em planos de marketing. Há uma forma mais inteligente e financeiramente interessante de trabalhar isto.

4.8 LEAN THINKING E O “THE TOYOTA WAY”

Não se pode dizer que a indústria teve, ou terá uma preocupação exemplar com a conservação do meio ambiente, mas o que se pode aferir é que sempre houve uma preocupação com a economia de materiais, otimização de processos, que culminassem em uma produção mais eficiente e competitiva. Neste sentido, o conceito de *Lean Thinking* está intimamente relacionado com uma produção mais "enxuta e eficiente", onde é buscado eliminar problemas com, produção em demasia, estocagens desnecessárias, problemas logísticos, ou prazos longos; além é claro de processos internos falhos e que comprometem a produção.(Fernandes 2013)

O chamado *Toyota Way*, se refere à metodologia criada pelo engenheiro chefe da montadora, Taiichi Ohno, que em 1988 revelou formas de operação adotados na planta da marca, que geraram resultados positivos e aumento de produtividade expressivos, comparados a outros períodos. Resumidamente, eram identificados os pontos mais problemáticos da produção e, através de simplificações de processos, melhoria de materiais e qualidade, e redução de desperdício; mudanças eram feitas para melhoria da percepção do cliente sobre a marca e otimização da entrega do produto. Tal metodologia, não poderia ser aplicada apenas em um departamento ou uma etapa, mas como já foi visto anteriormente, é necessário que toda a cultura da empresa e todos os patamares, estejam alinhados sobre o mesmo conceito. Somente assim, de fato, os resultados poderão emergir e serem percebidos pelo mercado. (Fernandes 2013)

A simplificação de processos, abrindo espaço para melhoria de materiais, além de permitir que haja redução de desperdícios, contribui para a melhora do valor da empresa como um todo. Isto gera espaço para a busca do aperfeiçoamento e melhoria constante de um produto, culminando no aumento da percepção de valor do cliente sobre a marca. O termo Kaizen, segundo Liker e Morgan, (2006), cunhado após a 2ª Guerra Mundial, e que em japonês significa uma melhoria contínua em busca da perfeição, procura justamente dentro de um sistema *Lean* (enxuto) os seguintes conceitos:

- Obtenção de lucro para a empresa;
- Cultura participativa dos funcionários;
- Melhorias ditadas pela necessidade;
- Eliminação de desperdícios;
- Proporcionar satisfação aos clientes.

E são justamente os clientes, segundo Fernandes, que têm papel central na especificação da relação entre o valor e o custo; e estar acima do equilíbrio destes dois ativos, é essencial para que o cliente tenha a percepção de alto valor e qualidade do produto. Entende-se como o equilíbrio entre valor e custo do produto, algo que o cliente está disposto a pagar. Sendo assim, quando se é reduzido o desperdício, ou criando valor através do design ou do serviço, facilmente se supera a linha de equilíbrio, criando a percepção de satisfação com o produto, assim como evidencia o gráfico 11.

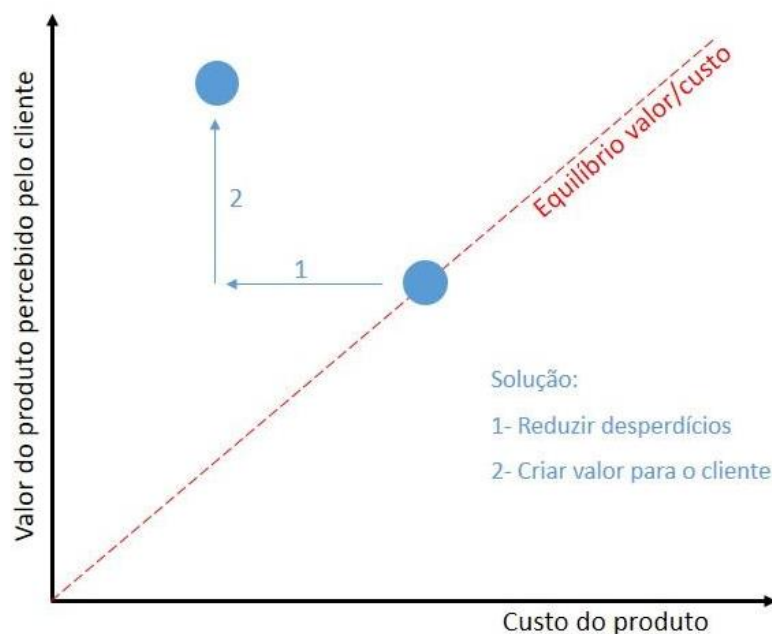


Gráfico 11: Relação entre Valor, Desperdício e Custos (Fernandes 2017 p.225).

Segundo Liker e Morgan, o método Toyota, é centrado na redução de desperdícios e aperfeiçoamento de processos de forma constante, para que o ganho de valor sobre o produto aconteça de uma forma ou de outra. É importante citar que a metodologia está montada sobre pessoas e a isso se refere não só os clientes, mas também os funcionários.

Outro conceito também aplicado dentro das fábricas da Toyota é o de *Genchi genbutsu*, termo japonês que se refere a "vá e veja por si mesmo", Liker e Morgan, (2006). Quando falamos de designers, é importante entender que o alcance de suas propostas e ações, está intimamente relacionado com seu conhecimento de processos e produtos, e no fim, o conhecimento empírico é o que garante agilidade e assertividade de decisão. Um Designer que muitas vezes não teve contato com fábricas, e não foi experimentado pela indústria, não saberá conduzir problemas, ou pior, criará e desenvolverá produtos que logo adiante se tornarão entraves para toda a equipa de desenvolvimento. Neste sentido, manter o treinamento de designers junto ao chão de fábrica, deve ser considerado como uma das melhores estratégias para desenvolvimento dos futuros gestores de novos produtos.

4.9 INCENTIVO AO JOVEM DESIGNER LOCAL

O tema fulcral desta tese é sobre o Designer como agente criativo e estratégico, que levará a indústria a um patamar de competitividade e modernização. O incentivo à absorção do designer dentro das plantas fabris, seja em Portugal ou em qualquer outro país é de suma importância não só para a economia local, mas principalmente pela evolução deste profissional a ser forjado em uma situação de realidade, diferente do experimentado no mundo acadêmico. Existem diversos exemplos de como o designer, amadurecido dentro da fábrica, em contacto com máquinas, materiais, artesãos, departamentos de compras, de vendas, de expedição, desenvolve um profissional elástico e de alta capacidade na resolução de problemas e reflexão sobre o futuro da profissão.

Um exemplo desta simbiose, é o designer brasileiro Jader Almeida, que desde os 16 anos trabalha junto a indústria moveleira e hoje é um grande expoente do design mundial, ao lado da Sollos, uma indústria de móveis do Brasil, que percebeu a mais valia em apostar na aproximação com um designer. Claramente, existe uma série de condições ideais para que essa fusão dê certo e gere os frutos esperados, mas entende-se como um investimento por parte de ambos. Do lado da empresa, em apostar em um indivíduo, desenvolvendo-o de forma a extrair plenamente o lado criativo e inovador dentro de suas capacidades produtivas; e do lado do designer, que conta com uma indústria com a mentalidade apontada para a inovação e que investe em seu nome e respectivas criações.

O que se sabe, é que há muito, o designer vem se tornando mais importante que o próprio design e muitas vezes, o nome do profissional tem ganhado mais destaque que os próprios produtos.

Citando o texto de uma palestra de Gui Bonsiepe em 2012:

"O design tem sido instrumentalizado pelo marketing que tende a tratar os serviços de design como auxiliares de segunda ordem. No próprio campo de design, esse processo fomenta um autorreferencialismo de dimensões desconhecidas em épocas anteriores. A arquitetura culmina na starquitecture, na arquitetura das estrelas. A pessoa do designer adquiriu mais importância que o próprio design. Entre a concepção do design como serviço e o design como atividade voltada para si mesma existe uma profunda brecha. Antes o papel do designer era comparável ao papel de uma atriz ou de um ator no teatro: posicionar-se ao lado do personagem que representa e não confundir a contingência da pessoa com o papel que está sendo representado no teatro." (Bonsiepe 2012, p.4)

Sim, haverá sempre duas vertentes de designers, uma que continuará seguindo uma linha autoral, de expressão individual e que atende um mercado de um consumidor que busca exclusividade e personalização máxima, com enfoque mais psicológico e que se apoia em um lado emocional do usuário; e do outro lado, o designer que atua sobre estratégias mais saudáveis em termos ambientais, com produtos que prezam pela durabilidade máxima, sem perder a atualidade e o frescor estético.

Cabe à indústria e a economia local, muitas vezes, compreender a importância deste profissional e atuar, juntamente a este, na busca de melhorias em seu ecossistema derredor, ou no caso da indústria, estimular e dar condições para que o profissional se desenvolva como agente criativo e inovador. Como se viu, o design tem a capacidade comprovada de elevar os ganhos e alcance das empresas, quando utilizado de forma estratégica.

"(...) hoje o designer já é responsável pelo fornecimento não somente de linhas de produtos ou de sistemas visuais, mas de serviços complexos e completos, incluindo consultoria junto às direções empresariais sobre a manutenção, extinção e inserção de novos produtos no mercado, a antecipação das necessidades e desejos dos usuários, a consciência ecológica e tecnológica de produção e sobretudo a orientação quanto aos novos rumos a serem seguidos na grande corrida dentro de chamada sociedade pós-industrial. Tudo isso, com uma visão diferente daquela praticada pelo profissional de marketing, que analisa o mercado de forma mais imediata e segmentada, contrapondo a ele uma visão histórica, abrangente, de médio e longo prazo, o que será determinado pelos designers ao conceber seus produtos." (Luza 2003, p 43)

4.10 CONCURSOS E BOLSAS DE INVESTIGAÇÃO

Como observado no caso de estudo da empresa brasileira San German, foi justamente a prospecção de jovens designers dentro de concursos que fez com que a inserção do profissional dentro da indústria se tornasse um caso de sucesso. Em entrevista com Anderson Eidt, CEO da San German, procurar dentre os candidatos do concurso então vigente à época, Salão Design de 2016, facilitou o acesso aos talentos e permitiu o contato e aproximação entre as partes. Em evento de entrega de premiação, os dirigentes da Empresa abordaram não só os ganhadores do concurso, mas outros que entendiam ter potencial e se mostraram como destaque.

Justamente por entender-se que existe uma falta de mão-de-obra qualificada, prospectar designers em um evento de premiação de um Concurso de Design a nível nacional brasileiro, como o Salão Design, é uma forma estratégica e inteligente de captar novos talentos. Existem dezenas de eventos semelhantes ao redor do mundo, criando inclusive a possibilidade de flerte da indústria com designers do mundo todo, o que traz frescor e uma publicidade rica em questões de diferentes origens e influências.

Segundo a Confederação Nacional da Indústria (Brasil), dentre muitas mais valias trazidas à Indústria pelos concursos de Design, estão:

- *“Estimular e promover a conscientização para a integração do design no processo de gestão das empresas;*
- *Facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas bem-sucedidas de gestão de design;*
- *Estimular esforços que permitam agregar valor aos produtos e serviços;*
- *Levar as empresas a atingir um maior nível de competitividade; e*
- *Oferecer às empresas um elemento de análise crítica de seu desempenho no processo de geração de produtos e serviços”.* (Luza 2003, p. 39)

Outra forma de incentivar o desenvolvimento do jovem designer, é aproximá-lo da indústria através de Bolsas de Investigação, que possibilitem a participação precoce do profissional na rotina da empresa. Este tipo de solução se mostra altamente atrativo, principalmente por possibilitar o conhecimento genuíno dos processos, rotina e metodologia de fábrica. Ao mesmo tempo, o jovem designer pode conectar todo o conteúdo aprendido na academia, com a prática vivida no ambiente de fábrica, de modo a aprimorar os conhecimentos.

De modo a realizar atividades científicas, tecnológicas e formativas, com recurso a um subsídio atribuído por instituições públicas ou privadas, as Bolsas podem ter o importante papel de levar inovação para a indústria, que muitas vezes carece justamente de soluções, metodologias e até pesquisa de materiais novos que melhorem sua competitividade. Neste sentido, os estudantes podem desempenhar um importante papel em conduzir a indústria para patamares

modernos e de melhor desempenho, principalmente se estiverem inseridos em Centros de Pesquisa que possibilitem testes, em prol de melhorias de qualidade, novos e melhores materiais, reutilização de retalhos com possibilidade de diminuição de desperdícios, além de desenvolvimento de novos produtos.

Em ambos os casos, fica claro que a busca por jovens talentos, ainda no âmbito acadêmico, é uma alternativa saudável, não só de manter os jovens profissionais em território nacional, mas também, por desenvolvê-los sob a luz das organizações, considerando um possível plano de carreira dentro da indústria. Em qualquer um dos casos, importa-se frisar a manutenção e o cultivo das boas práticas do design no ambiente profissional, como visto anteriormente, onde o Designer possa de fato, desempenhar seu papel como figura estratégica e criativa dentro do quadro da empresa.

5. INDÚSTRIA COSMO (aplicação)

5.1 COMPREENDER A COSMO

Como parte complementar desta Dissertação, resolveu-se aplicar as metodologias aprendidas e o conhecimento adquirido em um caso real, onde o estúdio Curioni atuou junto à indústria Cosmo no desenvolvimento de uma linha nova de produtos. A intenção será de colocar em prática e se houver tempo hábil para tal, coletar resultados e dados com intuito de comprovar as estratégias utilizadas. Vale lembrar que para que os resultados sejam coletados e analisados de forma plena, é necessário que o mercado retorne minimamente à normalidade, com liberação para a realização de feiras e exposições, reativação de lojas, entre outros.

No início de 2020, o estúdio de design Curioni, foi procurado pela indústria de mobiliário Cosmo, empresa sediada em Votuporanga no interior de São Paulo, Brasil, para desenvolvimento de uma nova coleção que seria apresentada ao longo de 2021, logo nas principais feiras e exposições do segmento (facto não ocorrido por conta dos constantes cancelamentos devido à pandemia de Covid-19). A proposta do estúdio Curioni foi não só desenvolver produtos, mas promover um trabalho de reestruturação e cultura de produção, conduzido pelo pensamento do Design. Para isso, o estúdio seria responsável, lado a lado com a diretoria da empresa, por decisões que envolvessem de ponta a ponta, o lançamento desta nova coleção, que tem a importante missão de ser um divisor de águas dentro da Cosmo.

Sobre a região de Votuporanga, onde a Cosmo está localizada, é necessário posicionar o leitor de que a cidade é popularmente conhecida por ser um pólo industrial que abrange diversos setores, mas tem no mobiliário, sua maior participação e importância econômica, envolvendo grande parte da população local como força de trabalho. Dadas as devidas proporções, pode ser comparada com a cidade de Paços de Ferreira, o que muito interessa à esta dissertação.

Visto isso, a análise sobre a história da indústria Cosmo, igualmente se compara a de inúmeras fábricas de do Norte de Portugal. Trata-se de uma indústria familiar, já em sua 2º para 3º geração, focada na construção de produtos com alta qualidade, materiais de 1º linha e produção que mescla trabalho manual e por CNCs. Além disso, contam com setor de estofos, pintura e parceiros próximos de serralheria, marmoraria e vidraçaria.

O briefing, ainda que indefinido e confuso no início, deixava claro a intenção de reposicionar a marca através do design como estratégia de crescimento. Existia desde o começo, uma consciência de que apesar da qualidade construtiva que possuíam, ainda faltava um desenho alinhado com os conceitos e valores atuais, que os posicionassem no segmento A. Ou seja, possuem uma técnica primorosa e utilizam materiais de boa qualidade, mas o desenho ultrapassado não permitia que acessassem clientes de um segmento superior.

O Estúdio Curioni, teve especial atenção em entender a história e tradição da marca, estudando não só os catálogos antigos, como também a capacidade técnica da fábrica, técnicas próprias e matérias primas que eram trabalhadas (madeiras, lâminas naturais de madeira, tecidos, metais, etc). Algo importante a frisar, é o respeito que o designer deve demonstrar sobre a história de seus clientes, e jamais impor uma mudança que gere sobre seu contratante, a pressão de alterar e modificar a rotina da fábrica em prol de mudanças incertas. Trabalhar a evolução, dentro da zona de conforto, parece ser a forma mais assertiva de conduzir casos como este.

Um exemplo de como conduzir tais modificações foi o uso da madeira Jequitibá, uma madeira brasileira de alta qualidade, que no entanto, possui um tom róseo, que não era desejado para a coleção que estava a nascer. Sendo assim, implementou-se o processo de "lavagem da madeira", uma técnica já trabalhada pelo estúdio Curioni com outras indústrias, que padroniza o tom da madeira em uma cor clara e natural, semelhante à do Carvalho ou do Freixo. Sendo assim, não se mudou a matéria prima já utilizada pela Cosmo, mas sim, o tratamento na madeira foi alterado, como opção. Outro tom utilizado nesta nova coleção, foi o chamado Ébano, um betume aplicado diretamente sobre a mesma madeira de Jequitibá, trazendo a coloração escura, sem no entanto selar os lenhos/catedrais da madeira; um efeito popularmente conhecido como preto sobre preto.

Esta coleção, chamada Soft, baseou-se principalmente no uso da madeira como elemento principal e de destaque. Inspirada em uma tendência de estilo chamada de *Neotenic*¹⁰², expressão cunhada em 2019 durante a exposição de design em Nova Iorque, a ICFF, os produtos apresentam secções generosas com arestas e quinas arredondadas, dando à madeira um aspecto "macio", suave ao toque e ao olhar, sem quinas ou pontas. O acabamento 100% fosco, revela minimamente um toque com textura natural e não, uma madeira lixada ao máximo, sem textura e com aspecto artificial.

Com produtos e objetos apresentados de forma monocromática e com poucas misturas de materiais (no máximo 2 materiais por produto), somados ao estilo *Neotenic*, que é uma tendência que aposta no resgate à memória através de uma linguagem do conforto visual e do acolhimento, a coleção Soft teve como meta ser concisa e de fácil assimilação do público. A coleção Soft tem por intenção revelar técnicas precisas de carpintaria, como encaixes, espigas, emendas, e sofisticação pelo uso da madeira maciça em si, escolhida pontualmente para cada peça. São produtos voltados para o uso cotidiano, duráveis, que perdurarão por anos e com manutenção descomplicada e com detalhes a serem percebidos ao longo do uso, e não de forma óbvia ou proposital.

A linha Soft, pensada para ser apresentada em 2021, provavelmente terá seu lançamento adiado para 2022, quando as feiras estarão liberadas; e terá a

¹⁰²Linha do design baseada no termo científico da Neotenia, usado para descrever a retenção de traços juvenis em adultos. Nesta linha de pensamento do design, os objetos adquirem proporções espessas e vigorosas, que fazem conexão com os usuários por remeterem a memórias e situações da infância.

ambiciosa missão, de conduzir a Cosmo a um novo patamar de indústria e por conseguinte, de clientes mais exigentes, visando a evolução em seu posicionamento como marca e percepção pelo mercado.

A coleção Soft, será apresentada na mais importante feira de mobiliário do Brasil, a ABIMAD (1 a 4 de fevereiro de 2022), voltada apenas a lojistas do Brasil e América do Sul, em busca de lançamentos, boa oferta de produtos, capacidade de produção e exclusividade para suas lojas em suas respectivas cidades. Vale lembrar que o Brasil, por suas dimensões geográficas, se comporta como um mercado próprio, muitas vezes não dependendo de exportações, tendo toda a produção absorvida pelo mercado interno. O evento que teve 3 tentativas de adiamentos por conta da Pandemia em 2020, em 4 de maio de 2021 foi oficialmente cancelado, sendo definido para ocorrer definitivamente em fevereiro de 2022. Viu-se situações semelhantes em outras exposições, como o *Salone del Mobile*, em Itália.

De modo a contornar a ausência de feiras, pensou-se em um evento dentro das instalações da indústria Cosmo, onde os representantes de vendas seriam convidados para uma exposição privada, com todas as medidas de segurança e seguindo os protocolos de higiene sugeridos pela OMS¹⁰³, para apresentação da linha Soft. Além disso, uma ação mais abrangente foi desenvolvida com a apresentação virtual da coleção através de um *webinar*¹⁰⁴ agendado com lojistas do Brasil para apresentação da nova coleção. Estas ações foram desenhadas pelo estúdio Curioni e serão comentadas adiante no texto, descrevendo as estratégias estabelecidas, bem como os resultados alcançados.

Uma vez que não foi possível estar fisicamente na indústria, estabeleceu-se uma forma de reunião via *softwares* de compartilhamento de tela (Zoom, Meets), apresentação dos projetos, treinamentos com equipa, acompanhamento de protótipos, esclarecimento de dúvidas e validação de testes. Desta forma, soluções como o clareamento da madeira, ou a ebanização foram testadas em diversas oportunidades até que o resultado ideal fosse atingido. No caso do tom claro, a madeira Jequitibá foi tratada de modo a que o tom se assemelhe ao da folha de carvalho natural (a ser utilizado para tampos e laterais de móveis), dando uniformidade visual ao conjunto.

Igualmente, o estúdio Curioni atuou para melhorar e otimizar a comunicação, a forma como o público da Cosmo a compreendia e o reposicionamento frente ao mercado. Foi realizada uma pesquisa entre os principais *players* deste mercado e no mesmo segmento, principalmente para entender como era a abordagem do mercado e como poder-se-ia sobressair sobre os rivais. As empresas elencadas como principais *benchmarks*, foram: Pollus e a Modalle (ambas concorrentes e vizinhas da Cosmo) além da Breton, Essenza e Doimo, todas especializadas em

¹⁰³ Organização Mundial da Saúde.

¹⁰⁴ webconferência ou videoconferência com intuito educacional, no qual a comunicação é de apenas uma via, ou seja, somente o palestrante se expressa e as outras assistem.

produtos para um público AA, com venda exclusiva para lojistas do Brasil e para exportação.

