

## A GESTÃO DE DESIGN EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APL): O APL DE MÓVEIS DO PLANALTO NORTE DE SANTA CATARINA

Mayara Atherino Macedo<sup>1</sup>

Eugenio Andres Diaz Merino<sup>2</sup>

Maiara Gizelli Dallazen Camillo<sup>3</sup>

**RESUMO:** O arranjo produtivo do Alto Vale do Rio Negro representa 23% do total das exportações brasileiras e 74% das exportações de móveis de Santa Catarina. A indústria moveleira do planalto norte catarinense, durante muito tempo, exportou seus produtos. Os projetos vinham dos importadores estrangeiros, sendo assim, a fabricação sempre foi o foco das empresas do APL, em detrimento do desenvolvimento de design próprio e estratégias de *marketing*. A queda das exportações, devido à crise dos países da zona do Euro, obrigou o APL a se voltar para o mercado interno. Assim, para as empresas moveleiras alcançarem a competitividade no mercado nacional, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias de design. O objetivo deste trabalho é propor ações de design que possam contribuir para o incremento da competitividade do APL de Móveis do Planalto Norte Catarinense. Para alcançar o escopo do artigo, este se desenvolveu como uma pesquisa teórico-conceitual. Por meio do levantamento bibliográfico descritivo para mapeamento da literatura. E exploratório para, a partir de dados empíricos, identificar pontos relevantes e lacunas para sugerir ações. O presente artigo descreveu os conceitos de gestão de design para melhor entendimento sobre como o design contribui para desenvolvimento de vantagens competitivas de aglomerações empresariais. Por meio da análise da competitividade proposta por Fuini (2006) e o modelo de gestão de design de Martins e Merino (2011). Dessa forma foi possível relacionar vantagens do design para nove, das dez variáveis da competitividade de Fuini (2006). Assim, pôde-se concluir que as propostas de ações proporcionariam melhoria no desempenho e diferenciação competitiva.

**Palavras-chave:** Arranjo produtivo local. APL. Gestão de design. Competitividade. Indústria moveleira.

---

<sup>1</sup> Mestranda, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [atherino.macedo@posgrad.ufsc.br](mailto:atherino.macedo@posgrad.ufsc.br).

<sup>2</sup> Doutor, Professor, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [eugenio.merino@ufsc.br](mailto:eugenio.merino@ufsc.br).

<sup>3</sup> Doutoranda, Departamento de Design, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: [maiara.camillo@univali.br](mailto:maiara.camillo@univali.br).

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas operam em ambientes de negócio altamente competitivos. Com a globalização da economia, os avanços tecnológicos e a intensa competição, as empresas buscam a inovação para melhorar o desempenho frente aos concorrentes (PORTER, 1996). Com isso, as pequenas e médias empresas procuram a formação de alianças para alcançar a vantagem competitiva e a sobrevivência no mercado (PORTER, 1996; CASAROTTO FILHO; PIRES, 2001).

Diversos autores descrevem o arranjo produtivo local (APL) como sendo um agrupamento territorial de agentes econômicos, políticos e sociais, formado geralmente por empresas de pequeno e médio porte de um determinado setor, que mantêm algum tipo de interação (mesmo que de forma incipiente), aprendizagem e cooperação entre si e com os demais atores locais (PORTER, 1998; ALBAGLI; BRITO, 2003; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; CAPORALI; VOLKER, 2004; AMATO NETO; et al., 2012). Para Porter (1996), competitividade está fortemente relacionada com o desenvolvimento e vantagens competitivas geradas por meio do processo de inovação.

O design é uma atividade que não se limita apenas à questão estética, consistindo em um processo integrado a diversas esferas da organização, que gerencia o desenvolvimento de novos produtos, administra mudanças e melhora as estratégias empresariais, agregando valor para as organizações (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011).

A implantação de um modelo de gestão de design, necessita da integração entre pessoas e um espaço de construção de projeto coletivo. Expandindo este conceito para o contexto dos arranjos produtivos locais, é possível promover a integração de competências entre as organizações e aumentar a vantagem competitiva do APL por meio da gestão de design.