Outra preocupação desde o início, foi em como se daria a comunicação de lançamentos em um momento difícil e delicado. Havia inclusive a necessidade de ter sensibilidade junto ao consumidor, por um cenário de enormes dificuldades e com muitas vidas perdidas por conta da Pandemia. Decidiu-se que o trabalho de fotografia e vídeo da coleção, deveria trazer à luz, os pontos mais importantes da coleção, revelando detalhes e explorando os encaixes de madeira, quase de forma lúdica, assim como a figura abaixo. A intenção era gerar a curiosidade e criar um gatilho de compra entre os clientes já fidelizados da marca, sem revelar a coleção por completo.

Além disso, a Cosmo ainda não opera em canais de venda online, criando uma oportunidade de apresentação da nova coleção Soft para o público direto. Como este não é o público principal da Cosmo, uma das preocupações foi em divulgar em plataformas marketplace fora do Brasil, aumentando o alcance de vendas sem conflitar com o público principal de lojistas nacionais. O canal escolhido foi a 1stDibs¹⁰⁵, por apresentar grande alcance de vendas em todo o mundo e por possuir *traders* parceiras no Brasil, capazes de completar a operação de exportação de forma simplificada.



Figura 43: Detalhe da mesa de jantar e cadeira Soft (Baldiissera 2021)

Visto que o mercado brasileiro de mobiliário é altamente competitivo e que mais de uma loja disputa o mercado de um pequeno município ou freguesia, a decisão de divulgar pílulas (fragmentos) da nova coleção Soft, sem que o produto total

¹⁰⁵ <https://www.1stdibs.com/> (sem data) - acesso em 15 de janeiro de 2021.

fosse revelado, fez com que os próprios clientes demonstrassem interesse em conhecer os produtos, antes mesmo do lançamento, de modo a se anteciparem a seus concorrentes.

Neste sentido, a atuação com a direção de arte, pensando-se na campanha de forma digital, interagindo com fotógrafos, *videomakers* e designers gráficos, foi essencial, pois conceitos importantes foram reforçados, para que a coleção fosse apresentada da forma mais eficiente possível. No caso da fotografia, foi escolhido um profissional que apresentasse uma solução interessante e criativa de registro dos produtos, para além das comerciais fotos *still* (fundo branco).



Figura 44: Equipa de montagem posicionando os produtos para sessão de fotos(Baldissera 2021).

Os registros também foram feitos em meio a cenários rurais da região, também conhecida por grandes plantações de milho e algodão, além de localidades históricas, como estações de comboio e antigos silos. Esta opção de cenário busca a analogia com as formas e materiais orgânicos utilizados na coleção, uma prerrogativa de projeto.



Figura 45: um dos cenários escolhidos para registro da linha Soft (Baldissera 2021).

No caso de vídeos, importantes ferramentas para divulgação em redes sociais e que aumentam consideravelmente o conhecimento do consumidor sobre a marca aproximando-os, procurou-se expressar o trabalho manual de acabamento, através de *takes* (trechos curtos de vídeo) de etapas de lixamento, uso de formões e ferramentas manuais, aplicação de óleos seladores, e assim, evocando os sentidos dos telespectadores. Em todo momento, explorou-se o trabalho da madeira como um organismo vivo, em constante movimento, e que por conseguinte, merecia todo o cuidado e respeito de todos, antes de chegar às mãos do consumidor final.



Figura 46: cena dos bastidores do filme institucional de apresentação da linha Soft, dirigido pelo estúdio Curioni (Baldissera 2021).

Não menos importante, foi desenvolvido o trabalho de digitalização de todos os produtos (não só da linha Soft) para blocos 3D para especificação de arquitetos e designers de interiores. Disponíveis para download na página exclusiva da marca na Warehouse (vide figura abaixo), os blocos em formato sketchup são uma importante ferramenta de divulgação de produtos. Em um primeiro momento, os itens a serem incluídos foram os da linha Soft, e na sequência, das coleções antigas. Tal ação tem um efeito importante em como o mercado entende e enxerga a marca, alinhada com o momento atual, e atualizada com as tecnologias utilizadas pelos especificadores. Em uma era de ampla concorrência, ter o produto inserido nos projetos é de grande importância.

Outra justificação, é que o arquiteto de qualquer cidade do Brasil, pode incluir o produto em seu projeto, forçando os lojistas locais a adquirirem os produtos de modo a fidelizar o projeto do especificador. Esta estratégia promove, de forma sadia, a inclusão dos produtos no *mix* de produtos das lojas já compradoras da marca, mas também em novos pontos de venda.

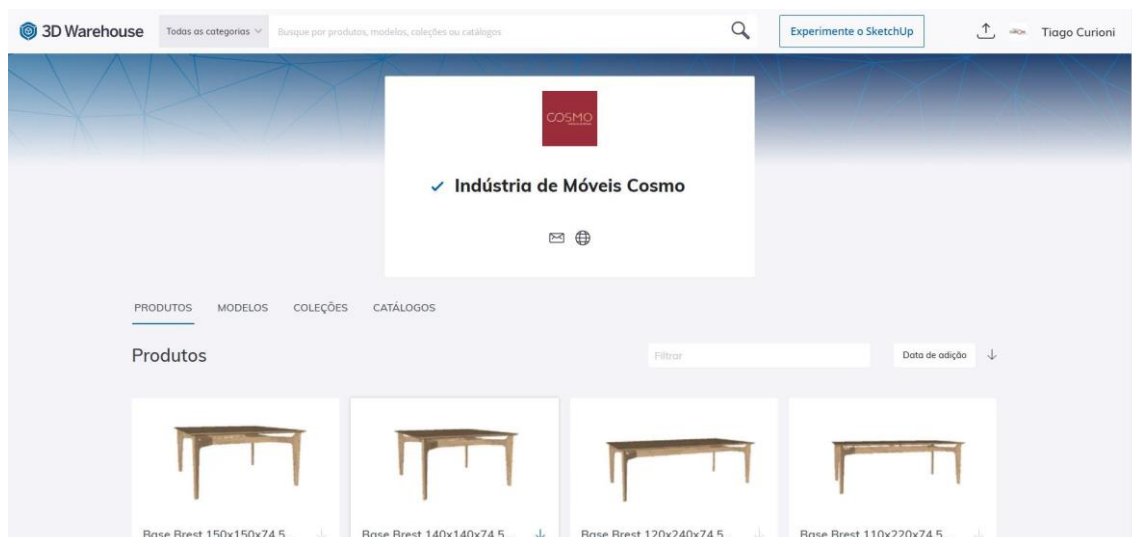


Figura 47: página da Cosmo na Warehouse, criada durante esta Dissertação para inclusão dos produtos novos para acesso de arquitetos (www.3dwarehouse.sketchup.com)¹⁰⁶

Já o trabalho do artesão, foi igualmente reforçado e valorizado, juntamente com o do designer. Cada peça é carimbada com um carimbo térmico tipo pirógrafo (gravador em madeira por alta temperatura), capaz de gravar a madeira de forma permanente pelo fogo. Além disso, cada peça é acompanhada de uma *tag* (etiqueta), com a assinatura do artesão que realizou a montagem e acabamento final. A intenção com estas ações, é de transmitir a estória e a história de cada produto, e criar valor sobre o produto *hand-made*, e principalmente, fortalecer a imagem de que são produtos assinados.



Figura 48: Teste com assinatura carbonizada com Pirógrafo (Baldiçera 2021).

¹⁰⁶ <https://3dwarehouse.sketchup.com/by/moveiscosmo> (sem data) - acesso em 19/09 de 2021.



Figura 49: Testes para a Tag de identificação do artesão (figura do autor).

Para os catálogos de venda, foram feitas sugestões aos designers gráficos, para que pudessem melhorar a interação do público com o material, e principalmente, chamar atenção às modificações que a empresa estava a promover. Desta forma, a ordem de demonstração de acabamentos no catálogo físico foi mudada, indo para o final e alocando imagens apelativas no início do material. A intenção foi criar algo em formato retrato, como um livro, e que chamasse atenção ao uso da madeira natural.

Na sequência, procurou-se espaçar mais os produtos, promovendo uma predominância da cor branca da página de papel, criando áreas de respiro e uma leitura leve e destacada. A intenção foi tornar o catálogo em um material de consulta agradável e não puramente técnico. Como sugestão técnica para o catálogo, cada página contém uma referência vetorizada com medidas macro, facilitando ao cliente, a escolha e determinação de medidas e acabamentos. O catálogo técnico de modo claro e objetivo é essencial para que os produtos sejam escolhidos de forma rápida e assertiva.



Figura 50: Capa do capítulo da coleção Soft no catálogo 2021 Cosmo Indústria (Catálogo Cosmo 2021).



Figura 51: Página do catálogo mesa Soft (Cosmo 2021).

Também foram desenvolvidas miniaturas dos produtos da linha Soft, como forma de *souvenirs* em feiras e exposições. Juntamente com posters e *flyers* da coleção, a estratégia é que mesmo os clientes que não adquirissem os produtos no momento da feira, levassem consigo uma lembrança ou algo que servisse de gatilho para uma futura compra. Esta é uma estratégia amplamente utilizada em feiras de maior relevância, como o Salone del Mobile, por exemplo. Com um material de divulgação apelativo e sedutor, procura-se atrair a atenção do público para uma venda posterior e quando o lojista está mais certo do que e de quanto comprar.



Figura 52: Miniatura da cadeira Soft (Palandra 2021 - miniaturista)

Inevitavelmente, todas estas ações foram feitas em meio à crise do Covid-19. Com isso, diversos eventos foram cancelados e muitos tiveram uma versão digital alternativa, onde os lançamentos foram apresentados em formato *streaming* em plataformas digitais. Uma das grandes preocupações do estúdio Curioni junto da Cosmo foi justamente com um possível adiamento da data da exposição. Pensou-se então em criar, dentro da fábrica, uma espaço restrito e exclusivo para apresentação da coleção de forma controlada e respeitando-se todas as medidas de controle e cuidados contra a transmissão do vírus. Uma espécie de showroom onde apenas um cliente era convidado por vez para conhecer a nova coleção. Essa medida se mostrou importante para sentir a repercussão e receptividade dos novos produtos, antes mesmo de ser apresentada ao público.

Sequentemente, um novo evento com lojistas do Brasil, e com representantes de vendas, foi realizado, para apresentação da nova coleção. O estúdio Curioni esteve a todo momento conectado à Cosmo de modo a instruir a retórica e o discurso de apresentação, criando inclusive os textos *releases*, e atuando como *copywriter* para a divulgação dos produtos. Tal ação constrói e reforça o papel do Designer não apenas como elemento criativo, mas como o profissional capaz de comunicar e engajar as vendas da indústria, através de uma ação coordenada com outros profissionais, como artesãos, fotógrafos, equipa de vendas, *videomakers*, designers gráficos e principalmente, com a diretoria da empresa.

De modo a melhorar o conhecimento sobre a coleção, com bons argumentos de venda para os representantes de venda e lojistas, o estúdio Curioni gravou vídeos de apresentação dos produtos e do conceito da linha Soft. Funcionando como um treinamento, o objetivo era abastecer os vendedores com informações técnicas, além de evidenciar possíveis gatilhos de venda, como inspiração, conceitos de sustentabilidade, processos construtivos utilizados e informações sobre as matérias primas e acabamentos desenvolvidos através de testes e protótipos. Engajar e otimizar os vendedores para uma linha com foco num público seletivo, foi um dos requisitos pedidos pela marca, justamente por entenderem que o designer seria a pessoa certa para expressar de forma cativante todas as qualidades da linha.

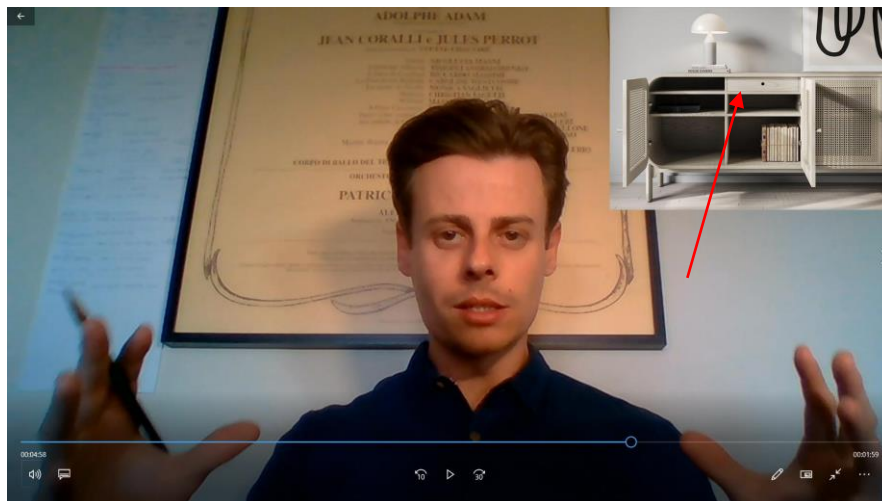


Figura 53: frame de vídeo de apresentação de produtos da linha Soft para representantes de vendas. (Figura do autor 2021)

Calcula-se que este trabalho, que se iniciou em maio de 2020, gere significativas modificações na mentalidade organizacional da indústria Cosmo, alterando seu modo de agir e pensar ações e investimentos. O espaço para medições de resultados, ainda que prematuro, deve, idealmente, apresentar que as ações a longo prazo, potencializam ganhos e ampliam o leque de oportunidades das indústrias. São conceitos que dificilmente serão abandonados e que certamente, ampliarão a visão da indústria sobre como o trabalho com designers, pode trazer resultados até então intocados.

Igualmente, o mercado e o público em geral, enxergam a indústria que atua junto à designers, de forma mais humana e que vai em direção aos seus interesses. Mostra acima de tudo, uma indústria com foco no ser humano, em valores, em uma imagem original, com produtos com identidade e por isso, atualizada.

5.2 ROTEIRO DE INTERVENÇÕES E PRINCIPAIS AÇÕES

Na sequência, será apresentada a ordem cronológica, o desenvolvimento de soluções, processos e produtos. Por se tratar de um procedimento de desenvolvimento de produtos à distância, alguns processos especiais foram cunhados especialmente para este caso, podendo ser considerados obsoletos, no caso de acompanhamento presencial.

5.2.1 Conhecimento da História da Marca

O início do projeto deu-se pela fase de conhecimento e entendimento do que a marca Cosmo representava dentro do mercado e sua origem. Foi essencial estudar não só o histórico da marca, mas também, sobre o que já havia sido produzido em termos de produtos, quais matérias primas e soluções adotadas. Grande parte desta etapa, se deu por consultas à catálogos antigos, bem como ao site da marca, além de questionamentos diretos aos proprietários. A marca, que foi fundada em 1975 por Ângelo Baldissera, um carpinteiro que trabalhava em fábricas da região, teve início fabricando camas e móveis simples, com uma estrutura enxuta e muito primária.

Além disso, foi essencial compreender neste momento, quem eram os clientes, e o raio de atuação da marca. Com isso, foi possível traçar os principais pontos de venda atendidos e com isso, compreender que tipo de produtos estavam sendo vendidos dentro do mix de cada loja. Esta percepção ajuda a refletir se existe o risco de incluir um móvel de uma categoria superior, lado a lado com produtos inferiores, provocando a desvalorização do produto por aproximação.



Figura 54: Pontos de venda de produtos Cosmo no Brasil (Cosmo 2021).

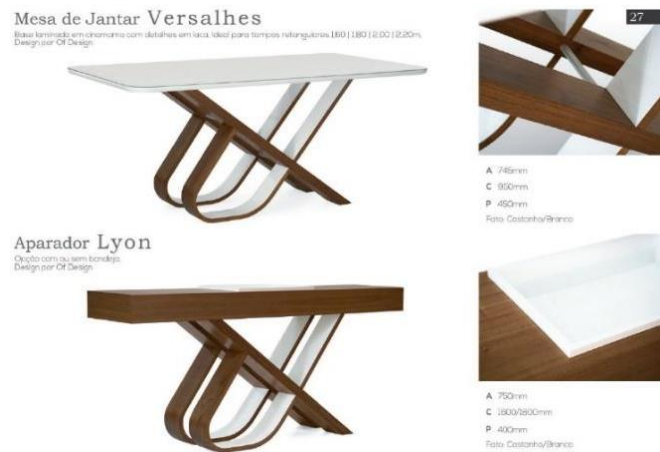


Figura 55: Produtos tradicionais Cosmo (Catálogo Cosmo 2020).

5.2.2 Estudo de materiais e maquinário disponível

Procurou-se compreender a disposição de setores e departamentos dentro da fábrica, assim como, conhecer os responsáveis e líderes de cada departamento. Isso gerou proximidade e empatia entre as partes, de modo a perceber o alcance de atuação de cada sugestão que seria feita. Esta etapa proporcionou uma aproximação do estúdio com diferentes setores da Indústria, de modo a ter dinamismo no esclarecimento de dúvidas e rapidez na solução de problemas. Os setores envolvidos e seus respectivos coordenadores eram:

- Prototipagem: Will
- Tapeçaria: Simão
- Carpintaria: Israel
- Compras: Marcelo
- Diretoria: Thaís



Figura 56: Confecção do tampo da mesa de centro Soft em CNC (Baldissera 2021).

5.2.3 Estudo de acabamentos disponíveis x sugeridos

Foram estudadas as lâminas de madeira existentes, e como se comportavam com os acabamentos a serem sugeridos : Clareado (Ash) e Ebanizado. Notou-se que as lâminas existentes (Pinus e Cinamomo) não possuíam riqueza de detalhes, com catedrais bem marcadas ou lenhos definidos.



Figura 57: Folha de pinus (recusada)
(Baldissera 2021).



Figura 58: Folha de Tauari (recusada)
(Baldissera 2021).



Figura 59: Folha de Carvalho (aprovado)
(Baldissera 2021).



Figura 60: Comparação de folhas de Tauari, Pinus e Carvalho (Baldissera 2021).

5.2.4 Teste com acabamentos sugeridos em produtos existentes

Semelhantemente, os acabamentos Ash e Ebanizados, foram testados nos produtos existentes da marca, percebendo-se a evolução do processo na madeira maciça e lâminas de madeira. Neste sentido, verificou-se que mesmo os produtos antigos, poderiam se beneficiar dos acabamentos novos sugeridos.



Figura 61: Acabamento Ash (clareado) (Baldissera 2021).



Figura 62: Acabamento Ebanizado (escurecido) (Baldiissera 2021).

5.2.5 Escolha de lâminas novas para a coleção Soft (Carvalho)

Sugeriu-se deste modo, a utilização de uma lâmina de madeira com maior riqueza de detalhes e nobreza, especificando-se a versão do Carvalho Americano Branco e o Rosa. Há uma diferença de valores entre os dois materiais, e desta forma, a intenção era testar os dois materiais e compreender se a opção mais econômica poderia ser utilizada, depois de feito o acabamento final.



Figura 63: Comparação entre Jequitibá maciço e folha de carvalho no acabamento Ash (Baldiissera 2021)

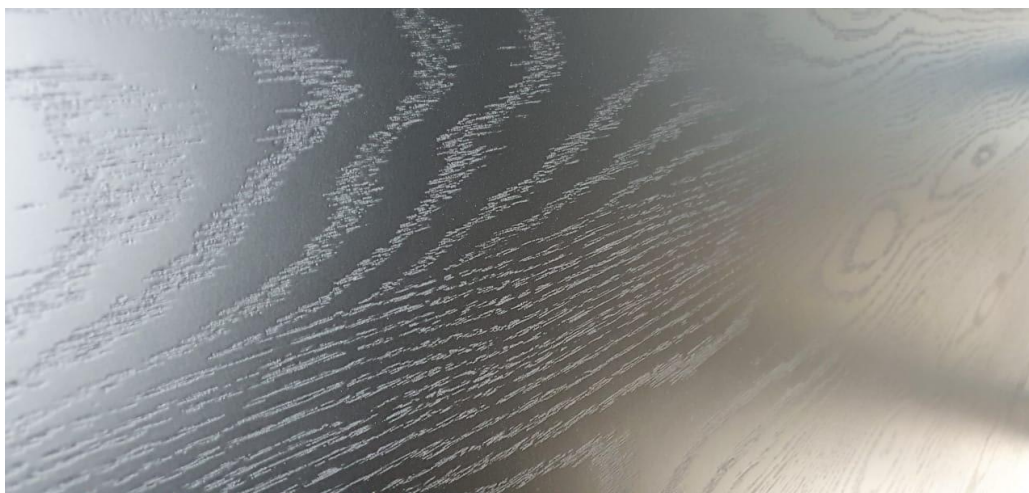


Figura 64: Folha de Carvalho branco ebanizado (Baldiçsera 2021).

5.2.6 Escolha da madeira Jequitibá e teste de clareamento (Ash)

A madeira mais utilizada pela Cosmo é o Jequitibá, uma madeira Brasileira e de excelente trabalhabilidade e ao mesmo tempo, com um tom claro róseo. No entanto, com muita variação de tons entre claro e escuro. Foi-se sugerido a inclusão de uma madeira mais homogênea e clara, o Tauari, que se assemelha muito ao Freixo. Após estudo de custos para a inclusão de uma nova madeira, criação de um novo depósito para estoque, entendeu-se que esta escolha envolvia custos e dificuldades que não seriam justificados a longo prazo. Por isso, decidiu-se manter o Jequitibá como madeira única na linha, o que equilibrava os custos por já ser compartilhada com o restante de todos os móveis e também, pelo fato desta madeira aceitar bem os tratamentos Ash e Ebanizado.



Figura 65: Testes do acabamento Ash (clareado) na madeira Jequitibá (Baldiçsera 2021).

5.2.7 Progressão do tom escuro (Ebanizado)

Uma preocupação com a tonalização escura, chamada aqui por Ebanizado, era de não encobrir os veios da madeira. Para isso, deveria ser criado um padrão de aplicação e diluição do tonalizante. Nos primeiros testes, mostrava algo como uma laca preta, o que não era desejado. Com maior diluição do produto, conseguiu-se uma melhor definição dos desenhos da madeira na situação preto sobre preto.



Figura 66: evolução do acabamento Ebanizado (Baldissera 2021).

5.2.8 Testes de verniz

Ambos acabamentos (Ash e Ebanizado) deveriam ser 100% foscos, algo por vezes difícil de se conseguir após processo de lixamento e aplicação dos tonalizantes. Para isso, um verniz a base de água, possibilitou máxima diluição, conseguindo-se uma aparência de madeira *in natura*, com toque igualmente semelhante à madeira natural.



Figura 67: Aplicação de verniz ainda apresenta brilho (recusado) (Baldissera 2021).

5.2.9 Testes de ferramentas especiais.

Havia a intenção de criar tampos para mesas de jantar e centro com bordas boleadas que seguiam uma combinação de curvas resultantes numa forma ogival. Para isso, foi proposto uma fresa feita sob-medida para a CNC. No entanto, as lâminas não suportaram a curva, mesmo havendo a possibilidade de emenda no ponto mais crítico da curva. A localização da fábrica, em Votuporanga, poderá ter agravado o ressecamento das lâminas, que rachavam com muita facilidade. Percebe-se a necessidade de manter o estoque de lâminas com possibilidade de humidificação.



Figura 68: Fresa de acabamento de borda do tampo, desenvolvida especialmente para a linha Soft (Baldiçera 2021)

5.2.10 Testes de encaixes aparentes.

Uma diretriz de projeto estabelecida, seria manter encaixes tradicionais da carpintaria à mostra, desde que determinado um padrão para toda a coleção. Para isso, encaixes típicos de carpintaria foram utilizados, em somatória a espigas e parafusos. Em todos os produtos, os encaixes extrapolam a estrutura em 15mm, chamando atenção para o detalhe, mas também, denotando uma solução de projeto adotada em toda a coleção. A combinação de encaixes e parafusos, permitem que os produtos maiores, como mesa de jantar, bar e aparador, sejam embalados e enviados sem as pernas acopladas, reduzindo significativamente os custos com logística. Além disso, esta solução combinada de dois fatores, permite que o produto seja montado de forma descomplicada no destino por qualquer pessoa.

Assim como todas as partes, as arestas são suavizadas para melhor aspecto e adequação à proposta da coleção. De modo a padronizar os acabamentos das espigas, um chanfro de ângulo e altura controlados foi adicionado ao projeto e já é esculpido pela CNC, uma vez que nos primeiros produtos este detalhe estava executado à mão. A padronização de todas as etapas, por menores que fossem, trouxe rapidez de montagem e controle de qualidade apurado.

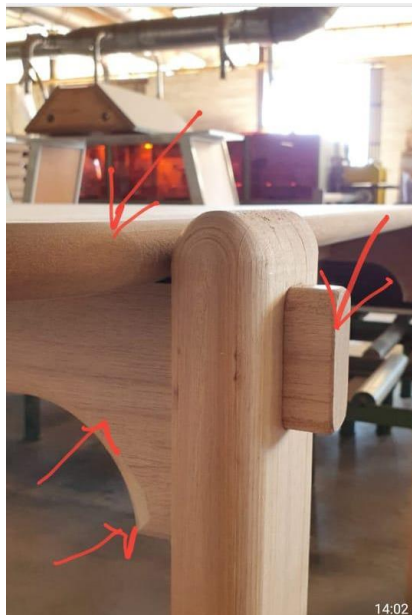


Figura 69: Ajustes solicitados nos encaixes de madeira (Baldissera 2021).



Figura 70: Espiga antes do padrão chanfrado e depois do chanfro, padrão para toda a linha (Baldissera 2021).

5.3 LISTA DE PRODUTOS LINHA SOFT (metodologia de projeto)

Após o conhecimento de campo e compreensão do alcance e limites como indústria, procurou-se estabelecer uma metodologia de trabalho e de orientação de projeto. Uma das principais preocupações foi desenvolver uma linha de produtos completa, que pudessem se complementar e trazer relevância

comercial quando expostas em conjunto. Estes produtos devem trazer inovação para a marca, sem prejudicar o andamento dos processos. Isso significa trazer frescor e pluralidade dentro da Zona de Conforto. Estes produtos serão listados abaixo pela ordem de criação e desenvolvimento.

Um dos pilares da coleção Soft, é a simplicidade de linhas para que o acabamento e a utilização da madeira escolhida, sejam o principal destaque. Combinado a isso, a opção por materiais de qualidade como a madeira de Jequitibá e a folha de Carvalho branco, se deu inclusive pelos veios marcados e pronunciados, algo que trará exclusividade e identidade única a cada uma das peças. Além disso, a escolha por estas madeiras se deu pela oferta de no mercado Brasileiro, com ampla distribuição, plantio em manejo e um bom controle de qualidade, garantindo uma madeira de excelente performance, com boa trabalhabilidade em máquinas, e boa resistência mecânica.

Por fim, ao adotar uma sequência de produtos com soluções idênticas e que em muitos casos compartilham as mesmas peças revela o conceito de racionalidade construtiva, onde toda a matéria prima é utilizada ao máximo, sem desperdícios, com rapidez de produção, controle de qualidade e responsabilidade. Inclusive, retalhos de madeira foram torneados para serem puxadores na própria linha Jazz, ou então, se tornaram fechamentos de tubos metálicos em outra linha secundária criada pelo estúdio Curioni para a Cosmo.

Estas ponderações estão fortemente baseadas no *Toyota Way of Thinking*, uma metodologia de projeto e de produção desenvolvida nos anos 80 dentro das fábricas da Toyota e que será exposta em um outro capítulo à frente, como uma proposta de trabalho para demais utilizadores.

O sistema Toyota está baseado na sua implementação integrada e contínua ao longo do tempo, através de um **Processo** que pode ser estandardizado com o intuito de ser aperfeiçoado constantemente, reduzindo desperdícios, lead time e custos de desenvolvimento. Também, o sistema se baseia nas **Pessoas** que conduzem o processo, e que devem estar alinhadas com os mesmos valores e conceitos da empresa. Liderados por um chefe de equipa, todos seguem as mesmas diretrizes e conseguem com primor trabalhar de forma harmônica como um time. Por último, os **Instrumentos e Tecnologias** devem ser tais, para que promovam um desempenho de atividades de modo eficiente e dinâmico, sem erros e com plena expectativas conhecidas.

Com a aplicação desta metodologia, ficou claro que a estética do produto, seria uma questão como outra qualquer do processo, com o mesmo peso e importância que os materiais utilizados, por exemplo, e não o ponto principal da coleção.

Assim, considera-se que esta consciência para o designer, traz maturidade projectual, justamente por fazê-lo compreender que mais importante que a forma, para a indústria, é como será produzido.

A adoção desta metodologia processual, tem ainda como objetivo reduzir a produção de partes desnecessárias, de modo que a todo momento as máquinas

tenham de ser paradas para a mudança de um projeto, uma vez que uma mesma peça pode ser utilizada em mais de um produto. Tal fator, contribui inclusive para um estoque mais enxuto e organizado, com maior otimização de espaço dentro da fábrica.

Além disso, isso reduz prazos, tornando o processo mais ágil fazendo com que os produtos sejam entregues mais rápido aos clientes, além é claro, de reduzir defeitos e aprimorar a qualidade ao máximo.

Com isso, sobra-se espaço para se dedicar à satisfação do cliente e nos processos pós venda, tornando o usuário um elemento central da produção. As informações colhidas, podem e devem ser retornadas para dentro do processo, aperfeiçoando a todo tempo e de forma constante a linha de produção.

A seguir, a sequência de produtos da linha Soft por ordem cronológica de criação.

*Todos os projetos da linha Soft constam nos anexos para consulta.

5.3.1 Mesa de Jantar Soft

A mesa de jantar Soft foi o produto que iniciou a coleção e teve como principal objetivo, compreender na prática não só o comportamento dos materiais x soluções sugeridas, mas também, apresentar para a fábrica que as tarefas anteriores de pesquisa e testes haviam cumprido seu papel e desta forma, motivar tanto a equipa de produção, quanto a diretoria conforme os resultados apareciam.

Escolheu-se iniciar pela mesa de jantar, por apresentar dimensões maximizadas e que testariam o sistema de encaixes desenvolvido x vão entre pernas. Neste sentido, foram propostas 3 dimensões de mesa, sendo que a escolhida para o protótipo seria a maior, com um vão livre de 2500 mm.

As primeiras peças (pernas da mesa) com bordas arredondadas foram feitas e percebeu-se que de facto, apenas o uso da CNC não seria suficiente para a execução de todos os detalhes, sendo necessário, a finalização com acabamento através do lixamento a mão.

Um problema encontrado foi que, apesar de ter-se feitos testes de aplicação de lâmina de madeira na borda arredondada do tampo da mesa, em grandes dimensões, apareciam rachaduras ao longo do material. Foram feitos testes de redução da curvatura de aplicação da lâmina, mas o problema persistiu, talvez pelo clima seco e quente da região de Votuporanga, no interior de São Paulo. A opção foi trabalhar com bordas de superfícies laminadas planas, excluindo uma das principais características iniciais do projeto. Tal decisão, por mais desanimadora que tenha sido, foi importante para que o projeto evoluísse de forma segura, evitando-se assistências.

Outra dificuldade percebida foi a movimentação da peça no sentido transversal. Para correção, as travessas inferiores ao tampo foram deslocadas para os limites da borda, completando a grade estrutural inferior ao tampo, o que trouxe rigidez à toda estrutura.

Por fim, instalou-se abaixo do tampo, ferragens desempenadoras, capazes de neutralizar qualquer tipo de flexão que o tampo pudesse sofrer.

O protótipo da mesa de jantar foi realizado no acabamento Ash, de modo a testar tanto a homogeneidade de aplicação, quanto o tempo de aplicação dos produtos e cura dos mesmos.



Figura 71: 3D mesa de jantar Soft (Bonfim 2021).



Figura 72: Mesa de jantar executada (Cosmo 2021).

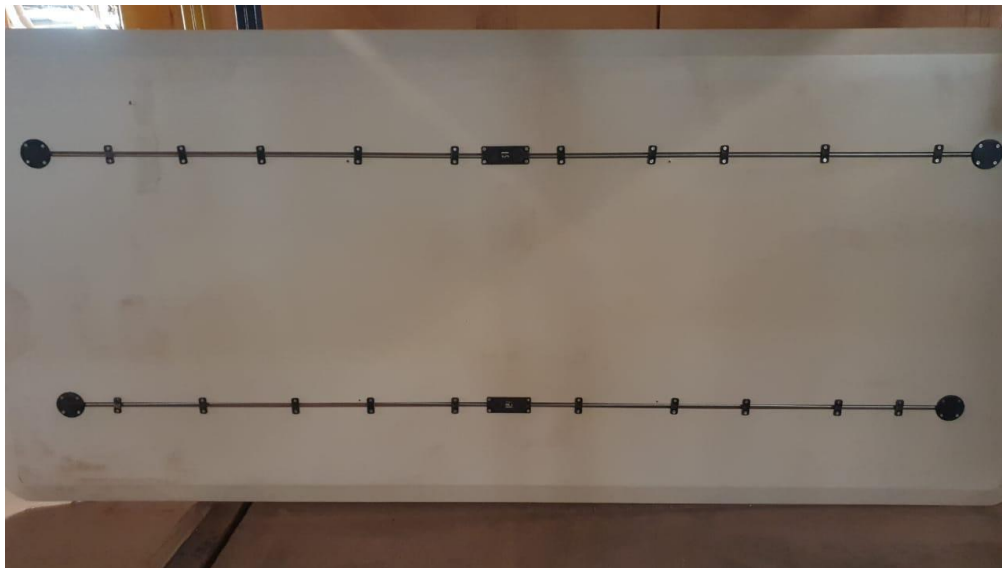


Figura 73: Ferragens anti-empenamento instaladas na parte inferior do tampo (Baldissera 2021).



Figura 74: página do catálogo COSMO com a Mesa de Jantar Soft (Cosmo 2021)



Figura 75: imagem renderizada de conjunto de mesa de jantar e cadeiras linha Soft (Garcia 2021).

5.3.2 Mesa de centro Soft

Um conjunto de duas mesas independentes combinadas entre si, esta mesa de centro é formada pela sobreposição das peças, graças à alturas distintas, sendo a inferior com o tampo em madeira e a superior com tampo em vidro, este produto foi desenvolvido para possuir flexibilidade de uso pelo usuário, permitindo que os tampos sejam livremente posicionados, de acordo com a necessidade de uso.

A mesa de centro Soft, compartilhou de todas as soluções desenvolvidas na mesa de jantar, o que trouxe agilidade e economia de material, com bom aproveitamento. Com dimensões menores, foram feitas adaptações na espessura das pernas e travessas, de modo a tornar o produto mais delicado e esguio. A mesma espessura de perna, seria compartilhada com produtos mais delicados, como o caso da cadeira e dos bancos. Como forma de aprendizado, os problemas e soluções encontrados na mesa de jantar, já se apresentaram como soluções iniciais, poupando tempo e recursos na etapa de prototipagem.

Por possuir vidro na composição, foi proposto um sistema de adaptação de medidas apenas no tampo inferior de madeira, mantendo-se o diâmetro do tampo em vidro, fixo em todas as versões, de modo a racionalizar a produção e facilitar a produção no fornecedor deste insumo. O tampo em vidro gera um interessante “jogo” de níveis que trazem leveza e dinamismo para a peça.



Figura 76: 3D mesa de centro Soft (Bonfim - 2021).



Figura 77: Mesa de centro executada (Cosmo 2021).



Figura 78: página do catálogo COSMO com a Mesa de centro Soft (Cosmo 2021).

5.3.3 Cadeira Soft

Talvez o produto mais desafiador de toda a coleção, a cadeira Soft partiu de uma premissa de projeto de desenvolver uma cadeira de 3 pernas. A decisão de projeto se baseou em criar um assento que, ainda lúdico, trouxesse uma forte identidade com o restante da linha, justificando sua existência. O que se sabia, é que um produto provocativo como uma cadeira de 3 pernas, lançado de forma avulsa, perderia relevância frente a outros, o que poderia, justamente, sabotar as vendas.

Sendo assim, o projeto partiu de duas opções, que se diferenciavam do assento utilizado. Em uma delas, redondo e em outra, quadrado. Após ensaios feitos com imagens renderizadas, optou-se pela opção com assento circular, por permitir empilhamento das peças, ainda que mínimo, mas suficiente para 6 unidades. Com pernas perpendiculares ao piso como opção inicial, percebeu-se que havia uma instabilidade persistente ao sentar. Tal facto era proveniente de as pernas tendo arestas arredondadas, reduzirem ao mínimo a área de contacto com o piso. A solução foi inclinar a perna traseira que apoia o assento, o que inclusive trouxe um desenho aerodinâmico para o produto, resultando em uma feliz escolha.

Seguindo a métrica de materiais de qualidade superior e com poucas opções de acabamento, foram feitas escolhas por 2 tons de pele e 2 tons de linho; em ambos os casos, o preto e o tom palha/areia. A intenção era tornar a cadeira um objeto monocromático, denotando uma unidade visual ao produto final.

Por fim, as cadeiras foram prototipadas nas duas versões de acabamentos, Ash e Ebanizada, onde pela primeira vez, o acabamento preto foi utilizado em uma peça da linha.

Como forma de testar a aceitabilidade do produto, foram propostas algumas clínicas com arquitetos e designers de interiores, como forma de medir a aceitação e as primeiras impressões. O resultado foi altamente satisfatório, rendendo encomendas para meses adiante, mesmo que o produto ainda não tivesse sido lançado.



Figura 79: 3D cadeira Soft
(Bonfim 2021)



Figura 80: Variações cadeira Soft
(Baldiçsera 2021)



Figura 81: Protótipo cadeira Soft
(Baldiissera 2021).

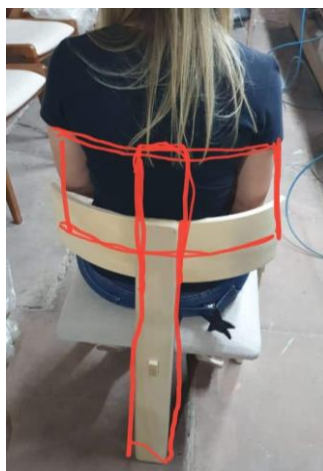


Figura 82: Ajuste de altura do encosto
(Baldiissera 2021).



Figura 83: Teste com perna traseira inclinada melhora estabilidade (Baldiissera 2021).



Figura 84: Estrutura inclinada sem assento (Baldiissera 2021).



Figura 85 e 86: travamentos apresentam excelente resistência e estabilidade, por conta da perna traseira com inclinação (Baldiissera 2021).



Figura 87 e 88: utilização de sapatas invisíveis para proteção do piso e da cadeira (Baldiissera 2021).

Cadeira Soft

Estrutura em madeira jequitibá com encosto laminado em carvalho.
Design por Tiago Curtoli.

09



A 805mm
C 510mm
P 493mm
Foto: Ash/3.21

Figura 89: página do catálogo COSMO com a Cadeira Soft (Cosmo 2021).



Figura 90: funcionária embalando cadeira Soft
(Baldiissera 2021)



Figura 91: Cadeira Soft embalada para envio
(Baldiissera 2021).



Figura 92: set de cadeiras Soft em acabamento Ash e pele caramelo (Baldiissera 2021).

5.3.4 Bar Soft

O bar da linha Soft possui configuração de caixa alta e pernas baixas. Esta conformação foi resultado de uma aproximação e pesquisa com o público, que afirmava que o bar não seria uma peça essencial no lar, por ter o uso restrito apenas para armazenar bebidas, o que não justificaria a escolha e o investimento. Desta forma, um móvel com formato em torre foi proposto, cumprindo não só a função de armazenar bebidas, mas também utensílios domésticos, como jogos de pratos e talheres para jantares.

Trazer mais opções de uso é essencial para que o produto torne-se opção de escolha em uma situação de concorrência. Além disso, criou-se um cofre de bebidas, um compartimento interno com tranca e pistões com amortecedores, para armazenar de forma segura, bebidas alcoólicas a serem mantidas longe do alcance de menores de idade. A tampa basculante, quando aberta, serve como um balcão para preparo de bebidas elaboradas e *cocktails*.

Foi ainda pensando nos miúdos, que foi proposto um gancho anti-quedas, instalado na parte superior traseira do móvel, fixando-o à parede de forma segura. Esta decisão veio da análise de casos graves de tombamento de móveis sobre crianças que escalam os produtos, muitos casos inclusive, fatais.

O bar Soft inaugura a utilização da palhinha na coleção, um elemento requisitado pela diretoria da Cosmo, por trazer questões como tradição, memória afetiva e leveza ao produto. Com duas opções de cor (natural e preto), novamente, a intenção é manter a unidade visual através da cor. No seguimento de produtos que exploram a simplicidade através das linhas e a qualidade dos materiais utilizados, os puxadores são torneados em madeira, em um formato trivial, mas de grande eficiência, passando despercebido no conjunto. Estes puxadores são desenvolvidos internamente utilizando-se madeira de descarte e retalhos da própria linha Soft. O fechar das portas foi pensado para ser suave e delicado e para isso, utilizou-se um ímã recoberto com tecido, que promove um som seco e grave ao mesmo tempo, testado para ser um diferenciador da linha. Trabalhar de forma sensorial, enquanto o usuário explora o produto, é uma das soluções propostas para a coleção Soft.

Bar Soft

Estrutura em madeira jequitibá. Portas laminadas em carvalho e aplique em palha sextavada. Porta central com amortecedor, fechadura com chaves e puxador em madeira jequitibá. Design por Tiago Curioni.



A 1812mm

C 1020mm

P 500mm

Foto: Ash



Figura 93: página do catálogo COSMO com o Bar Soft (Cosmo 2021).



Figura 94 e 95: imagem renderizada do bar Soft (Garcia 2021).

5.3.5 Aparador / Buffet Soft

Seguindo a linha de desenho do bar, o Buffet possui os mesmos acabamentos e compartilha peças como pernas, puxadores e ferragens. Com 3 opções de medidas, o produto tem a proposta de atender a diferentes tamanhos de residências, sendo capaz de armazenar diversos utensílios domésticos e de uso cotidiano. Possui gavetas com corrediças de madeira, de modo a explorar o todas as características da carpintaria tradicional. A estrutura pode ser feita em acabamentos Ash ou Ébano, as portas também podem ser executadas em palhinha tom natural ou preta.



Figura 96: página do catálogo COSMO com o aparador Soft (Cosmo 2021).



Figura 97: imagem renderizada do aparador/buffet Soft, fechado (Garcia 2021).



Figura 98: imagem renderizada do aparador/buffet Soft, aberto (Garcia 2021).

5.3.6 - Carrinho de chá Soft

Uma peça considerada lúdica em muitos projetos de design de interiores, o carrinho de chá também funciona bem como aparador para bebidas para ambientes compactos. Compartilhando a mesma perna utilizada na mesa de jantar, possui uma alça em furo, que facilita a empunhadura.

As bandejas são feitas a partir de retalhos de madeira que eram descartados. Os retalhos são colados, de modo a criar uma base maciça e sólida, e depois esculpidas em CNC. Esta solução foi adotada após testes fracassados de utilização do fundo da bandeja, e da borda em materiais diferentes. Deste modo, além da reutilização de madeira que seria descartada, o aumento de resistência no fundo da bandeja foi significativo, comportando uma carga considerável.

Além disso, a superfície das bandejas podem receber um revestimento removível em Recouro, um material proveniente de sobras de pele. A intenção foi oferecer um móvel delicado e de proporções diminutas para organização de bebidas para espaços que não comportam o Bar maior da linha Soft.



Figura 99: Bandeja executada em CNC, com retalhos de madeira (Baldiisera 2021)



Figura 100: Teste de peso (Baldiisera 2021)



Figura 101: Detalhe da alça, e dos tapa-furos (Baldiisera 2021)



Figura 102: Carrinho montado e com revestimento em recouro (Baldiisera 2021)

5.3.7 - Bancos Soft (variações)

Como proposta de um mobiliário de hall de entrada, capaz de organizar casacos, sapatos, bolsas e utensílios do dia a dia, criou-se um modelo de banco composto por diferentes acessórios que podem ser combinados de acordo com a necessidade do usuário. O primeiro acessório é uma sapateira em chapa de aço perfurada, fixada abaixo do assento. Considera-se este acessório um justificador para o produto, em tempos em que deixar os sapatos na entrada de casa se tornou um hábito em muitos lares.