O setor moveleiro catarinense apresenta grande importância para o país, representando 9,6% do mercado de móveis nacional e 2,4% da indústria de Santa Catarina, destacando-se como o segundo maior exportador do setor do país, atrás apenas do Rio Grande do Sul (ROSA, et al., 2007; DENK, 2012; SIM, 2012; FIESC, 2014). Devido sua importância, a região norte do estado deu origem ao arranjo produtivo do Alto Vale do Rio Negro surgiu em meados da década de 50, apresentando participação de 23% do total de exportações do país e 74% das exportações de móveis de Santa Catarina (FERREIRA; GORAYEB, 2008; DENK, 2012; SIM, 2012; FIESC, 2014).

O APL sempre exportou boa parte da produção, porém, com a queda das exportações devido à crise dos países da zona do Euro, o setor moveleiro do alto Vale do Rio Negro voltou

a atenção para o mercado interno (DENK, 2012). Portanto, pelo fato de até pouco tempo atrás a indústria moveleira do planalto norte ter a maior parte da produção escodada para o exterior, cujos projetos vinham dos importadores estrangeiros, a fabricação sempre foi o foco das empresas, em detrimento do desenvolvimento de design próprio e estratégias de *marketing*. Sendo assim, para os produtores alcançarem a competitividade no mercado nacional, faz-se necessário o desenvolvimento de estratégias de design.

Assim, o objetivo deste artigo é propor ações de design que possam contribuir para o incremento da competitividade do APL de Móveis do Planalto Norte Catarinense. Para alcançar o objetivo proposto, este trabalho se desenvolveu como uma pesquisa teórico-conceitual, com levantamento bibliográfico descritivo para mapeamento da literatura, e exploratório para, a partir de dados empíricos, identificar pontos relevantes e lacunas para sugerir ações.

Os métodos de coleta e análise de dados são descritos na seção dois. A seção três apresenta o referencial teórico do artigo, que contempla uma revisão sobre o conceito de competitividade, design e, gestão de design e a indústria moveleira no Brasil. A seção quatro apresenta o APL de móveis do Planalto Norte Catarinense e expõe a análise da competitividade. O item cinco procura estabelecer as ações de design para um arranjo produtivo local, por meio do uso do Disco Integrador da Gestão de Design (MARTINS; MERINO, 2011). A seção seis apresenta as considerações finais.

## **2 MÉTODOS**

Este trabalho apresenta cunho teórico-conceitual, uma vez que visa discussão da análise da literatura para identificar pontos relevantes acerca de um determinado contexto, para assim conduzir um estudo descritivo e exploratório (MIGUEL, 2007). Assim, a pesquisa se desenvolveu a partir de cinco fases: definição da problemática da pesquisa; coleta de dados (dividida em dados bibliográficos e empíricos); definição do objeto de estudo; análise dos dados; e a proposta de gestão de design em um arranjo produtivo local.

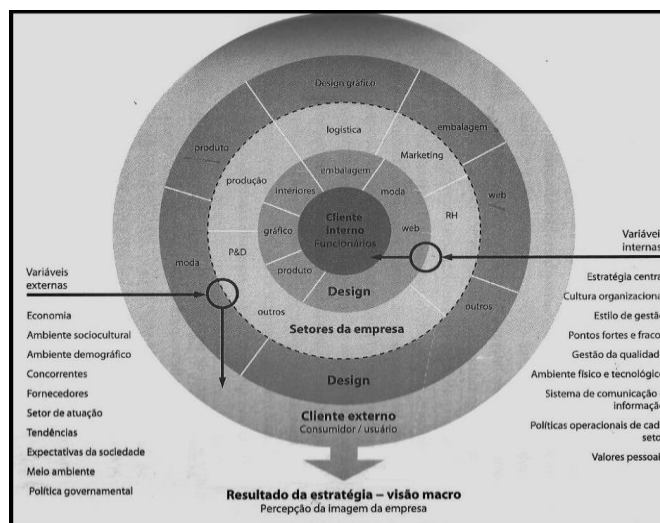
Partindo-se do problema de pesquisa “como a gestão do design pode colaborar para a criação de vantagem competitiva de um APL?”, foi feito um levantamento da literatura a partir de material tratado analiticamente e publicado (livros, artigos em periódicos e trabalhos em congressos), de caráter descritivo, visando, em um primeiro momento, dar suporte ao referencial teórico (MIGUEL, 2012). A etapa posterior do estudo recorreu à literatura para obter dados empíricos tratados anteriormente, visando explorar um fenômeno dentro de um contexto