Outro acessório disponibilizado é uma bandeja removível, encaixada ao lado do assento. O acessório permite ao usuário organizar chaves, carteiras, telemóveis e diversos itens do dia a dia. Por ser removível, a bandeja pode ser utilizada para outros fins, como por exemplo, apoio de garrafas em uma festa.

E por último, uma versão que contempla uma das pernas mais alta, e que funciona como um cabide (projeto em anexo). Uma solução simples e funcional ao manter-se o comprimento da perna maior, e que proporciona manter casacos e capas de chuva do lado externo, ou no hall de entrada.

De facto, o banco proporcionou uma série de variações pertinentes e permitiu que acessórios fossem inseridos e este conceito, apresentado à marca Cosmo. Tem-se predileção pelo uso de acessórios, pois geram maior margem de ganhos à empresa, além de permitir que o usuário adapte o produto à sua necessidade. Tornar o cliente um co-autor dos produtos é algo que cada vez se mostra mais atual e uma grande tendência, trazendo-os para perto da marca e assim, melhorando percepção de valor de produto e humanizando as organizações.

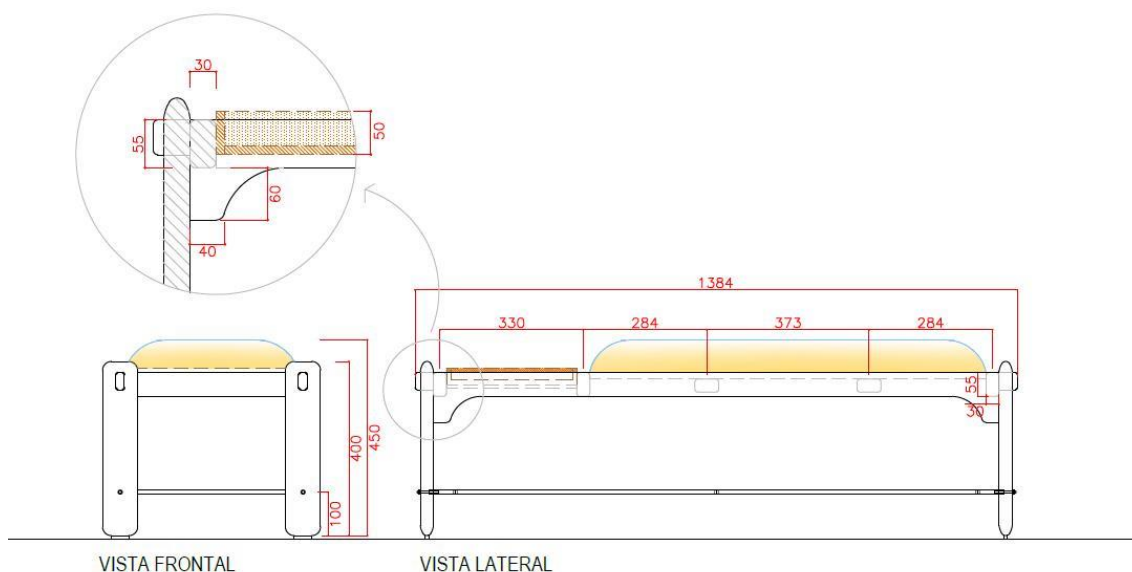


Figura 103: Projeto do banco Soft com acessório bandeja e sapateira inferior
(figura do autor 2021).



Figura 104: Versões do banco Soft sem bandeja (Baldissera 2021).



Figura 105: Versões do banco Soft com bandeja (Baldissera 2021).

5.3.8 - Sofá

O último produto desenvolvido para a linha Soft, foi um pedido especial do proprietário da marca. Apesar de a Cosmo não produzir sofás, era um desejo antigo do fundador da marca, ter um sofá sob sua marca. Neste sentido, foi proposto um modelo de sofá que assim como o restante da linha, compartilhasse partes com outros produtos e sobre os estofos, abriu-se mais alternativas em cores e tecidos diferentes.

A estrutura é feita com as pernas da mesa de jantar, justamente por ter espessuras maiores e que promoveriam maior rigidez à torção. Foi estudado um sistema de travamentos laterais e traseiro com as mesmas travessas utilizadas para apoio dos tampos de mesa, assim, a estrutura toda foi desenvolvida com as mesmas bitolas utilizadas nos produtos de maior giro.

Foi proposto um modelo pequeno de início, para que ainda que sem a intenção de torná-lo um produto de combate, funcionasse como um sofá que poderia ser facilmente incluído em projetos de residências menores e compactas, como os apartamentos de grandes centros urbanos.

Com opções de acabamentos da madeira em Ash e Ébano, assim como o restante da linha, é nas almofadas que dedicou-se maior atenção. Sob um sistema de grandes almofadas, desenvolvidas com 2 tipos de espuma e que são apoiadas em um sistema de percintas trançadas; o aspecto visual desejado é de um elemento de conforto e despojamento. Segue assim, uma proposta de desenho simples e honesto, mas focado no uso do dia a dia, como deve ser um sofá.

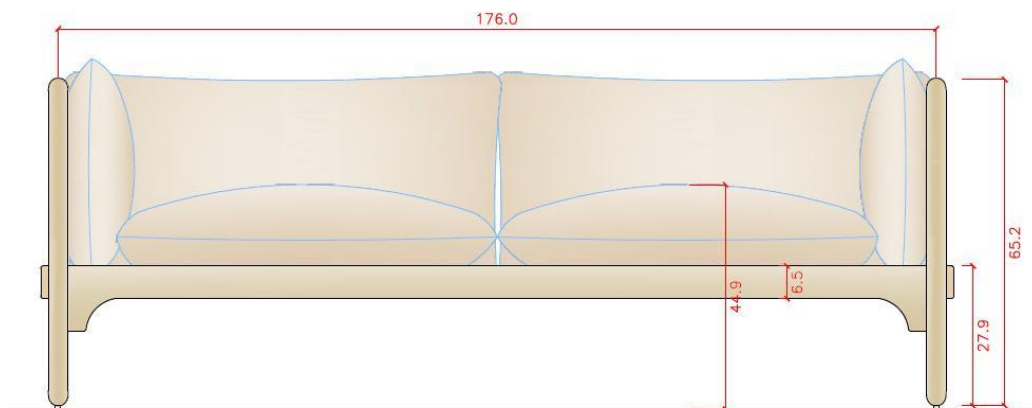


Figura 106: Projeto do Sofá Soft (figura do autor 2021).



Figura 107: Imagem 3D do sofá Soft (Bonfim 2021).



Figura 108: Detalhe do Sofá Soft, em teste de diferentes espumas (Baldiissera 2021)



Figura 109: Teste de acomodação de espuma das almofadas. Versão com tecido definitivo. (Baldiissera 2021)

5.4 AÇÕES ESTRATÉGICAS DE APRESENTAÇÃO DE PRODUTOS DURANTE A PANDEMIA

Talvez o maior desafio no trabalho com a indústria Cosmo não tenha sido as novas soluções apresentadas, os novos materiais e acabamentos ou até, o design dos novos produtos; mas sim, como apresentar isso ao público e como converter vendas em um cenário em que as lojas estavam fechadas e o mercado em si, atravessando uma insegurança abismal pela incerteza da recuperação da economia, dos números alarmantes de desemprego, aumento da inflação, e claro, as milhares de mortes diárias.

Isso fez com que muitos mercados se colocassem em um estágio de hibernação, tementes ao cenário catastrófico, mas também como forma de manutenção e segurança dos investimentos. Somado a isso, o consumidor impedido de sair de casa e com comércios e serviços inoperantes, houve uma grande desaceleração de vendas e negócios em geral. Tal cenário, apesar de ter sido um golpe fatal para muitos mercados, para o de mobiliário, se tornou uma grande oportunidade de vendas, principalmente online, como foi visto nos capítulos anteriores.

Mesmo assim, com o aquecimento da venda de mobiliário, muitas fábricas encontravam uma grande dificuldade em continuar produzindo no ritmo que vinham antes da pandemia, por conta da falta de insumos, como madeira, aço e espuma. Esta concentração de energia e ação na produção, somado ao impedimento de apresentação de novos produtos, fez com que as indústrias mantivessem o foco em produzir o que já tinham pronto e em desenvolvimento, e abrissem mão de lançamentos e novidades.

Com diversas feiras e exposições ao redor do mundo canceladas, como foi visto anteriormente, as indústrias se viram entre uma delicada decisão: produzir apenas o que já era conhecido e manter o ritmo de vendas ou, concentrar ação, energia e capital em novos produtos capazes de serem lançados em um momento de retomada dos lançamentos, ganhando assim competitividade e dianteira, frente aos competidores.

A opção da indústria Cosmo, junto com o conjunto de estratégias e ações apresentadas pelo estúdio Curioni, foi justamente a 2ª opção, focando em juntar esforços em lançamentos futuros, em um momento de grande euforia e busca por lançamentos. Neste sentido, a coleção que foi desenvolvida à distância com acompanhamento por meio de videoconferências, será apresentada de quatro formas diferentes:

→ Visitas físicas ao *showroom* por marcação

Neste tipo de visita, é feita marcação por clientes lojistas, que visitam o Showroom montado em fábrica para escolha dos produtos e acabamentos. Todos os cuidados e recomendações são utilizados para que a visita seja feita em segurança. Nesta visita, um grande depósito transformado em Showroom, apresenta não só os produtos da linha Soft, desenhada pelo estúdio Curioni, mas

também, de outros estúdios de design e produtos já em linha da Cosmo, criando uma interessante linha do tempo, e demonstrando como o Design gera um grande impacto dentro das linhas de produção. Mesmo os clientes mais antigos, acostumados a comprar produtos tradicionais da marca; ao verem todos os itens juntos, entendem que existe uma evolução inerente e desta forma, se auto instruem a incorporar estes novos produtos em suas linhas, atualizando seus portfólios em suas respectivas cidades e clientes finais.



Figura 110: Detalhe do Showroom com parte da coleção Soft (Baldiissera 2021).

→ **Apresentação virtual com representantes de vendas**

Nestas apresentações, a diretoria da empresa se reúne a representantes de vendas espalhados em todo o país, em uma data e horário específicos, por meio de um software de reuniões virtuais (*ZOOM ou Meets*) para apresentação da linha com enquadramento técnico e argumentativo para vendas. A presença do designer é fundamental nestes encontros, para que seja a ministrar o conteúdo que deverá ser repassado aos clientes. Nomenclaturas corretas, atenção a detalhes técnicos, exaltação de características relevantes são passadas e treinadas para que sejam memorizadas e integradas ao discurso de vendas. Somado a isso, o Designer gravou vídeos que explicam cada uma das peças, segundo os pontos fortes, inspiração, sugestão de utilização e oferta de acabamentos, funcionando como uma ferramenta no momento de venda.



Figura 111: Frame de um dos vídeos de apresentação dos produtos para lojistas e representantes de venda (Russel 2021).

→ **Experiência com lojistas**

Como a cidade de Votuporanga está distante da maioria dos lojistas atendidos em todo o Brasil, impossibilitando que muitos visitassem o *showroom* da fábrica, o estúdio Curioni propôs uma forma de apresentar a linha às dezenas de lojistas espalhados pelo Brasil atendidas pela marca, em uma forma de experiência conjunta à apresentação. Dessa forma, foi igualmente agendada uma reunião virtual com data e horário pré-definidos, onde cada cliente recebeu uma caixa via correios contendo um kit de criação de um Drink criado especialmente para a ação por um mixologista local. A ideia foi apresentar a coleção, mas ao mesmo tempo, envolver o cliente dentro do “clima” de lançamento da nova coleção. Dentro da caixa, o cliente encontra uma taça de Martini (referência ao drink Cosmopolitan), as bebidas a serem misturadas já porcionadas em frascos próprios, um mostruário de madeiras da nova coleção, tecidos para os acabamentos e um catálogo impresso com uma ficha de pedidos contendo todos os produtos da nova linha, item a item com especificação de quantidade e acabamentos.



Figura 112: sugestão para caixa do drink Cosmo, que acompanha o lançamento virtual da linha Soft (figura do autor 2021).

Na sequência, é feita uma abertura de evento com os convidados, onde a diretoria da empresa comunica a programação, dá as boas-vindas e convida o mixologista a fazer o passo a passo para criação da bebida junto aos clientes. A intenção é criar um ambiente descontraído, mas ao mesmo tempo, envolver o cliente no que será apresentado na sequência. Assim que todos estão com suas bebidas prontas, é apresentado um vídeo curto sobre a coleção SOFT, com direção de arte, roteiro e música definidos pelo estúdio Curioni especialmente para esta ação. Logo depois, a diretora de marketing da empresa, inicia a apresentação de todos os produtos, item a item, de forma a enaltecer o acabamento, as situações de uso, os fatores que são novidade na linha, cuidados e manutenção, prazos de entrega e maiores informações necessárias para que os clientes efetuem com segurança os pedidos.

Sabe-se que por se tratar de um lançamento, perceber o produto fisicamente, através do toque é o ideal, mas esta se mostrou uma boa forma de contornar a falta de feiras e exposições, que haviam sido canceladas.

Feito isso, a coleção que havia sido desenvolvida em meio a Pandemia do Covid-19, estava sendo apresentada em um momento em que poucas fábricas se prestaram a investir em novas peças ou coleções. Esta foi uma estratégia levada pelo estúdio Curioni como metodologia de venda em um momento em que os clientes estavam impedidos de sair e visitar fabricantes ou feiras.

→ Lançamento em plataformas digitais

Por estar claro neste momento, que os canais de venda digitais seriam o caminho mais óbvio para atingir um mercado distante e até inalcançável de fora física, procurou-se através de plataformas Marketplace, criar montras para os novos produtos. A plataforma escolhida a princípio será a 1stDibs nos EUA. De modo a não competir com os lojistas, principal mercado da Cosmo, a estratégia foi de posicionar o preço dos produtos ligeiramente acima do valor do lojista, dando-o vantagem comercial, além de vender em um mercado estrangeiro, onde o lojista brasileiro não tem qualquer atuação ou alcance.

O foco de manter uma loja digital, neste sentido, tem a ver com o posicionamento da marca de forma digital, preparando-a para uma próxima etapa, de criação de produtos que serão comercializados apenas por uma marca secundária criada dentro da Cosmo. Esta marca tem por função desenvolver e comercializar diretamente produtos ao consumidor final, conquistando espaço inclusive no exterior através da exportação.

Esta decisão, apesar de audaciosa, abre um precedente de inovação para fábricas de mobiliário, que conforme visto, em momento de crises, podem sofrer justamente por não ter acesso a mercados específicos. Ter uma diversificação de estratégias comerciais, pode trazer segurança e novos resultados à marca, de onde antes nada se extraia.

5.5 RESULTADOS AFERIDOS E PREVISÕES DE EVOLUÇÃO

Apesar de dificuldades na apresentação dos produtos, algumas estratégias foram tomadas de forma a tornar possível a comercialização em tempos de pandemia. A intenção foi transmitir o conceito e apresentar uma coleção que reposiciona a marca frente a seus concorrentes, colocando-os no mesmo patamar de grandes *players* de mercado. Por ser uma linha de produtos novos, com uma série de inovações para a marca em termos de acabamentos, materiais e soluções; seria natural que a forma de apresentação, também fosse uma novidade para a marca e seus clientes e assim foi feito com apresentações virtuais minuciosamente preparadas para cada público, com diferentes expectativas de resultados.

O que se percebeu foi uma reação muito positiva dos clientes já tradicionais da marca, que percebem a evolução no desenho dos produtos, e que muitas vezes não encontravam estas referências no Brasil e a um valor acessível para seus *mark-ups* ¹⁰⁷. Desta forma, a linha Soft se mostrou como uma boa opção para atualizar portfólios de venda em diferentes praças ao redor do Brasil. Obviamente houve um aumento de preço, no entanto é nítida a razão e os argumentos de vendas, que facilmente engajam vendas e facilitam o trabalho do vendedor. Itens como madeira maciça, lâminas de madeiras nobres e

¹⁰⁷ Margem de ganho em cima do valor pago pelo produto.

acabamentos exclusivos, são questões que trouxeram incremento ao valor da marca.

Já com os representantes de venda, percebe-se que o treinamento e os vídeos de instrução de cada produto, foram essenciais para a boa performance de vendas. Muni-los de bons argumentos, trazendo à luz as terminologias e os enquadramentos corretos de cada produto, reforçando pontos fortes e enaltecendo os acabamentos, fez com que a conversão de vendas superasse as expectativas, ultrapassando inclusive os produtos campeões de venda da marca. Um fator interessante foi o feedback recebido dos representantes de vendas, de que conseguiram fazer vendas para lojas que nunca antes haviam conseguido vender, justamente por se tratar de uma linha de produtos assinada e com linguagem alinhada com a de lojas de patamares superiores, acostumadas a vender móveis de marcas consagradas, internacionais e focadas em um público altamente exigente e conhecedor de referências contemporâneas de design, arte, moda e gastronomia. Esse resultado foi altamente satisfatório, sacramentando a contribuição do estúdio Curioni para o desenvolvimento da linha.

A experiência com a caixa do drink Cosmo, trouxe alguns *insights* interessantes. Obviamente, quando se fala diretamente ao seu público alvo, os argumentos estão minuciosamente preparados e trabalhados, tornando a conversão de vendas algo esperado. No entanto, foi mais importante apresentar o trabalho por trás da coleção, justificando as decisões e trazendo a coerência da linha para os tempos atuais. Isso trouxe tranquilidade e boas expectativas de venda, com as lojas comprando a coleção toda e reservando espaços exclusivos para implantação da coleção Soft em suas praças. Um exemplo coletado, foi de um cliente que comprou a coleção inteira, mas questionou o facto de as gavetas correrem por corrediças de madeira e não corrediças telescópicas metálicas. Explicou-se a importância de desenvolver um produto embasado no trabalho do artesão e no valor que havia por trás de uma corrediça esculpida na própria madeira. Instantaneamente, algo que poderia ser um comentário negativo, foi transformado em valor agregado para o produto e este tipo de argumentação e defesa, são importantes em um nicho de mercado exigente.

Por se tratar de informações sigilosas e de caixa da empresa, muitos números não foram compartilhados com o estúdio Curioni. Apesar de saber que os resultados das apresentações virtuais junto a clientes haviam obtido sucesso em vendas, foi revelado que apenas um cliente, havia comprado a seguinte quantidade:

SOFT		33
BUFFET		2
CADEIRA		23
MESA CENTRO		5
MESA JANTAR		3

Figura 113: trecho extraído de planilha de venda da linha Soft

Tais números se mostram altamente animadores, no sentido de que o objetivo vinha sendo alcançado, tanto no volume de vendas, quanto na categoria superior de lojas de mobiliário.

Também, o estúdio Curioni tem feito um importante trabalho de divulgação da marca, comunicando a nova coleção desenhada para a Cosmo, e a promovendo frente a um público ainda não atingido pela marca. Este público, é o de arquitectos, designers de interiores e clientes finais, acostumados a comprar diretamente da marca Curioni, mas que se interessaram pelos produtos desenhados para a Soft. Essa intermediação fez com que a Cosmo se tornasse uma marca capaz de ser especificada em projetos de todas as naturezas, levando os lojistas a anteciparem suas encomendas para não serem trocados por um eventual concorrente. A estratégia de abordar diretamente o especificador e o cliente final foi de grande importância para que os lojistas (intermediários) buscassem comprar os produtos.

Como estratégias de ampliação da presença da marca, estão sendo abordados alguns dos importantes gabinetes de arquitectura e design de interiores do Brasil, que participam da Casa Cor, o maior e mais importante evento de decoração do Brasil e um dos maiores do mundo, inclusive com versões nos Estados Unidos. Serão oferecidos os produtos para uso nos espaços, de modo a aumentar a visibilidade entre os públicos A, foco principal desta coleção. Nestes casos, o estúdio Curioni, que mantém bom relacionamento com diversos destes gabinetes de arquitectura, será um mediador e ponto de contato entre a indústria e os profissionais.

Semelhantemente, o estúdio Curioni foi convidado a oferecer produtos para uma série de TV, onde foi fechado um acordo para inclusão dos produtos da nova linha Soft para a Cosmo na cenografia do programa. Espera-se que esta ação aumente a visualização dos produtos por parte do público em geral e de novos lojistas.

5.6 FUTURAS LINHAS E COLEÇÕES EM CURSO

Ainda em 2021, iniciou-se duas linhas que são focadas em mercados diferentes do abordado pela coleção Soft. A coleção Canoas, busca desenvolver produtos para um público mais tradicional, e que busca produtos com uma tipologia conservadora e com um acabamento sóbrio e de alta qualidade. Para isso, foram utilizadas folhas de madeiras como a do pau-ferro, com tons mais sóbrios e escuros, assim como o uso de pele castanho. A linha Canoas será apresentada em 2022 durante a ABIMAD, importante feira do setor do mobiliário brasileiro.



Figura 114: Render da mesa de jantar Canoas (Garcia 2021)



Figura 115: Render do banco Canoa (Bonfim 2021)

Já a coleção JOY, foi desenvolvida para o público jovem, consumidor de conteúdos de design, moda e apelo sustentável. Feita em estrutura metálica tubular e com poucos pontos de solda, todos os fechamentos de tubo são feitos com retalhos de madeira Jequitibá proveniente de outros móveis e que eram descartadas semanalmente em grande contentores. Inclusive, o descarte era

pago, tornando o prejuízo dobrado para a empresa. JOY é uma coleção vasta de móveis, pensada para pessoas jovens, que estão montando suas primeiras casas, morando sozinhos pela primeira vez, talvez recém casados e por isso, os móveis são leves, de custo acessível e são ofertados em uma gama de cores desenvolvidas especialmente para a linha. Com aspecto jovial e de simplicidade construtiva, a coleção será lançada junto à Canoas em 2022 durante a feira ABIMAD em fevereiro de 2022 em São Paulo.



Figura 116: Render da cadeira Joy (Bonfim 2021)



Figura 117: Render da cadeira Joy (Bonfim 2021)

5.7 LINHA JOY – USO DE RETALHOS DE MADEIRA

Sabendo-se da importância na redução do volume de refugos da indústria do mobiliário, e fazendo uso estratégico de resíduos da matéria prima utilizada pela indústria Cosmo, propôs-se à diretoria o desenvolvimento de produtos que, de alguma forma, colaboraram para a diminuição deste descarte. De facto, um volume significativo de retalhos de madeira maciça de Jequitibá são descartados diariamente na fábrica, gerando inclusive contentores com retalhos de madeira, que não só deixam de ser aproveitados, mas ainda, exigem a contratação de uma empresa terceira para coleta e devido descarte; um prejuízo em dobro.



Figura 118: contentor de resíduos de madeira da indústria Cosmo (Baldiissera 2021).

Uma vez que já se tem alguma experiência com a indústria Cosmo com o trabalho feito na linha Soft, foi proposto uma coleção de produtos executados em estrutura metálica com tubos de 1 polegada, com os fechamentos em tampões em madeira de descarte, torneados e encaixados. A decisão de utilizar um sistema de fechamento dos tubos em madeira e não com metal, além de destinar parte dos retalhos de madeira que seriam descartados, poupa a mão de obra de horas de acabamento, além da economia elétrica de energia e gás para os processos de solda.

Batizada de JOY, a coleção tem um enquadramento de combate e apelativo ao público jovem, que dispõe de um orçamento limitado para compra dos móveis. A proposta consiste no desenvolvimento de uma linha completa de produtos a partir do mesmo tubo de aço carbono (1 polegada / 25mm), fechados sempre com as ponteiros tipo meia esfera, torneadas na indústria com os retalhos de

madeira. Toda a estrutura metálica dos produtos é desenvolvida com a empresa WSG-SERRALHARIA, localizada a menos de 100m da Cosmo, o que facilita a parte logística, e torna a operação simples e sem exigir deslocamentos significativos, inclusive, economizando combustível e reduzindo emissões de CO2.



Figuras 119, 120, 121, 122: sequência de imagens das ponteiros de madeira produzidas a partir de retalhos de madeira. Serão utilizados em todos os produtos da linha Joy.

(Baldiçera 2021).

Sobre a serralharia WGS, o estúdio Curioni se tornou cliente antes que a Cosmo, apesar da proximidade entre as empresas, mas que no entanto, foi necessário certo desenvolvimento de alguns padrões prévios de qualidade e KPI's, que depois de atingidos, possibilitaram a apresentação à Cosmo enquanto fornecedores. Estes padrões estão relacionados com a utilização de um tipo de solda mais delicada e pontual (TIG), que possibilita um processo de acabamento mínimo, evitando a planificação das paredes curvas do tubo de aço, soluções de reforços internos em alma maciça de aço, e criação de sistema integrado com o estúdio para pedidos e atualização de prazos de entrega.

Esse processo foi essencial para que a linha JOY fosse criada, pois deu dinamismo e agilidade na execução. Pode-se dizer que o estúdio Curioni teve papel fundamental nesta união, o que se espera gerar bons resultados para a economia local, inclusive.

A linha JOY conta com cadeira, cadeirões, pousa-pés, mesas de centro, mesas laterais, aparadores, mesa de jantar, estantes de livros e camas. Há de se considerar que a solução, por mais trivial que possa parecer, evita um processo custoso e demorado de fechamento de tubos através da solda, onde há enorme consumo de gás e gasto de tempo e equipamento no acabamento dos produtos. Toda a parte de solda utilizada é mínima, limitando-se apenas no encontro dos tubos. Os produtos já começam a ser prototipados, para validação da solução e resistência das ponteiros em meia esfera de madeira. A intenção é testar a resistência a impactos e ao afundamento da madeira quando em contacto com o piso. Abaixo as imagens do 1º protótipo, recusado por não ter as curvas corretas.



Figuras 123, 124, 125 e 126: Sequencia de imagens do 1º protótipo, recusado não seguir os raios originais das curvas da estrutura. A concha é meramente ilustrativa, uma vez que foi desenvolvida uma concha exclusiva para esta cadeira com um fornecedor terceiro

(Baldiçera 2021).

Na sequência de produtos, serão desenvolvidos uma linha de mesas e aparadores com montagem de serralharia linear, sem curvas e compartilhando a mesma bitola de tubo, garantindo otimização do material, além de melhor negociação no preço de compra. Em um momento de escassez de matéria prima e aumento exponencial no valor do aço, esta decisão tornou não só viável a execução, mas também, preços acessíveis aos consumidores.



Figuras 127 e 128 : imagens 3D da mesa de jantar JOY, com tampo e ponteiros ebanizados.
(Bonfim 2021)



Figuras 129 e 130 : Protótipos da mesa de jantar Joy (Baldiçera 2021).



Figuras 131 e 132: imagens 3D da mesa de centro JOY, com tampo e ponteiros tom natural. (Bonfim 2021)



Figuras 133 e 134: imagens 3D do aparador JOY, com tampo e ponteiros tom natural. (Bonfim 2021)



Figuras 135, 136, 137 e 138: imagens 3D da secretária JOY, com tampo e ponteiros tom natural. (Bonfim 2021)

5.8 VISITA À FÁBRICA COSMO

Em agosto de 2021, tive a oportunidade de ir ao Brasil para visitar a fábrica Cosmo. Em dois dias de visita, um dos momentos mais interessantes foi conhecer a equipa com quem trabalhei durante meses de forma digital. Apesar. Pode-se dizer que de fato, a tecnologia supriu bem a distância e auxiliou de forma dinâmica na resolução de problemas pontuais e na atualização da etapa de produção de todos os produtos.

Foi também o momento de testar os produtos e ter a primeira impressão ao vivo, o que sempre é uma experiência gratificante. Alguns ajustes como, inclusão de percintas e modificação do tipo de espuma foram feitos no sofá e no cadeirão, de modo a maximizar o conforto. Outro ponto fundamental, foi corrigir alguns acabamentos ainda insatisfatórios, como parafusos em cor errados, e aprimorar o ajuste de encontro de portas do Buffet e do Bar, que estavam desalinhados. Também procurou-se instruir uma nova fórmula de escurecimento da madeira, o chamado efeito Ebanizado, agora com mais diluente, de modo a revelar mais detalhes e veios da madeira. Este refinamento é necessário, uma vez que são detalhes facilmente percebidos por um público exigente e que certamente cobrará primor e excelência em todos os detalhes.

Igualmente importante, foi falar das coleções futuras, Canoas e Joy, que serão lançadas em 2022 e que estão em fase de prototipagem e teste de resistência e de acabamento. Foi um momento de desenvolver soluções de produtos junto com o departamento de engenharia, o que certamente poupou algum tempo e energia. Percebe-se que a presença do Designer, enquanto agente criativo e autor, tranquiliza a equipa e faz vir à tona, dúvidas das mais diversas e vulgares, o que é altamente saudável e encorajado.

Aproveitando minha presença na fábrica, foi possível dirigir uma sessão de fotografias com os produtos e dirigir um vídeo institucional com diversos funcionários, que foram convidados a figurar. A intenção foi integrar a equipa, criando laços entre cada um e o produto que produzia. Esta ação foi altamente satisfatória.

Por fim, em dois dias intensos de trabalho, ficou claro que apesar da atuação a distância do designer, neste caso, ter sido amenizada com o uso de chamadas de vídeo quase diárias, inúmeras mensagens e fotografias de cada etapa, a presença do Designer completa uma lacuna importante, a de integrador. O designer é o elo ligante entre o alto escalão da indústria e o funcionário do chão de fábrica; é o responsável por traduzir em palavras e desenhos a virtude da criação. Pode-se dizer que essa foi uma experiência gratificante e muito enriquecedora e certamente, de grande aprendizado para mim.

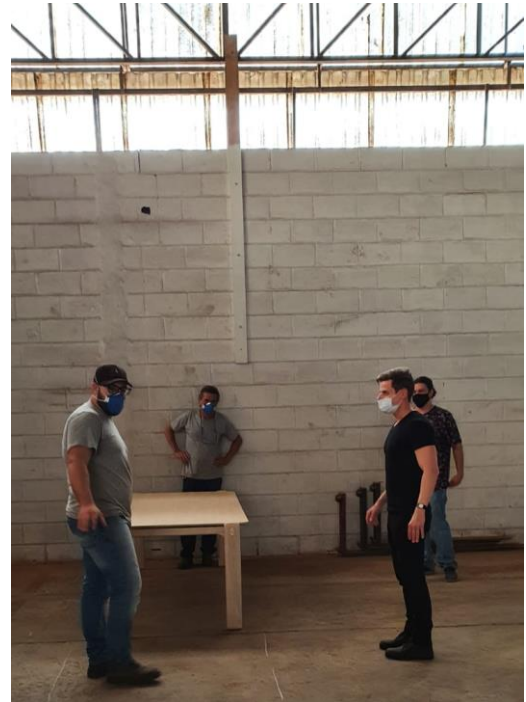


Figura 139 e 140: Bastidores de gravação do vídeo institucional da marca (Baldissera 2021).



Figura 141 e 142: Reuniões dentro da fábrica com equipa de engenharia (Baldissera 2021).

6. CONCLUSÕES

Esta Dissertação tem o intuito de ponderar sobre o poder e os benefícios estratégicos da associação entre o Designer e a Indústria, como forma de aumentar a competitividade do setor do Mobiliário sob diferentes espectros. Seja na forma mais conhecida, propondo produtos inovadores e alinhados com o desejo do mercado, seja na estruturação e gestão da indústria e/ou de equipas de criativos.

Num momento em que a economia mundial se encontra sensivelmente fragilizada pelos efeitos da Pandemia do Covid-19, o consumidor viu-se forçado a ficar em casa. O movimento "fica em casa" foi sentido em todos os setores da economia, seja para o lado positivo, seja pelo negativo. No setor do mobiliário, evidentemente que houve uma enorme janela de oportunidade para um mercado ávido por consumir produtos e bens para casa, como móveis, candeeiros e utensílios domésticos, de modo a melhorar as condições de trabalho tipo *Home-office*; e neste sentido, grandes marcas do design de mobiliário migraram (também) para as lojas online e plataformas *e-commerce*. Como era de se esperar, apenas marcas e empresas que estavam preparadas para esta rápida digitalização da economia conseguiram aproveitar este momento de maneira plena, justamente por terem capacidade de atender a este mercado de forma rápida e eficiente.

Por outro lado, a aceleração do mercado do mobiliário e o aumento de vendas, fez com que houvesse escassez de matéria prima provocando a subida de preços em todo o mundo. A inflação tornou-se uma amarga realidade em muitos países e em todos os setores, principalmente os de economia mais fragilizada. Somado a isso, o cancelamento de feiras e lançamento de produtos, fez com que as marcas de mobiliário se reinventassem na forma de apresentação dos produtos, pondo a prova, a criatividade de Designers, publicitários e toda equipa de comunicação das marcas.

Fato é, que a presença do Designer enquanto estrategista, nunca se fez tão importante para a Indústria como em tempos tão competitivos e desafiadores, como os anos de 2020 e 2021, e certamente, continuarão sendo o capital intelectual definitivo para a indústria neste momento. A intenção deste trabalho, foi não só destacar as principais características do designer e como ele pode ser bem aproveitado e absorvido pela indústria, mas também e não menos importante, levantar uma bandeira de advertência para a indústria do Mobiliário do Norte de Portugal, que apresenta fortes condições para se tornar num dos maiores expoentes de design de mobiliário. Aliando inovação, tecnologia, qualidade construtiva e criatividade, trará competitividade para a indústria do mobiliário Português não como fornecedores, mas como marcas fortes do setor e que competem em pé de igualdade com países como Itália, Espanha e França.

Entende-se que este poderá ser um momento oportuno para a indústria do mobiliário Português se colocar em destaque e assumir sua posição de

relevância no mercado mundial, e para isso, precisará de designers que são formados todos os anos pelas universidades e escolas portuguesas.

Paralelamente aos estudos de caso, entrevistas com designers e empresários, buscou-se colocar à prova os conhecimentos adquiridos, de forma objetiva. Através de um trabalho com a duração de um ano, com a indústria Cosmo, da cidade de Votuporanga no interior de São Paulo, o estúdio de Design Curioni aplicou conceitos e metodologias adquiridos com as pesquisas realizadas durante este percurso. Particularmente, no âmbito da estratégia de design voltada ao negócio e comunicação da indústria do mobiliário; pode-se compreender que o Design é muito mais do que um mero resultado estético e formal de um produto, integra a estrutura vertebral, que liga os diversos departamentos de uma indústria e que quando alinhados, promove de forma sustentável, coerente e assertiva, o desenvolvimento de toda a indústria.

Deixa-se aqui registrado o quão oportuno foi a escolha deste tema, como forma de aperfeiçoamento pessoal enquanto jovem designer. Seja na forma de abordagem de uma indústria, no desenvolvimento do produto ou na comunicação e desenvolvimento de estratégias de vendas, as pesquisas aqui realizadas trouxeram diversidade de informações e técnicas, transversalidade de opiniões de diferentes autores, o que resulta num significativo ganho pessoal e profissional.

O material produzido poderá servir enquanto ferramenta de estudo e reflexão, tanto para jovens designers que iniciam sua trajetória pela profissão, de modo a compreender formas mais abrangentes e flexíveis de atuação com a indústria e o mercado; como também, para a indústria, que procura se adaptar à nova realidade e aos cenários atuais incertos. Longe da pretensão de normatizar qualquer informação aqui descrita, - mesmo porque o mercado e a economia flutuam e mudam de forma deliberada, e as relações entre pessoas e empresas são individuais - este documento representa o que se pode transcrever do aprendizado obtido durante esta pesquisa como componente prático aplicado. Contudo, entende-se que é mais relevante o trajeto metodológico para a prática do designer e não propriamente os resultados formais apresentados à Cosmo.

Como forma de contribuição, a partir da metodologia da Escada do Design do Centro de Design Dinamarquês, é aqui proposto um último "degrau" como forma de mensurar as causas e efeitos do Design quando bem aplicados e de forma integral nas indústrias. Neste último degrau e o ponto mais alto que a indústria poderia adquirir através do Design, descreveu-se que este, se bem aplicado em todos os departamentos, e de forma integrada, deveria refletir em seus utilizadores, toda a cultura da empresa e dos conceitos aplicados. Nada mais natural para algo que se afirma ser a cultura e a verdade por trás de cada ação e cada atitude da indústria. Sendo assim, a proposta para um degrau extra na Escada do Design, é uma forte sugestão às indústrias que desejam se desenvolver segundo a luz do design.

Este e outros conceitos aqui apreendidos, foram aplicados junto à Cosmo, a indústria que serviu de caso para que algumas metodologias fossem aplicadas. Com um resultado frutífero, ainda que num momento conturbado e para uma indústria localizada no interior de São Paulo, os resultados foram visíveis. Teve-se inclusive, a oportunidade de depois de 1 ano de trabalho à distância no desenvolvimento de uma coleção, visitar a fábrica presencialmente e poder testar os produtos criados durante este percurso. Visitar a fábrica, não só com os produtos criados, mas com as pessoas que os construíram, foi a validação de que o papel do Designer é muito mais que desenhar, mas sim, o de comunicar.

É válido dizer o quão valioso é para o designer ter a oportunidade de desenvolver ideias e conceitos desde o início, tendo a possibilidade de permear entre todas as etapas do desenvolvimento dos produtos. A troca de informações entre o estúdio Curioni, ora com os artesãos, ora com especialistas em prototipagem e engenheiros, ora com a direção executiva da marca, permitiu que além do desenvolvimento dos produtos, houvesse também um desenvolvimento pessoal de grande valia.

Tanto a linha Soft, quanto as demais coleções (Canoas e Joy) que estão neste momento em desenvolvimento, representam uma constância de crescimento, tanto para o estúdio Curioni, quanto para a Cosmo. Certamente, diversos ajustes ainda serão necessários de modo a atingir um grau de exigência de qualidade bem acima dos concorrentes, e esse é o principal objetivo para as próximas etapas. Assim como foi visto no modelo *Toyota Way of Thinking*, tornar a cadeia produtiva o mais racionalizada possível e enxuta é essencial para que a qualidade se sobressaia e é este o caminho que a Cosmo deverá tomar daqui para frente.

O estúdio Curioni se sente satisfeito com o resultado atingido durante este período de trabalho e com as ponderações aqui colocadas. Em muitos momentos, o registro de todas as etapas de trabalho, podem ter sido falhas, devido a quantidade vasta de informações trocadas, mas o sentimento de que o trabalho estava a ser desenvolvido, mesmo à distância, foi recompensador. Mesmo com o fuso-horário de 4 horas à frente do Brasil, o que muitas vezes levou o trabalho de acompanhamento de protótipos até tarde, a compreensão da Cosmo com o intuito deste trabalho, foi algo que acima de tudo, validou o tema escolhido. Mesmo sem ter sido possível apresentar os novos produtos em uma grande feira, por conta dos consecutivos cancelamentos causados pelo Covid-19, foi possível em muitos casos, testar a resposta do público da Cosmo em relação aos lançamentos. Os retornos foram positivos, o que trouxe boa repercussão do trabalho desenvolvido pelo estúdio Curioni. No fim, esta sempre será uma das maiores preocupações de qualquer designer; a forma como o mercado enxerga seus produtos.

Sobre o tema abordado, Designer enquanto figura estratégica para a Indústria do mobiliário, em um momento tão delicado quanto o vivido entre 2020 e 2021, de fato se mostrou uma comprovação da importância do lado tático da criatividade e da produção andarem juntos rumo a um único objetivo.

Talvez uma das mais importantes recompensas desta Dissertação, tenha sido a carta recebida pelo estúdio Curioni, escrita pela diretora Thaís Baldissera e pelo fundador da Cosmo Angelo Baldissera:

COSMO E LINHA SOFT

PODEMOS DIZER QUE A EVOLUÇÃO SEJA NOSSO PONTO DE PARTIDA. NO MERCADO DE LINHA MÉDIA Á MAIS DE 45 ANOS, PARTIMOS DE MÓVEIS PARA DORMITÓRIOS E HOJE CONQUISTAMOS ESPAÇO NO SETOR DE SALAS DE JANTAR. SENTÍAMOS A NECESSIDADE DE ALCANÇAR NOVOS ESPAÇOS EM UM MERCADO DE LINHA MAIS ALTA, MAIS SELECIONADA, E PRODUTOS COM UMA ASSINATURA E DESIGN A ALTURA DO QUE ESTE MERCADO SOLICITAVA.

O STUDIO CURIONI VEIO COMO UM ADICIONAL DE PESO NESSA NOVA FASE DA COSMO, ELABORANDO PRODUTOS DE ALTISSIMO NÍVEL E FAZENDO COM QUE CONSEGUÍSSIMOS QUE ESTE NOVO PÚBLICO CONHECESSE ESSA NOVA IDENTIDADE DA NOSSA EMPRESA.

CONVERSAS DIÁRIAS, VÍDEO CHAMADAS, PROJETOS MUITO BEM DETALHADOS, A DISTÂNCIA NÃO SE TORNOU UMA BARREIRA PARA QUE CONSEGUÍSSIMOS EXECUTAR OS PRODUTOS DE ACORDO COM O DESEJADO PELO DESIGNER. TODO O APOIO DO STUDIO DURANTE ESSES MAIS DE 12 MESES DE TRABALHO FOI FUNDAMENTAL PARA QUE A LINHA SOFT FOSSE EXECUTADA COM PERFEIÇÃO.

HOJE A COSMO PASSA A SER VISTA PELO OLHAR DE NOVOS CLIENTES COMO UMA EMPRESA QUE TEM POTENCIAL DE CONQUISTAR NOVOS MERCADOS E PARA NÓS, UM INÍCIO DE UMA NOVA TRAJETÓRIA DIRECIONADA PELO STUDIO CURIONI.

Figura 143: Carta de agradecimento da Cosmo ao Estúdio Curioni
(Thaís e Angelo Baldissera)

Por fim, refletindo-se sobre o percurso de um jovem designer dentro da indústria, fica como lição de que as fagulhas criativas, as epifanias, de nada servem se não tivermos nosso trabalho embasado nas questões fulcrais de nossa profissão; para quem estou projetando, por quê estou projetando, com o que contruirei e com quem farei isso. Citando uma das maiores referências da história do design e que teve tanta contribuição para a indústria, o designer italiano Achille Castiglioni:

"Se vocês não são curiosos, deixem para lá. Se não se interessam pelos outros, pelo que fazem e como agem, então a profissão de designer não é para vocês. Não pensem em se tornar os inventores do mundo. Comecem a se exercitar na auto ironia e na autocrítica. [...] Um bom projeto nasce não da ambição de deixar uma marca, mas da vontade de instaurar uma troca, mesmo pequena, com o personagem desconhecido que usará o objeto projetado por vocês." (Castiglioni s.d.)

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEPI Associação de Economia Digital. 2020. Economia Digital em Portugal. Porto. <https://www.acepi.pt/>

APAGITO, Dora / ALMEIDA, Helena de / CESÁRIO, Marisa / FERNANDES Silvia / LACERDA Antonio, O perfil do Designer e o papel do Design nas empresas em Portugal (1º edição), 2015

AVENDAÑO, Luis. 2007. "Gestão do Design para integrar competências" <https://foroalfa.org/pt/artigos/gestao-do-design-para-integrar-competencias>

BELK, Russell W. 1988. "Possessions and the Extended Self". Journal of Consumer Research 15 (2): 139. <https://doi.org/10.1086/209154>.

BEZERRA, et.al. 2020. "Fatores associados ao comportamento da população durante o isolamento social na pandemia de COVID-19". *Ciência & Saúde Coletiva* 25 (Junho): 2411–21. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10792020>

BONSIEPE, G. 2012. "Design e Crise. " Ano: IV, Número: 44, ISSN: 1983-005X. http://www.guibonsiepe.com/wp-content/uploads/2019/04/2012_03_Design-e-Crise_AGITPROP.pdf

BONSIEPE, G. "A tecnologia da tecnologia. " São Paulo: Edgard Blucher, 1983.

BORJA DE MOZOTA, B. 2003. Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation. New York: Allworth.