real – o APL do Planalto Norte Catarinense. Em seguida desenvolveu-se a análise crítica dos artigos e a construção do quadro teórico.

A análise dos dados sobre a competitividade da região foi feita com base no modelo de Fuini (2006), visto que é voltado para análise de arranjos produtivos locais. A seleção deste modelo para análise dos dados se deve ao fato de possuir os elementos que são considerados fatores de competitividade, tanto em nível empresarial quanto de uma aglomeração produtiva (COUTINHO; FERRAZ, 1994; LASTRES et al., 1999; LASTRES; CASSIOLATO, 2003; FAJNZYLBER, 2012).

A escolha do objeto de análise partiu da pesquisa de Campos (2009), que mapeou os arranjos produtivos locais de Santa Catarina e, dentre as aglomerações industriais identificadas, o APL de móveis do Planalto Norte Catarinense foi uma das regiões identificada como sendo melhor estruturada, com intensivas interações de governança e potencialidade para obter êxito nas políticas dos órgãos de apoio. Outro fator determinante para a seleção do APL de móveis do Planalto Norte Catarinense foi a quantidade de pesquisas encontradas que fornecem dados empíricos sobre o APL, contribuindo para um melhor entendimento acerca do nível de competição da região, bem como os problemas existentes, dados úteis para a construção da proposta de gestão de design para a região. A proposição das soluções de design para as lacunas encontradas no levantamento bibliográfico se desenvolveu por meio do Disco Integrador da Gestão de Design de Martins e Merino (2011), que explicita a visão macro da implementação da estratégia do design nas organizações, visando ao sucesso das ações desenvolvidas pelos vários segmentos do design na empresa (Figura 1).

Figura 1 – Disco Integrador da Gestão de Design: aplicação estratégica



Fonte: Martins e Merino (2008, p. 189)

O modelo proposto por Martins e Merino (2011), apresenta o cliente interno (os funcionários) no centro do disco, foco das ações organizacionais, e o consumidor na área mais externa do círculo, pois todas as ações desenvolvidas pela empresa têm como foco atingir o cliente externo. O Disco Integrador da Gestão de Design ainda engloba as variáveis do ambiente interno e externo da empresa, fatores que devem ser levados em conta ao desenvolver estratégias para as organizações. A etapa final do estudo consiste no desenvolvimento das conclusões.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a boa compreensão da pesquisa, são apresentadas, nesta seção, as caracterizarias da competitividade em arranjos produtos locais (APL), os conceitos de gestão de design, bem como o panorama atual da indústria moveleira no Brasil.

#### **3.1 Competitividade em arranjos produtivos locais**

Porter (1993) afirma que a competitividade envolve o nível de produtividade da indústria e capacidade de inovação e atualização. Assim, Treacy e Wiersema (1995), Porter (1996), Hayes e Upton (1998) e Fleury e Fleury (2003) apresentam uma outra abordagem acerca da competitividade que lista três categorias de estratégias competitivas que influenciam a capacidade de competição de uma organização, são elas:

1. Excelência operacional: maneira de obter vantagem competitiva por meio das capacidades dos recursos humanos e processos operacionais, dificultando a cópia pela concorrência. Neste caso, o fator determinante da competitividade é a relação qualidade/preço nos produtos ou serviços;
2. Inovação em produto: a vantagem competitiva deriva das atividades de desenvolvimento de produtos e serviços inovadores para inserir no mercado, onde o critério essencial da competitividade se concentra nas ações de P&D;
3. Relação com o cliente: a vantagem competitiva é adquirida a partir do atendimento dos desejos e necessidades do consumidor, tendo como fator determinante da competitividade as atividades de *marketing* e vendas.