BREWSTER, Mike. 2018. " New business models in the e-commerce era". Nova Iorque. PWC. https://www.pwc.com/co/es/industrias/Retail/insights/biz_model_vf.pdf

CYLINDO. 2021. "Augmented-reality-2021-new-chapter-furniture-ecommerce". Boston. <https://bityli.com/2hXrqS>

CYLINDO. 2021. " 8 trends for furniture ecommerce success in 2021". Boston. <https://bityli.com/7VMoCH>

COSMO, Indústria. 2021 "Catálogo de Produtos – linha Soft." Votuporanga. São Paulo

OLIVEIRA, Ana. 2014. "Reaproveitamento de madeira de 2º classe pela valorização dos seus defeitos preenchidos com bioplástico reciclado". Dissertação de Mestrado, Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto. <https://hdl.handle.net/10216/82552>

CENTRO BRASIL DE DESIGN. 2014. Apex Brasil, Diagnóstico do Design Brasileiro

CRUVINEL, Ilton Belchior. "Marketing digital em tempos de pandemia". Gestão & Tecnologia Faculdade Delta, ano IX, V. 1, 30 ed. Jan/Jun, 2020.

DANISH DESIGN CENTRE, 2001, "The Design Ladder: Four steps of design use". Copenhagen. <https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>

DENIS, R. C. "Uma introdução à história do design". São Paulo: Edgard Blucher, 2000.

DESIGN COUCIL, UK, "Using Design as a force for changing".

CÂMARA, et.al. 2007. "A gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica.", Centro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design e Ergonomia, Escola de Design, Universidade do Estado de Minas Gerais https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_disen_o/articulos_pdf/A3115.pdf

FERNANDES, Antonio Augusto. 2017. Desenvolvimento de novos Produtos e Serviços. Modelos e Estratégias para Inovar. 1ºed. Lisboa: Lidel.

FERREL, O. C. 2004. "Estratégias de marketing". 4º ed. São Paulo: Atlas.

FILHO, Dias. 2004. "Design Como Diferencial Competitivo". Mestrado em Gestão Integrada de Organizações.Universidade do Estado da Bahia. <https://xdocs.com.br/doc/design-cdesign-como-diferencial-competitivoomo-diferencial-competitivo-6nw1gl9gyd81>

FRANZATO, Carlo. 2010. "O design Estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa." Strategic Design Research Journal. 3(3): 89-96. DOI: 10.4013/sdrj.2010.33.03

HESKETT, J. 1997. Desenho industrial. Rio de Janeiro: José Olympio.

KIM, W. MAUBORGNE, R. 2004, Blue Ocean Strategy, Harward Business School

IKEA DEMOCRATIC DESIGN, 2018, Almhult, Ikea of Sweden

LIBÂNIO, Cláudia. WOLFF, Fabiane. AMARAL, Fernando. 2010. "Design como Elemento Estratégico para a Melhoria da Competitividade". 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Porto Alegre, outubro de 2010. https://www.researchgate.net/publication/305555590_Design_como_Elemento_Estrategico_para_a_Melhoria_da_Competitividade

LIKER, Jeffrey e MORGAN James. 2006. "The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development". Academy of Management Perspectives. DOI: 10.5465/AMP.2006.20591002

LUZA, Rosilene. 2003. "Visão dos empresários sobre os designers". Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina. <https://core.ac.uk/download/pdf/30368164.pdf>

LOUIE, Marissa. 2019. "Designer Archetypes for Project Staffing: The Hunter, the Farmer, the Trapper". <https://uxdesign.cc/designer-archetypes-for-project-staffing-the-hunter-the-farmer-the-trapper-d44b487c16e8>

MAGALHÃES, C. 1997. Design estratégico: integração e ação do design Industrial. Estudos em Design, v.3.

MARTIN, Roger. 2009. The Design of Business: Why Design Thinking Is the Next Competitive Advantage. Boston: Harvard Business Press.

MONTEIRO, Sérgio e SILVA, Ricardo. 2019. "Mercados e Oportunidades Internacionais". 1as Jornadas Internacionais Capital do Móvel. AEPF, Power Point sobre as 1as Jornadas Internacionais Capital do Móvel. AEPF.

MORAES, Rosana. 2019, O marketing e a arte do luxo na era da experiência.

PADILHA et.al. 2010. "Gestão de Design na concepção de novos produtos: Uma Ferramenta de Integração Do Processo De Gestão E Inovação". Revista de Administração da UFSM. N°3. Universidade de Santa Maria. DOI:[10.5902/198346592503](https://doi.org/10.5902/198346592503)

PADOVANI, Madalena. 2012. "L'albero Genalogico del Design". Interni Speciale 60 anni. <https://issuu.com/interni/docs/interni-speciale-60anni/358>.

PELISSARI, Anderson. 2011 "Estratégias de Marketing Utilizadas na Obtenção de Vantagem Competitiva". VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. Rio de Janeiro. <https://bitly.com/yVoaiW>

RIBOLDI, Riccardo. 2012. "A Regola D'arte, Storia dell'artigianato in Italia", 1° ed. Genova. Erga Edizione.

GORINI, Ana. 1998. "Panorama do Setor Moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeira industrial de produtos sólidos de madeira." BNDES Setonal, *Rio de Janeiro*. n°8. p. 3-58, <http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13444>

REINERTSEN, Donald G. e PRESTON G. Smith. 1991. "The Strategist's Role in Shortening Product Development". Journal of Business Strategy , Vol. 12 No. 4, pp. 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb039425>

RUSSELL W. Belk, 1988. "Possessions and the Extended Self." Journal of Consumer Research, Volume 15, Issue 2, September 1988, Pages 139–168. <https://doi.org/10.1086/209154>

SCHWAB, Klaus. 2019. "The Global Competitiveness Report 2019", World Economic Report, Genebra, World Economic Forum .

SILVA, Walyson. 2020. "Marketing Digital, E-Commerce E Pandemia: Uma Revisão Narrativa Do Panorama Brasileiro". Curso De Bacharelado Em Administração. Centro De Ciências Exatas E Sociais Aplicadas. Universidade Estadual Da Paraíba. <http://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789/22919/1/PDF%20-%20Walyson%20Monteiro%20da%20Silva.pdf>

SILVA, Estefany e SILVA Claudenir. 2020. "Marketing Digital E Pandemia: A transformação das vendas a partir de um estudo de caso com Microempreendedores Individuais (MEI)." Bacharel em Administração do Centro Universitário Fametro – Unifametro. Fortaleza. <https://bityli.com/YfNYBo>

SILVA, et.al. 2020. "Análise do comportamento dos consumidores no setor varejista a partir dos novos hábitos digitais durante a Pandemia do Covid - 19". Bacharel em Administração. FEI. São Bernardo do Campo. <https://repositorio.fei.edu.br/handle/FEI/3187>

SILVA. José. 2011. "A Gestão do Design como Diferencial de qualidade nas indústrias moveleiras do Alto Uruguai Gaúcho." Dissertação de Mestrado. Centro de Tecnologia em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria. DOI:[10.5902/198346597144](https://doi.org/10.5902/198346597144)

SOUSA, Álvaro. 2010. "Manual de Gestão do Design". Casa. Aveiro https://issuu.com/asousa22/docs/manualcasa_vrs06_2010

WRIGLEY, Cara. 2013. "Educating the Design Innovation Catalyst for Change", Queensland University of Technology, Brisbane, School of Design.

ZURLO, Francesco. 2019, Designerly Way of Organization, AGATHÓN – International Journal of Architecture, Art and Design, nº 05: 11 – 20, <https://doi.org/10.19229/2464-9309/522019>

8. WEBGRAFIA

<https://grandeconsumo.com/e-commerce-em-portugal-acelera-por-cao-pandemia-de-covid-19/>

<https://www.architecturaldigest.com/story/how-storied-italian-design-brands-are-dealing-with-the-impact-of-the-coronavirus>

<https://casavogue.globo.com/Casa-Vogue-Estate/noticia/2021/05/na-pandemia-mercado-de-reformas-torna-se-boa-opcao-de-investimento.html>

<https://www.digitalhouse.com/br/blog/procura-por-profissionais-de-ux-design>

<https://expresso.pt/coronavirus/2020-04-08-Covid-19-70-das-empresas-de-mobiliario-preve-quebra-de-vendas-superior-a-50-em-abril>

<https://www.distribuicao hoje.com/consumo/52-dos-consumidores-portugueses-ja-compram-produtos-sustentaveis/>

<https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

<https://blog.cyindo.com/the-impact-of-covid19-on-online-furniture-sales-infographic>

<https://www.portugal2020.pt/content/prioridades-dos-fundos-da-uniao-europeia-para-2021-2027>

<https://www.capitaleuropeiadowel.com/new/index.php>

<https://eco.sapo.pt/2020/08/27/portugueses-dispostos-a-pagar-mais-por-produtos-sustentaveis/>

https://www.archiproducts.com/en/news/archiproducts-report-2020-record-numbers-for-web-traffic-and-e-commerce_81170

<https://www.architecturaldigest.com/story/1stdibs-interview-post-ipo>

<https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/estes-sao-os-empregos-e-as-competencias-mais-procuradas-em-portugal-12896357.html>

<https://foroalfa.org/pt/artigos/gestao-do-design-para-integrar-competencias>

https://issuu.com/asousa22/docs/manualcasa_vrs06_2010

<https://www.ikea.com/pt/pt/customer-service/services/buy-back-resell/>

<https://www.armedangels.com/de-en>

<https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/about-deloitte/articles/deloitte-digital-and-snap-inc-report-reveals-rich-untapped-future-augmented-reality-customer-experience.html>

<https://abcomm.org/noticias/comercio-eletronico-deve-crescer-18-em-2020-e-movimentar-r-106-bilhoes/>

<https://www.anothercountry.com/>

<https://pt.galulastudio.com/>

<https://www.branca-lisboa.com/>

<https://www.fittodesign.com.br/>

<https://www.obj.art.br/>

<https://www.tiagocurioni.com.br/>

<http://www.fabricafeatures.com/people/elena-bompani/>

<https://www.matridtech.net/top-10-new-ideas-features-for-furniture-ecommerce-stores/>

<https://noticias.gs1br.org/tecnologia-5g-e-as-oportunidades-para-a-industria-4-0/>

<https://www.architecturaldigest.com/story/salone-del-mobile-2020-is-canceled>

<https://issuu.com/interni/docs/interni-speciale-60anni/358>

<https://www.abimad.com.br/>

<https://mcb.org.br/pt/>

<https://www.salaodesign.com.br/>

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/mais-de-70-das-empresas-de-mobiliario-so-tem-encomendas-para-dois-meses>

<https://expresso.pt/economia/2021-04-20-Um-ano-depois-da-pandemia-desemprego-registado-esta-no-nivel-mais-alto-da-era-Covid-260f95f3>

<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/industria/detalhe/pandemia-desmonta-mobiliario-portugues-no-estrangeiro>

<https://foundrygate.com/br/noticias/ver/5195/ate-onde-vai-o-preco-do-minerio-de-ferro-e-como-fica-a-vale>

<https://www.portaldenoticias.net/coronavirus-e-investimento-em-google-ads-saiba-mais/>

<https://www.oppa.com.br/>

<https://www.muma.com.br/>

<https://www.1stdibs.com/>

<https://3dwarehouse.sketchup.com/by/moveiscosmo>

<https://veja.abril.com.br/blog/radar/quarentena-impulsiona-comercio-de-itens-para-decoracao-do-lar/>

<https://www.prnewswire.com/news-releases/-84-26-billion-growth-expected-in-global-online-furniture-market-during-2020-2024--technavio-301306189.html>

<https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2021/03/4914705-alta-no-preco-dos-insumos-e-atrasos-nas-entregas-desafiam-a-industria.html>

<https://www.flowco.pt/>

<https://goma.eco/>

<https://www.nelo.eu/>

<https://www.apcor.pt/portfolio-posts/cortica-no-interior-dos-melhores-caiaques-do-mundo-nelo-caiaques/>

<https://ecosimple.com.br/>

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

<https://www.bisarro.pt/>

<https://expresso.pt/sociedade/2017-06-11-Reinventar-a-tradicao>

<https://www.publico.pt/2018/06/03/p3/noticia/futou-estes-sapatos-tem-nome-japones-e-tradicao-portuguesa-1835017>

<https://www.marliassis.com.br/design-made-in-brazil-o-design-arte-dos-irmaos-campana/>

<https://rosenbaum.com.br/>

<https://boobam.blog/semana-criativa-de-tiradentes-o-encontro-da-pedra-sabao-com-a-madeira-talhada/>

<https://www.infomoney.com.br/economia/como-a-pandemia-de-coronavirus-pode-impulsionar-o-exodo-urbano-no-futuro/>

<https://www.grupobeluzo.com/beluzo-design-2/>

<https://casavogue.globo.com/Design/noticia/2018/04/marcelo-stefanovicz-cria-colecao-de-moveis-com-escombros-do-farol-santander.html>

<https://adchallenge.pt/>

<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-viral/>

<https://www.artbasel.com/basel>

<https://www.elledecor.com/it/design/a37483221/salone-del-mobile-2021-cosa-vedere-supersalone/>

9. ANEXOS

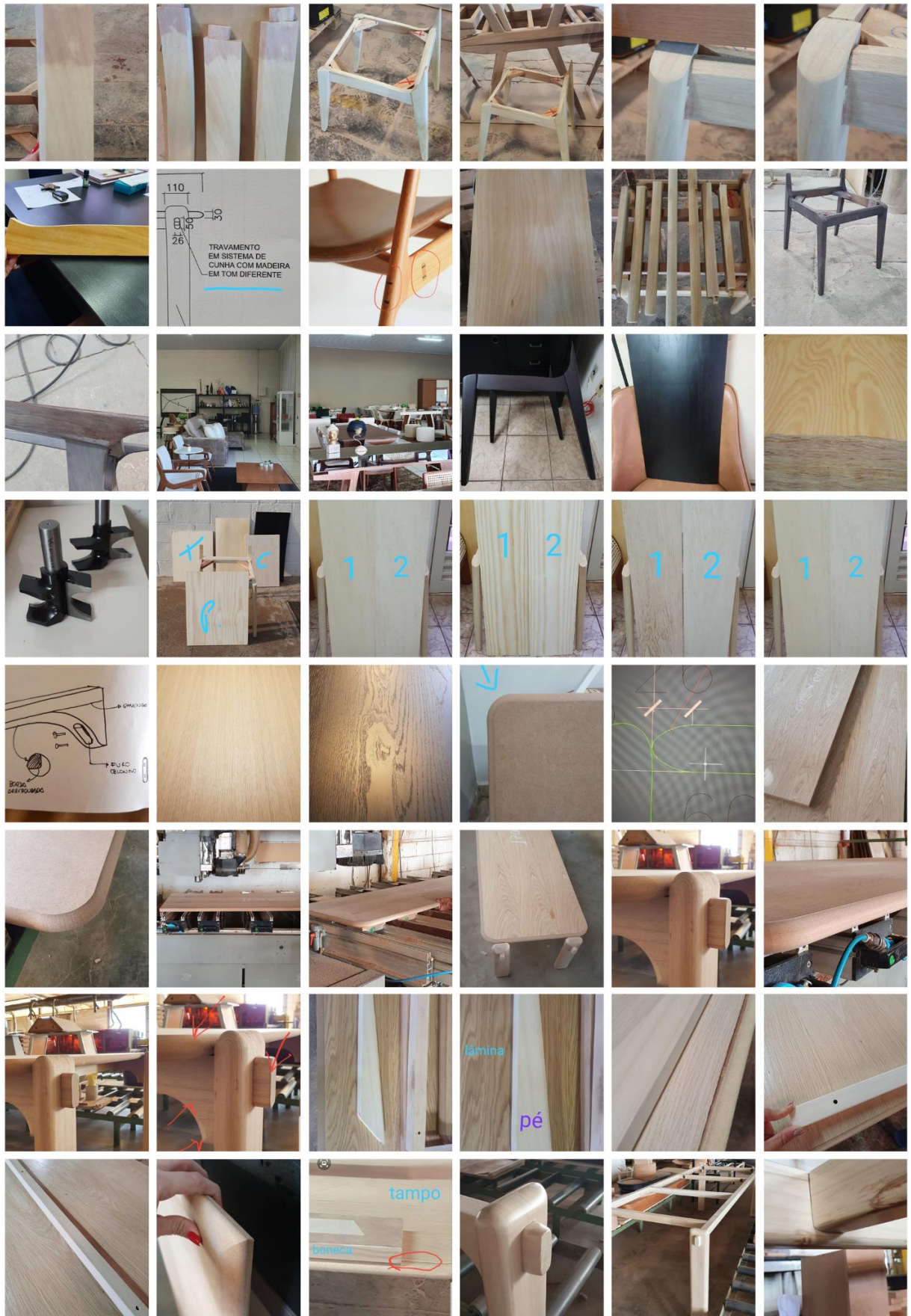
9.1 ANEXO 01 Grid de imagens – Linha do Tempo

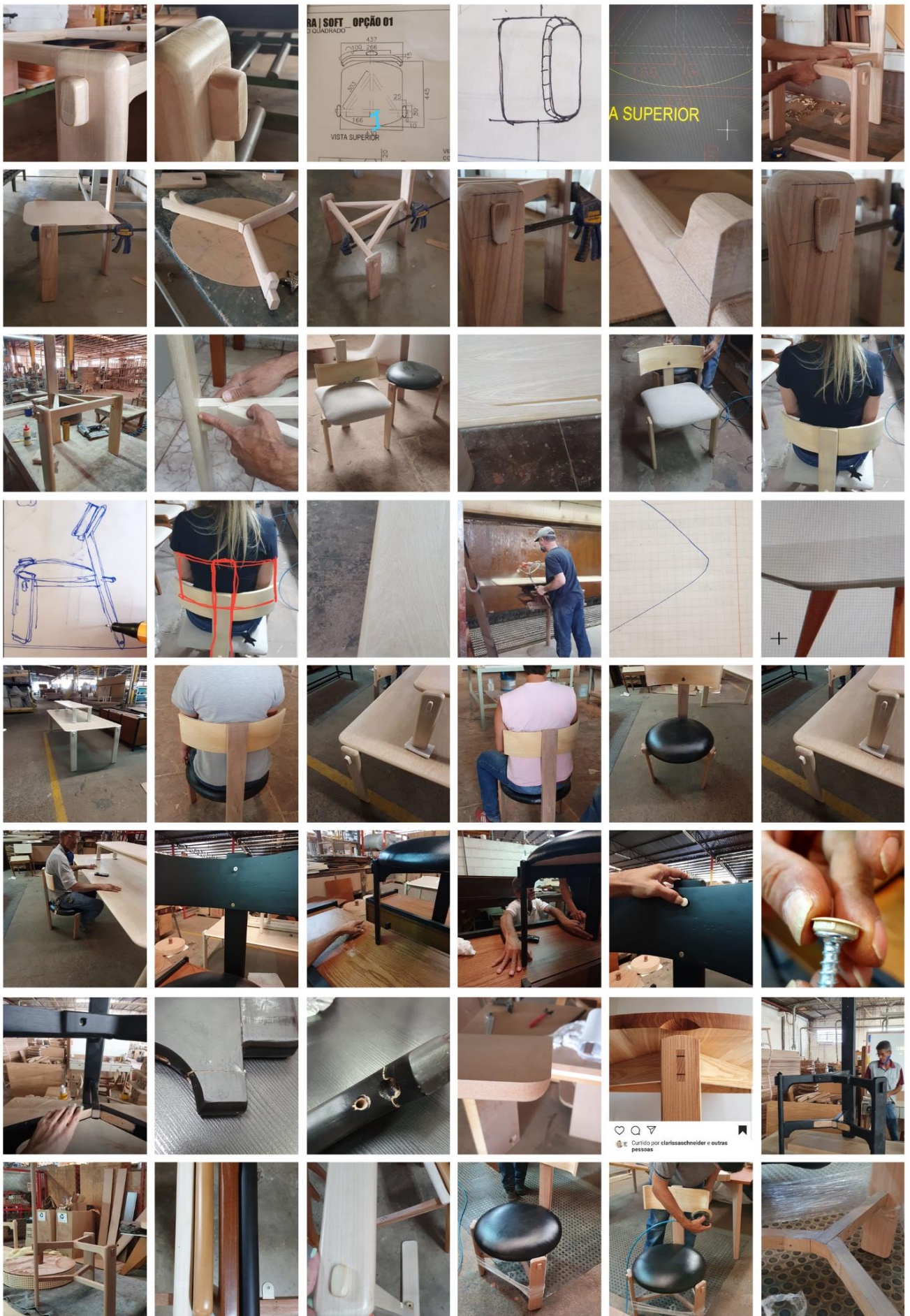
Grid de imagens trocadas com a Indústria Cosmo durante o desenvolvimento da coleção Soft.

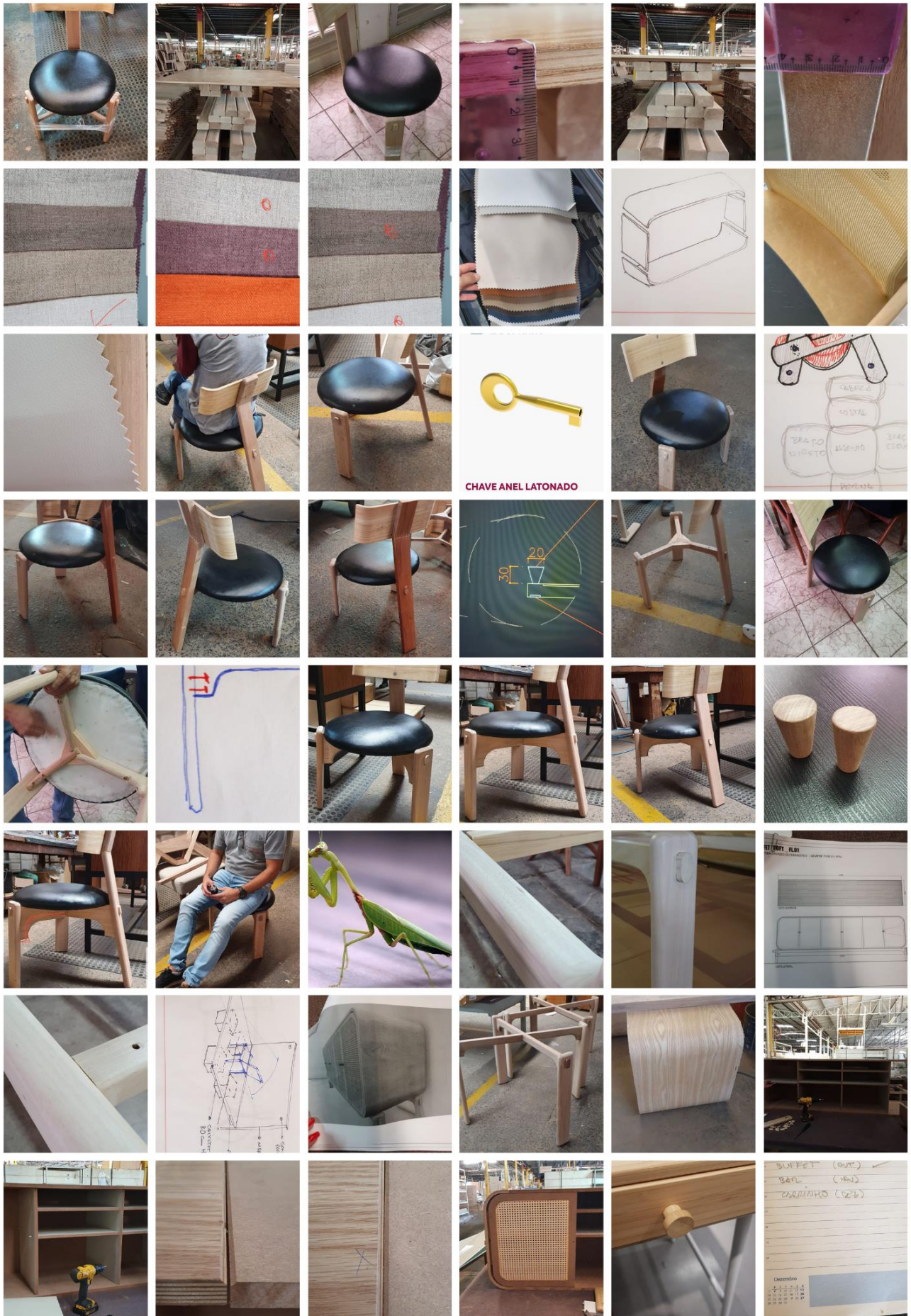
De modo a representar a sequência de desenvolvimento dos produtos da linha Soft junto a Cosmo, criou-se um Grid com parte das imagens trocadas durante o processo. Algumas imagens não puderam ser capturadas, pois muitas vezes, a troca de informações se deu por vídeo-chamadas, impedindo a captura de telas de forma constante.

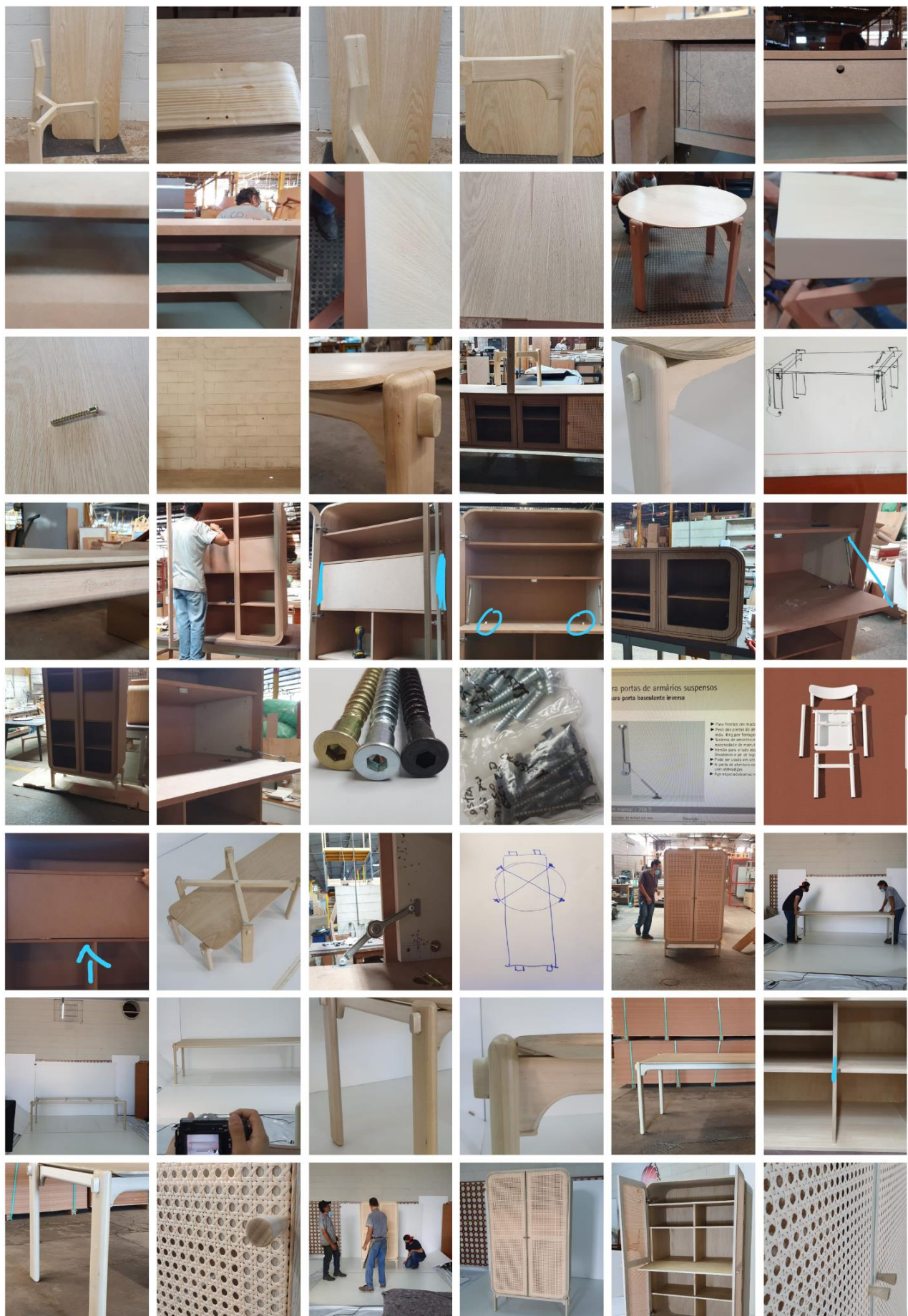
Mesmo assim, as imagens a seguir, representam, uma linha do tempo de todo o processo, iniciando-se com a observação de produtos tradicionais da marca, passando por novas matérias primas, novos acabamentos e novas soluções, antes de que de fato, os produtos da nova coleção comesçassem a ser prototipados.

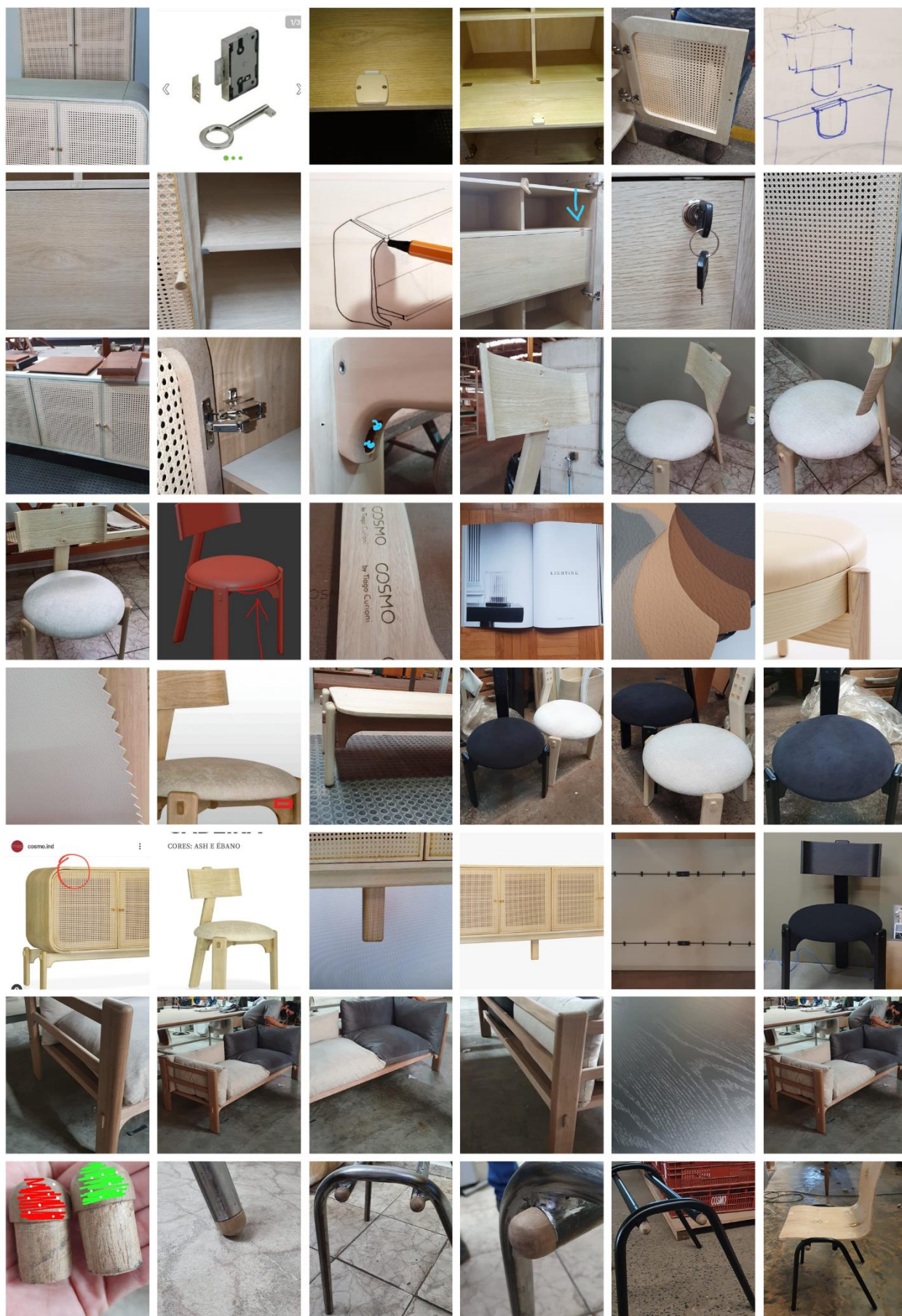
Este é um registro, ainda que sutil, de todo o percurso realizado ao longo do último ano.

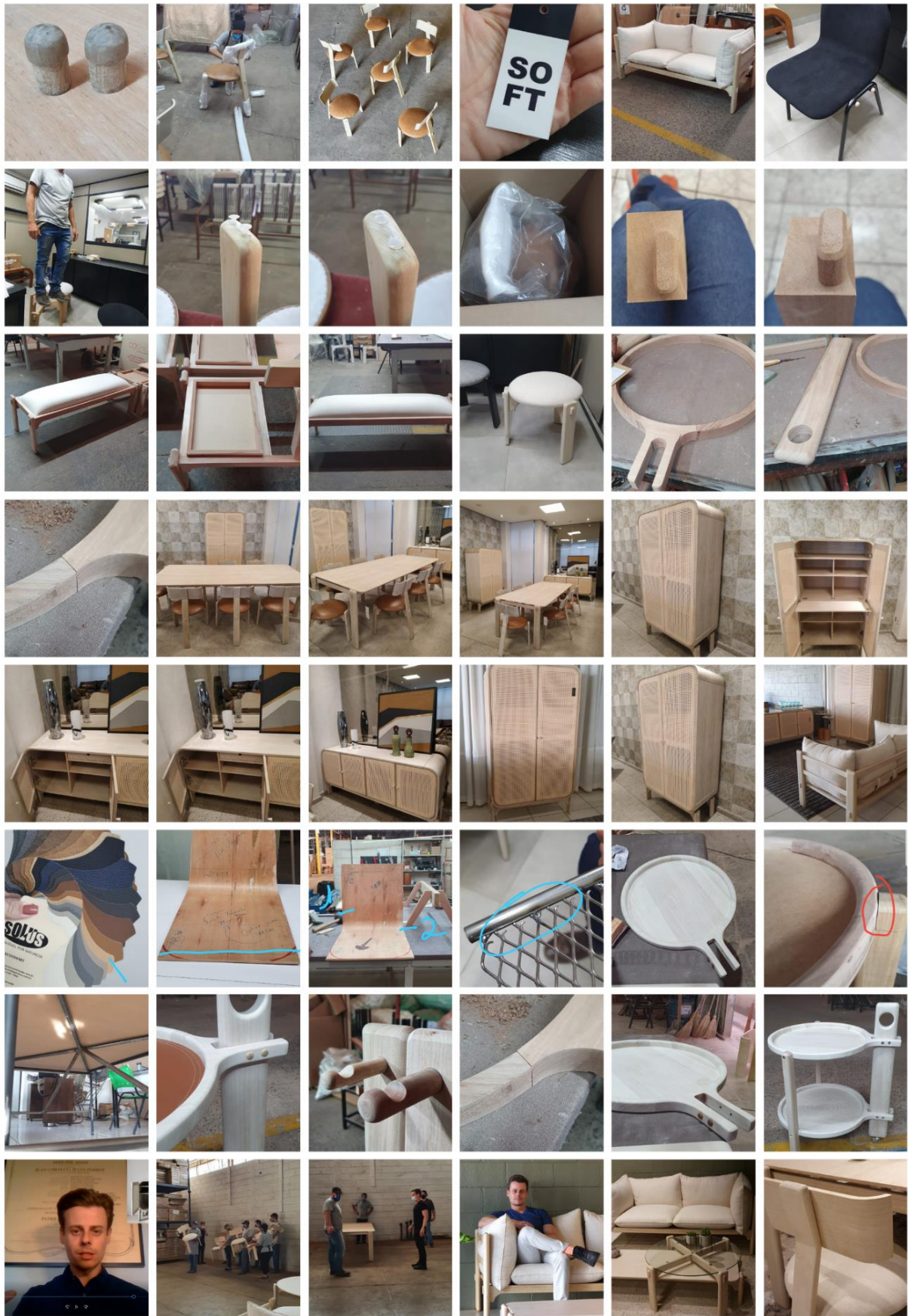












9.2 ANEXO 02 - ENTREVISTA COM DESIGNERS

A seguir serão apresentadas as perguntas contidas na entrevista feita com Designers e nos casos em que houve autorização de publicação, as respostas também serão publicadas.

- 1- Qual seu background de formação de ensino e profissional? Ano e local de formação?
- 2- Em que ano e com qual indústria iniciou sua carreira? Continua com ela ainda? Se não, qual o motivo?
- 3- Como, quando e por quê acha que sua colaboração com a indústria evoluiu?
- 4- Quais os principais aspectos que entende que a indústria enxerga como benefícios em trabalhar com seu estúdio?
- 5- Como acha que o designer pode atuar no apoio da indústria, além do projeto?
- 6- Concorda com a política de pagamento de Royalties atual ou sugere uma outra metodologia?
- 7- Como acredita que seja a entrega ideal de um projeto? O que deve acompanhar?
- 8- Quais programas costuma utilizar para suas apresentações? Como costuma apresentar seus projetos?
- 9- O uso de CNCs, técnicas de fundição ou impressão 3D fazem parte de seus projetos ou não utiliza estas soluções?
- 10- Quais são as peças que projetou (e de quais empresas) que tiveram mais sucesso de vendas?
- 11- Em sua visão, quais as principais skills e características que a indústria procura em um designer?

- Caso não se sinta à vontade em responder alguma pergunta, basta deixa-la em branco.

- Caso autorize a reprodução de parte da resposta, dado o crédito a você, responda sim abaixo:

9.3 ANEXO 03 - ENTREVISTA COM INDÚSTRIAS

- 1- Quando a indústria foi fundada e por quem?
- 2- A indústria é familiar?
- 3- Os primeiros produtos foram desenhados pela equipe interna? Esta equipe ainda existe?
- 4- Quando decidiram convidar o primeiro designer externo para desenhar peças assinadas? Em que ano foi isso?
- 5- Como foi este primeiro contato? Sentiram alguma dificuldade na comunicação com o designer? O designer compreendia as necessidades e processos da indústria?
- 6- Quem foram os primeiros designers contratados? Podem citar os nomes?
- 7- Qual era a estratégia pensada ao contratar designers independentes? O que motivou à sua indústria esta decisão?
- 8- Acreditam que a estratégia deu certo? O que observaram?
- 9- Que feiras participaram após a contratação dos designers? O mercado absorveu bem?
- 10- Como foi a receptividade do mercado recebeu bem esta nova fase?
- 11- Quais são as principais características procuradas pela empresa ao contratar um designer?
- 12- Em sua opinião, o quanto agrega ao produto um desenho, ter a assinatura de um designer conhecido?
- 13- Nesse momento de crise, como entendem o valor do design para seu negócio?
- 14- Já exportam ou pensam em exportar? Quais países são abrangidos ou seriam de interesse?
- 16- Permite reprodução das respostas aqui apresentadas na Tese de Mestrado apresentada por Tiago Curioni para a Universidade do Porto?

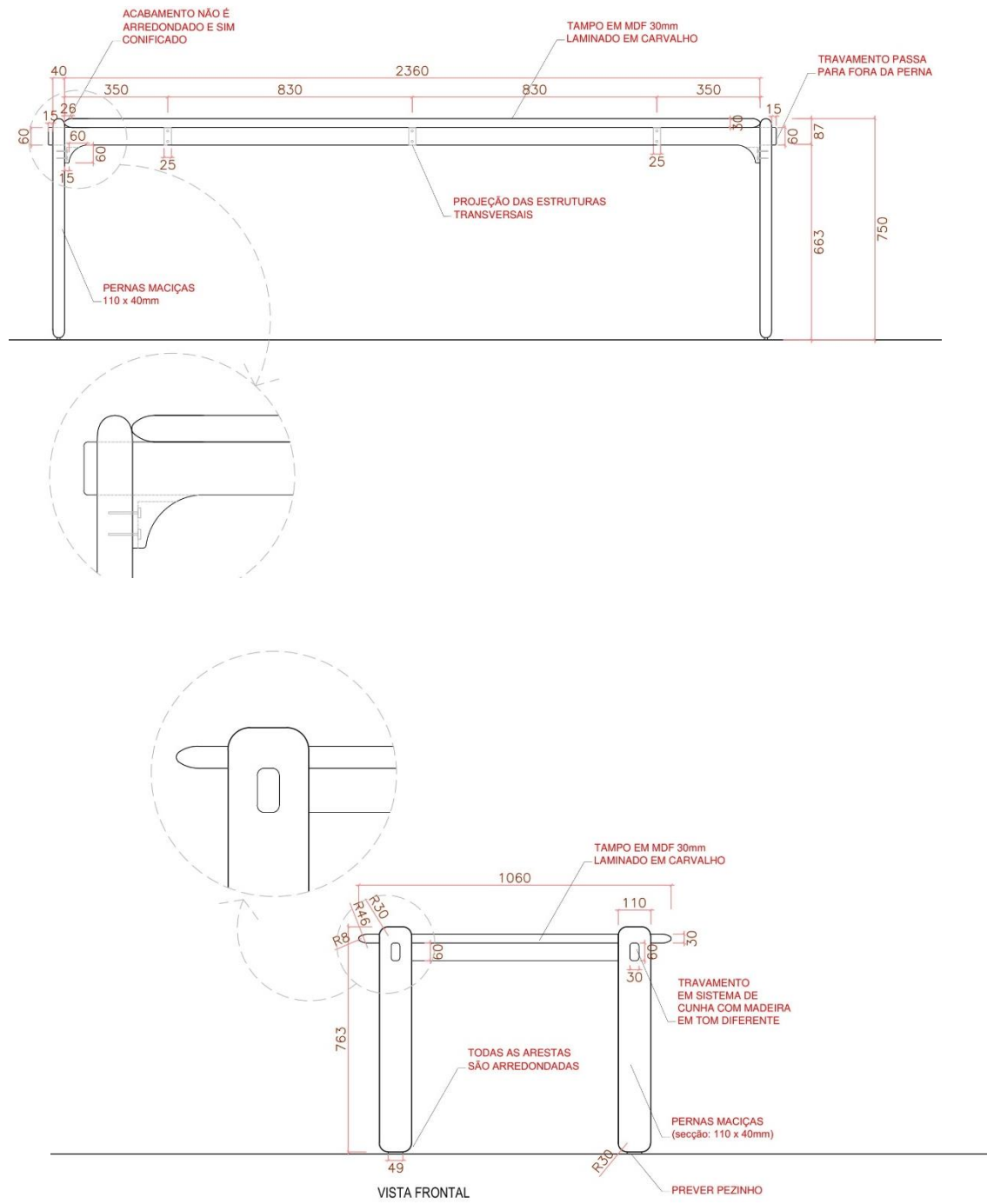
- Caso não se sinta à vontade em responder alguma pergunta, basta deixa-la em branco.