Assim, entende-se que a competitividade consiste em um conceito dinâmico, que envolve fatores internos e externos à organização. Contudo, é essencial que a empresa desenvolva a sua

vantagem competitiva para ser manter no mercado, e a inovação é um dos fatores que levam uma empresa a ser competitiva, visto que as organizações inovam para conseguir manter suas posições competitivas no mercado (PORTER, 1993; OCDE, 2004).

Para que uma organização consiga competir em um mercado, de forma a crescer e obter lucros, é preciso que a empresa avalie a indústria do qual faz parte (realidade econômica, política e social), observando seus recursos internos, para transformá-los em competências e habilidades que gerem vantagem competitiva (COUTINHO; FERRAZ, 1994; FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995; ALTENBURG; HILLEBRAND; MEYER-STAMER; 1998; FARINA, 1999; FLEURY; FLEURY, 2003).

Um arranjo produtivo local (APL) compreende uma aglomeração de empresas, agentes econômicos políticos e sociais, com foco em um determinado setor industrial, localizados em uma mesma região geográfica e que apresentam relações de interação, aprendizagem e cooperação entre si e os atores locais (PORTER, 1998; ALBAGLI; BRITO, 2003; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; CAPORALI; VOLKER, 2004). São considerados atores do APL: clientes, parceiros e competidores; fornecedores de insumos, componentes ou equipamentos; fornecedores de serviços técnicos (atores econômicos); consultores; universidades e institutos de pesquisa (atores do conhecimento); órgão gestor do APL, governos em seus vários níveis (atores de regulação); e sindicatos, associações empresariais, organizações de suporte, entre outros (demais atores sociais) (PORTER, 1998; ALBAGLI; BRITO, 2003).

A competitividade de aglomerações empresariais é abordada por Porter (1996) sob o conceito de cadeia de valor, esclarecendo que a criação da vantagem competitiva está centrada nas atividades que a empresa desenvolve, bem como, na maneira como estas estão relacionadas como as demais atividades da cadeia de valor. Para Proença (1999), as relações entre as organizações são os determinantes para a redução de custos ou para a diferenciação.

Porter (1992), Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stamer (1998) afirmam que para gerar competitividade em aglomerações empresariais é preciso avaliar a realidade econômica, política e social da região onde as organizações estão inseridas. Altenburg, Hillebrand e Meyer-Stamer (1998) ainda destacam a dimensão dinâmica e sistêmica da competitividade, compreendem os resultados das competências associadas, as estratégias desenvolvidas pelas empresas, a visão acerca da concorrência e o ambiente econômico e institucional da região.

Os elementos que compreendem fatores de competitividade para organizações também se aplicam aos APL's, porém, outros fatores também devem ser levados em conta, como processos que geram a cooperação, aprendizado e inovação no aglomerado industrial (COUTINHO; FERRAZ, 1994; LASTRES et al.,1999; CASSIOLATO; LASTRES, 2003; FAJNZYLBER, 2012).

De acordo com Cassiolato e Lastres (2003), a cooperação entre os agentes de um arranjo produtivo local pode ocorrer em nível produtivo, gerando economias de escala e melhorando os índices de qualidade e produtividade; e na forma de cooperação inovativa, resultando em aprendizado e no desenvolvimento do potencial de inovação do APL. Assim, a forma de integração do arranjo produtivo local pode resultar na vantagem competitiva por meio excelência operacional ou pela inovação.

Coutinho e Ferraz (1994), Lastres et al. (1999), Lastres e Cassiolato, (2003), Fajnzylber (2012) consideram como aspecto determinante da competitividade em agrupamentos produtivos a interação das empresas produtoras e destas com os demais atores da região, envolvendo os processos de cooperação, aprendizado e inovação.

Fuini (2006) Sugere que a competitividade é determinada por dez fatores básicos, oriundos das análises do ambiente econômico, político, social e cultural: produtividade, inovação, estratégias comerciais e condições de demanda (comércio interno e externo), redes de serviços e indústrias correlatas e de apoio, infraestrutura logística (transporte, fluidez), condições do mercado de trabalho local, disponibilidade de capital e crédito, cooperação entre atores (empresas, entidades e poder público), governança da aglomeração (como são definidas as ações prioritárias) e elementos da paisagem geográfica (recursos naturais, matérias-primas).

O modelo da competitividade de Fuini (2006), voltado para arranjos produtivos locais, enfatiza os fatores básicos que fazem diferença para uma região, gerando, efetivamente, vantagens competitivas. A proposta do autor engloba processos de cooperação e inovação, porém, sem dar ênfase ao aprendizado.

### **3.2 Gestão de design**

O design consiste em um ativo intelectual, onde as empresas que conhecem e utilizam todas as suas potencialidades têm em mãos uma ferramenta estratégia para aprimorar seus produtos, sua identidade corporativa e a comunicação da organização, contribuindo para gerar

vantagem competitiva sustentável (GANN; SALTER; WHYTE, 2003; SUN; WILLIAMS; EVANS, 2011).

Com as mudanças na forma de pensar dos consumidores, ocorrida nos últimos anos, as características dinâmicas do mercado concorrencial, tecnologia e a boa funcionalidade dos produtos não são mais elementos suficientes para manter a vantagem competitiva (BETTIOL; MICELLI, 2006). Assim, o design tem ganhado espaço dentro das organizações, complementando as áreas de *marketing* e gestão, além de ser uma importante ferramenta para atrair e obter a lealdade dos clientes (BETTIOL; MICELLI, 2006; STAROSTKA, 2012).

Uma abordagem do design nas organizações é descrita por Perks, Cooper e Jones (2005) como a gestão de design, expondo novos papéis do design nas empresas, caracterizando-os como funcional, de integração e de liderança do processo. Mozota (2003) define a gestão como controle e previsibilidade e o design como pesquisa e o ato de assumir riscos. Então, a gestão de design pode ser vista como um recurso organizacional que, por meio de atividades de liderança, tem potencial para transformar uma empresa em uma organização dinâmica e flexível, de forma a gerar inovação e vantagens competitivas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; HELFAT et al., 2009; ACKLIN, 2013).

Na literatura encontram-se uma série de definições acerca da gestão de design. Há autores que apresentam uma visão muito específica das atividades e outros uma abordagem muito ampla. Porém, o ponto em comum dentre todas as abordagens é a ênfase em habilidades, práticas organizacionais e gerenciais para otimizar o processo de design (GORB; DUMAS, 1987; CHIVA; ALEGRE, 2009). Assim, a gestão de design, pode ser compreendida como um processo de desenvolvimento de produtos e serviços que engloba desde a etapa de identificação e análise das necessidades dos consumidores até o lançamento no mercado, que no decorrer das atividades age como coordenador entre diferentes funções e departamentos da organização, integrando os diferentes *stakeholders* (TOPALIAN, 1994; BRUCE; BESSANT, 2002; ACKLIN, 2013).

A partir de pesquisas com diretores executivos de pequenas empresas de alto crescimento, Dickson et al. (1995) definiram que a gestão de design é composta por cinco competências, de grandeza e importância equivalentes, que compreendem as habilidades e atividades da gestão de design. São elas:



1. Competências básicas: envolvem gestão das atividades básicas do processo de design, tais como a identificação das necessidades do usuário, concepção, acompanhando da fabricação, etc.;
2. Competências especializadas: englobam o gerenciamento de atividades específicas e necessárias para o processo de design, como a estimativa de custos durante a concepção de um produto, uso de ferramentas e softwares adequados, dentre outros;
3. Competências de interação: consistem no envolvimento de outros atores no processo de design, tais como clientes e fornecedores, visando obter novas ideias de produtos e serviços;
4. Competências de mudança organizacional: caracterizam-se pela gestão de equipes multidisciplinares, ou seja, no gerenciamento da integração dos demais departamentos da empresa no desenvolvimento de produtos, alterando a maneira tradicional como as atividades são realizadas e a forma como as diferentes funções da organização interagem entre si;
5. Competências de inovação: consistem na capacidade de gerenciar a inovação, ou seja, agir antecipadamente frente às mudanças do mercado, propondo novas ideias para gerar valor aos clientes (DICKSON, et al., 1995; CHIVA; ALEGRE, 2009).

Em uma abordagem análoga à proposta por Dickson; Schneier et al. (1995), Mozota (2010), Mozota, Klöpsch e Costa (2011) apresentam o que caracterizaram como os quatro poderes do design no contexto da ciência de gestão:

1. Design como diferenciador: quando o design cria a diferenciação por meio do desenvolvimento de identidade visual e agrega valor aos produtos e serviços, gerando a vantagem competitiva;
2. Design como integrador: ferramenta de gestão de processos de desenvolvimento de produtos e de processos de inovação centrados no usuário;
3. Design como transformador: recurso para criação de oportunidades de negócios, por meio da contribuição na gestão das mudanças e no processo de aprendizado das organizações; e
4. Design como um bom negócio: quando o design gera impacto financeiro (positivo) nas organizações e contribui para a sociedade em geral.

Nas abordagens apresentadas acima, percebemos que Dickson, et al. (1995) propõem as habilidades necessárias para que o design seja inserido e desenvolvido adequadamente dentro de uma organização, enquanto Mozota, Klöpsch e Costa (2011) apresentam os processos de gestão de design.

Assim as proposições são complementares, onde as habilidades são elementos componentes dos processos. As habilidades básicas e especializadas do design, descritas por Dickson, et al. (1995), fazem parte do processo de design como diferenciador apresentado por Mozota, Klöpsch e Costa (2011). As competências de integração e de mudança organizacional são componentes do design como transformador; as capacidades de inovação envolvem os procedimentos do design como integrador; e o design como um bom negócio incide nos resultados efetivos que o design apresenta para a empresa.

Desta forma, a gestão de design pode ser implementada nas empresas em três níveis: 1) operacional, com ênfase na criação de valor agregado; 2) funcional, que aborda a administração de relacionamentos; e 3) estratégico, cujo enfoque está na gestão dos processos organizacionais (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2011). O quadro 1 apresenta a relação entre os níveis, processos e habilidades da gestão de design.

Quadro 1 – Relação entre o níveis, processos e habilidades da gestão de design

<b>Níveis do design</b>	<b>Processos de design</b>	<b>Competências da gestão de design</b>
Design operacional	Design como diferenciador	Competências básicas e especializadas das atividades de design
Design funcional	Design como integrador	Competências de inovação
Design Estratégico	Design como transformador	Competências de integração e de mudança organizacional

Fonte: Os autores

Conforme Best (2010), o gestor de design deve identificar as maneiras de criar valor às organizações, seja no âmbito dos produtos ou serviços ou da própria organização. A autora afirma que o design pode ser uma grande fonte de vantagem competitiva, uma vez que impacta a organização desde o nível operacional, podendo atuar na redução de custos do processo produtivo, até em nível estratégico, trabalhando na decisão das melhores maneiras de atender às reais necessidades dos consumidores.

### **3.3 Indústria Moveleira do Brasil**

Conforme Rosa et al. (2007), o setor moveleiro nacional se desenvolveu a partir de três regiões: grande São Paulo – polo pioneiro que surgiu a partir de 1950, Rio Grande do Sul e

Santa Catarina, que se consolidaram como núcleos de produção de móveis nas décadas de 60 e 70. Hoje a indústria moveleira do Brasil é formada, basicamente, por polos localizados no sul e sudeste do país, que correspondem a cerca de 2% da produção mundial de móveis.

Os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, concentram 70% da produção de móveis do Brasil. No estado de São Paulo as cidades produtoras se localizam na capital e no interior; no Rio Grande do Sul, se concentram na aglomeração industrial de Flores da Cunha e Bento Gonçalves e em Santa Catarina, no arranjo moveleiro de São Bento do Sul. O estado de Santa Catarina apresenta destaque na produção nacional de móveis em madeira, representando 9,6% do mercado nacional e 2,4% da indústria catarinense, destacando-se como o seguro maior exportador do setor do país, atrás apenas do Rio Grande do Sul (ROSA, et al., 2007; DENK, 2012; SIM, 2012; FIESC, 2014).

O arranjo produtivo do Alto Vale do Rio Negro surgiu em meados da década de 50 com a produção de móveis coloniais de alto padrão dos imigrantes alemães, poloneses e austríacos. A partir dos anos 80, a região se desenvolveu e tornou-se um grande polo exportador nacional. Atualmente o setor possui participação de 23% do total de exportações do país e 74% das exportações de móveis de Santa Catarina (FERREIRA; GORAYEB; 2008; DENK, 2012; SIM, 2012; FIESC, 2014).

## **4 RESULTADOS**

A seção a seguir apresenta o APL de móveis do Planalto Norte Catarinense, expõe a análise da competitividade realizada sobre o APL, desenvolvida com base na proposta Fuini (2006), e apresenta a proposta de gestão de design, elaborada a partir do modelo de gestão de design de Martins e Merino (2011).

### **4.1 APL de móveis do Planalto Norte Catarinense**

O arranjo produtivo do Planalto Norte Catarinense é formado pelos municípios de São Bento do Sul, Campo Alegre e Rio Negrinho. Possui empresas de diversos portes, sendo produtores de móveis; fabricantes de partes e componentes de madeira, prestadores de serviços produtivos; madeireiras e processadoras de madeira; produtores de maquinários e equipamentos para embalagem e para o trabalho com madeira e agências de exportações. São cerca de 2.393 empresas que empregam 28.110 trabalhadores (MOTTA; GARCIA, 2007; SEBRAE/SC, 2010; DENK, 2012; FIESC, 2014).

#### 4.2 Análise da competitividade do APL de Móveis do Planalto Norte Catarinense

Para efeito de avaliar a competitividade do APL, utilizou-se o modelo de Fuini (2006) para analisar as principais variáveis de competitividade do APL:

- a) Produtividade:** A cadeia produtiva do APL do Planalto Norte Catarinense é formada por uma serie fornecedores de componentes e insumos para móveis, tais como indústria siderúrgica (metais para móveis), indústria química (colas, tintas, PVC, verniz e vidro), indústria têxtil e de couro (RODRIGUES, 2007). Além disso, o arranjo também é formado por empresas de processamento da madeira (serrarias, fábricas de compensados, lâminas e painéis industrializados). Conforme o autor, a presença de produtores com foco em componentes para a indústria moveleira no APL contribui para a flexibilização da produção, bem como redução de custos e aumento da eficiência da cadeia produtiva.
- b) Inovação:** Os móveis fabricados na região de São Bento do Sul apresentam como característica design pouco desenvolvido, geralmente cópia de produtos do exterior. Em relação às peças para exportação, quando há a atuação de agentes de exportação, estes trazem o design de fora, isto é, o comprador apresenta o projeto com todas as especificações técnicas e modelos para fabricação no Brasil (MOTTA; GARCIA, 2007; FERREIRA; GORAYEB, 2008). Trata-se da terceirização da produção de empresas estrangeiras para firmas na região de São Bento do Sul. Entretanto, conforme Ambrosini (2009), as empresas fabricantes de móveis do Alto Vale do Rio Negro dedicam especial atenção à tecnologia, adquirindo maquinário, importado e nacional, de última geração para utilização na área considerada vital para empresa, a produção, visando maior qualidade e produtividade. A inovação no setor moveleiro da região de São Bento do Sul é determinada pela indústria de máquinas de equipamentos (RODRIGUES, 2007).
- c) Estratégias comerciais e condição de demanda:** Os principais canais de distribuição utilizados pelas empresas produtoras de móveis da região do Alto Vale do Rio Negro, são os agentes de exportação os representantes comerciais e a venda direta para varejistas, os dois últimos focados no mercado brasileiro (RODRIGUES, 2007). Os principais compradores estrangeiros do APL do Planalto Norte Catarinense são, conforme Denk (2012), os EUA, Reino Unido, Canadá e França. Entretanto, a crise

dos países da zona do Euro mantém a demanda internacional reprimida, e com a queda das exportações a região voltou a atenção para o mercado interno. Assim, o setor moveleiro do alto Vale do Rio Negro consolida a retomada do mercado brasileiro, que vem apresentando bons resultados (em 2011 representou 71% do faturamento da região e crescimento de 56%). O mercado interno vem compensando as perdas do mercado externo, e as empresas produtoras de móveis buscam estratégias de diversificação e lançam novos produtos para conquistar novos nichos (DENK, 2012). Os grandes compradores internacionais detêm a governança na cadeia produtiva, uma vez que determinam os materiais e design dos produtos, preços, além de possuírem os pontos de comercialização e valor de marca e *marketing* desenvolvido (RODRIGUES, 2007). Em função desta característica, e pelo fato de até pouco tempo atrás a indústria moveleira do planalto norte ter a maior parte da produção escodada para o exterior, a fabricação sempre foi o foco das empresas, em detrimento do desenvolvimento de design próprio e estratégias de *marketing*.

- d) Redes de serviços e indústrias correlatas de apoio:** A cadeia produtiva do APL do Planalto Norte Catarinense é formada por uma serie fornecedores de componentes e insumos para móveis, tais como indústria siderúrgica (metais para móveis), indústria química (colas, tintas, PVC, verniz e vidro), indústria têxtil e de couro (RODRIGUES, 2007). Além disso, o arranjo também é formado por empresas de processamento da madeira (serrarias, fábricas de compensados, lâminas e painéis industrializados). Conforme o autor, a presença de produtores com foco em componentes para a indústria moveleira no APL contribui para a flexibilização da produção, bem como redução de custos e aumento da eficiência da cadeia produtiva.
- e) Infraestrutura e logística:** A região também dispõe, de infraestrutura formada por universidades, centros de pesquisa e tecnologia, centro de promoção e exposição comercial, além da proximidade com núcleos aeroportuários e boa malha viária, o que permite o escoamento da produção (SILVA, 2008).
- f) Condição do mercado de trabalho local:** A necessidade de qualificação da mão-de-obra da região foi identificada em meados de década de 60, e a partir do anos de 70 surgiram instituições de ensino, tais como a Fundação de Ensino, Tecnologia e Pesquisa (FETEP) e o Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI) no município de São Bento do Sul. Na década de 90 a região recebeu o primeiro curso superior do

Brasil em tecnologia mecânica em móveis, desenvolvido pelo FETEP em parceria com a Universidade Estadual de Santa Catarina (UDESC). Na mesma década instalou-se na região o Centro Tecnológico do Mobiliário (CTM) com a administração realizada em parceria entre SENAI/FETEP. Em 1998 consolidou-se na região um campus da Universidade de Região de Joinville (UNIVILLE), em 2000 foi inaugurada a Faculdade de Tecnologia Tupy de São Bento do Sul e Escola Técnica Tupy da SOCIESC, que oferecem cursos técnicos e de graduação (MOTTA; GARCIA, 2007; COELHO; ABROSINI, 2009; EMERENCIANO, 2009).

**g) Disponibilidade de capital e crédito:** Em relação às políticas governamentais, Coelho e Emerenciano (2009) destacam que os empresários da região moveleira de São Bento do Sul as consideram pouco expressivas. Conforme o autor, as iniciativas de financiamento junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e ao FINAME (Agência Especial de Financiamento Industrial) são reduzidas e pouco eficientes, devido a morosidade na liberação de recursos. Projetos lançados pelo Governo Federal, tais como PROMÓVEL (Programa