- Caso autorize a reprodução de parte da resposta, dado o crédito a você, responda sim abaixo:

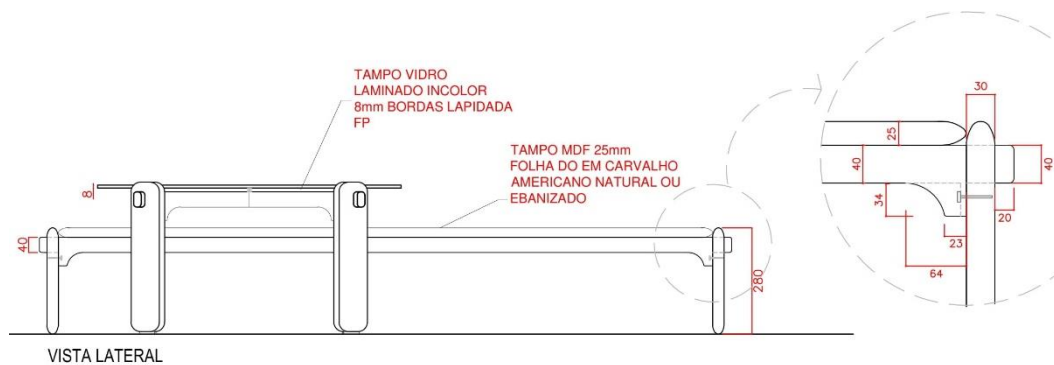
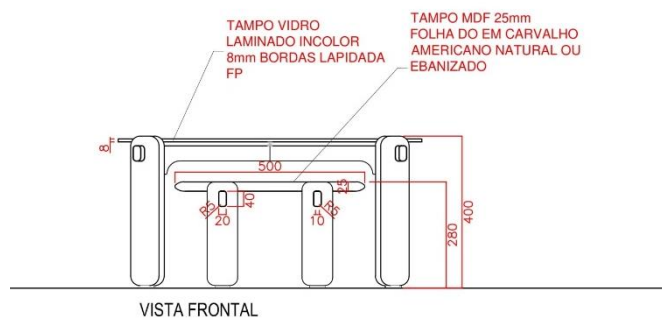
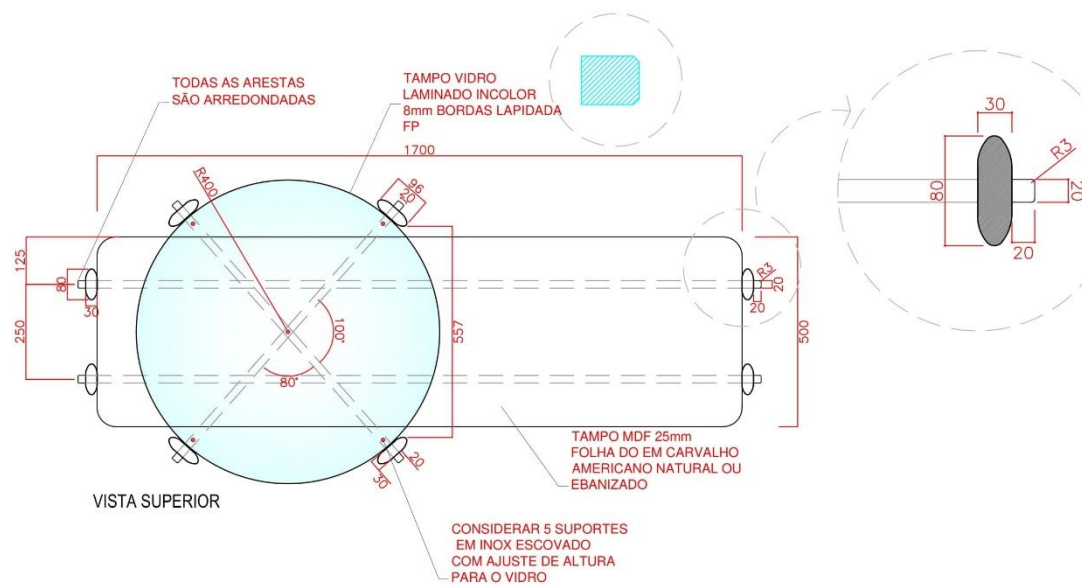
- Caso prefira, as perguntas poderão ser respondidas por áudio.

9.4 ANEXOS 04 - PROJETOS LINHA SOFT

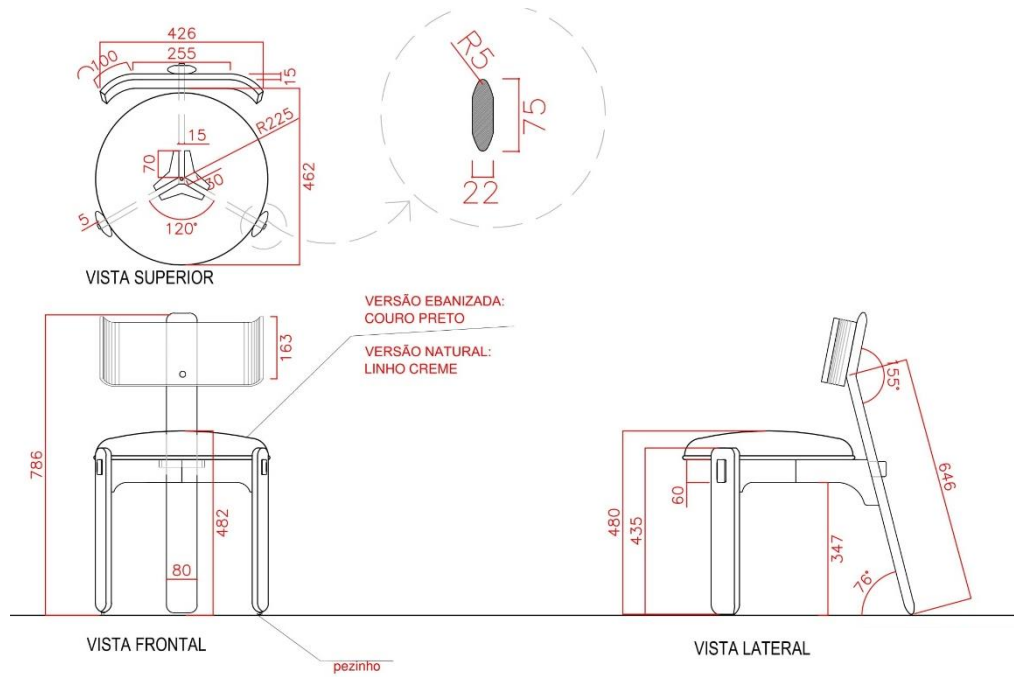
9.4.1 Mesa de Jantar



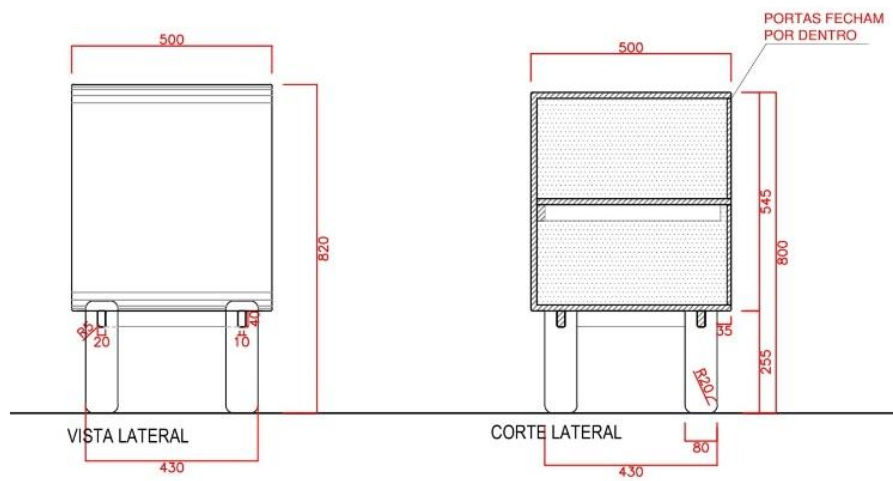
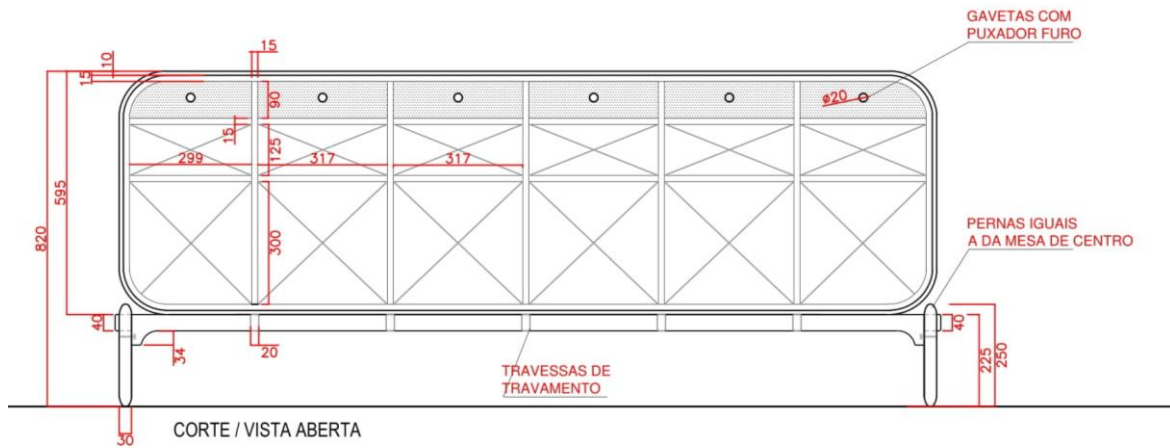
9.4.2 Mesa de Centro



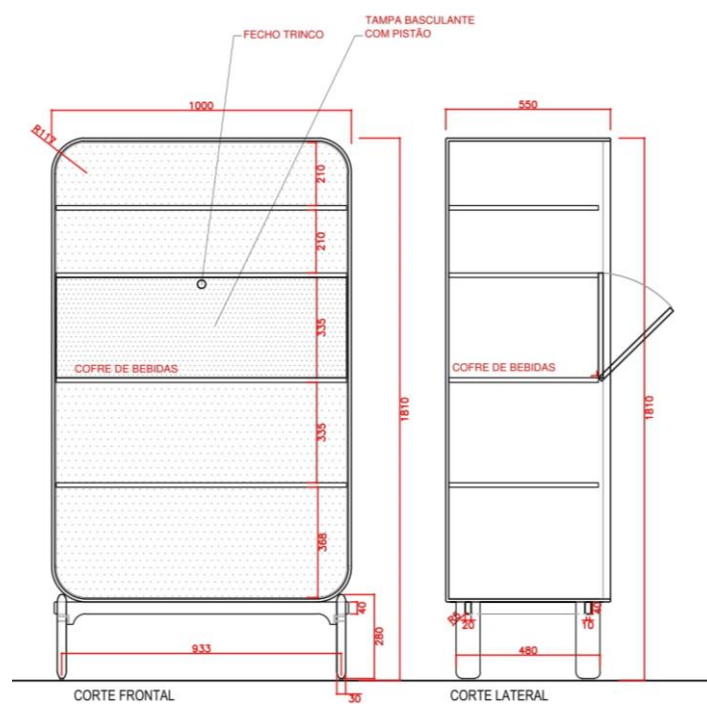
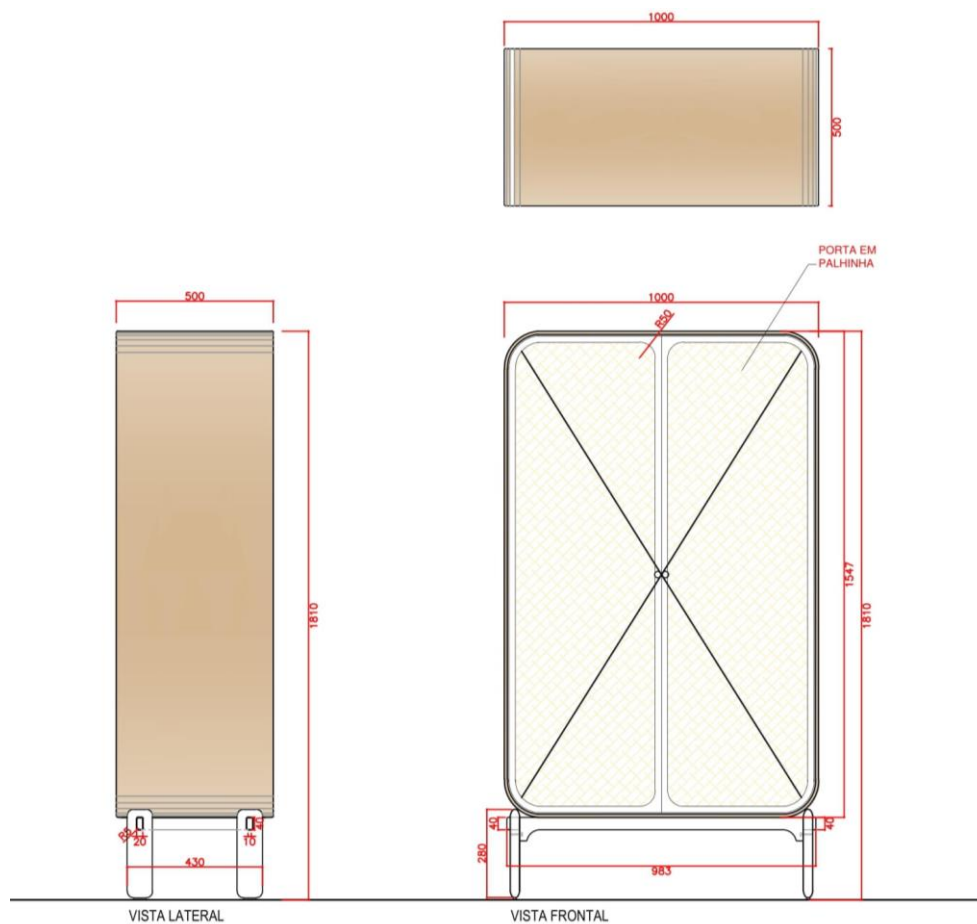
9.4.3 Cadeira



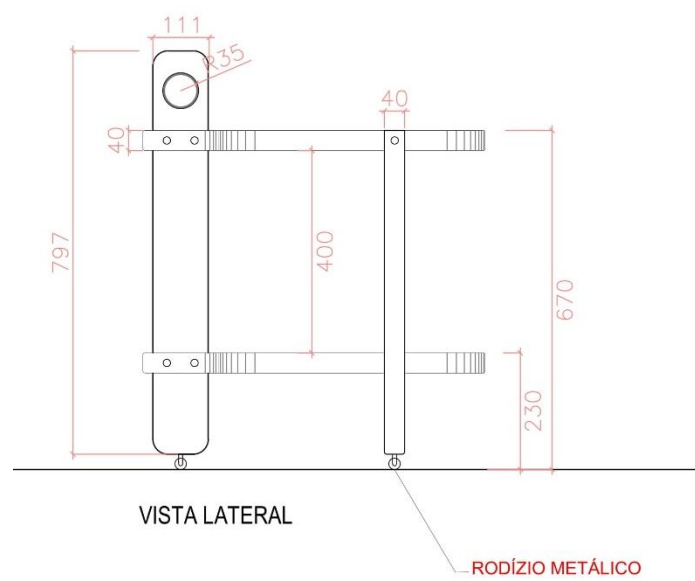
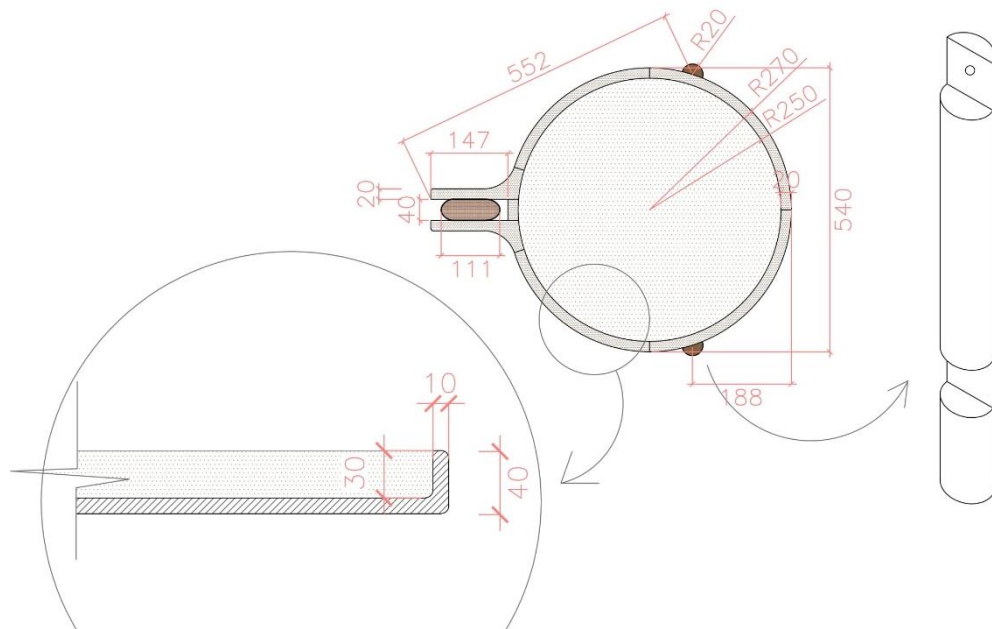
9.4.4 Aparador / Buffet



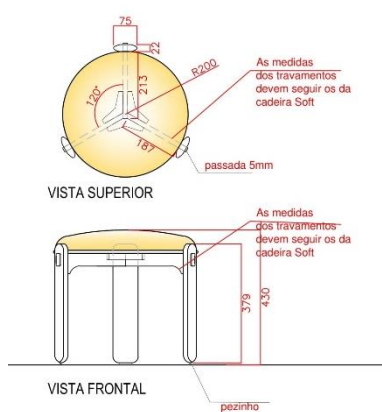
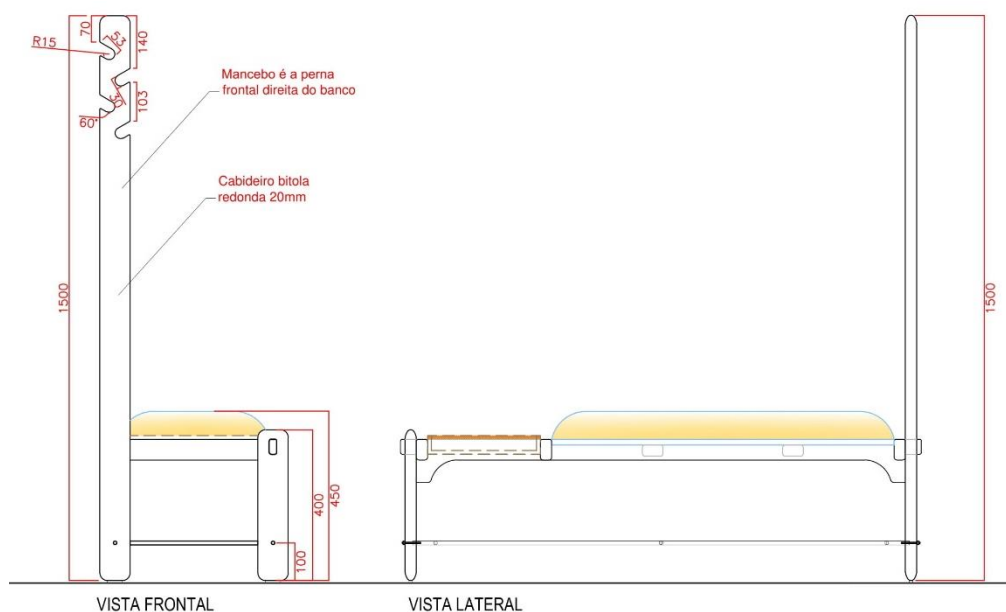
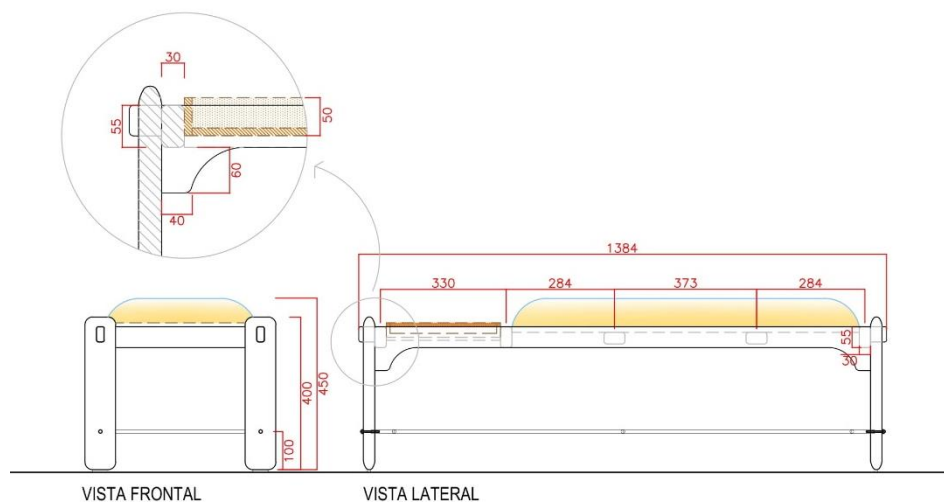
9.4.5 Bar



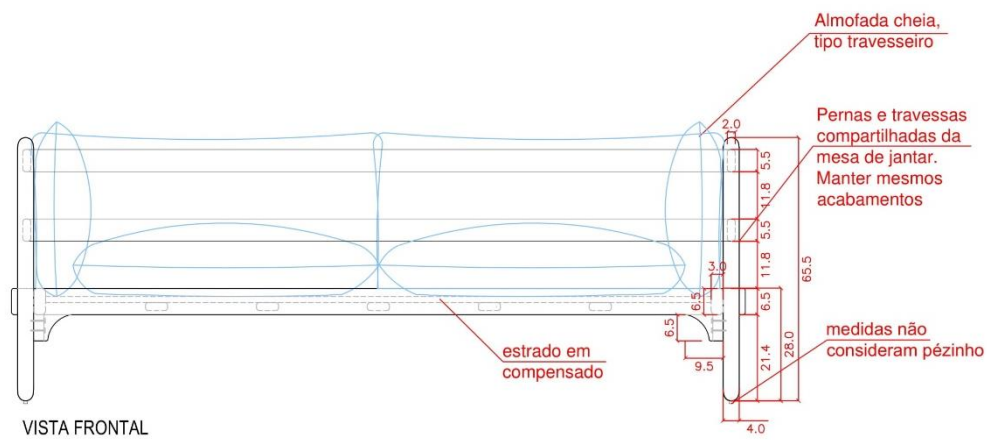
9.4.6 Carrinho de chá



9.4.7 Banco e variações



9.4.8 Sofá



ALFADAS TIPO TRAVESSEIRO COM ENCHIMENTO PLUSH

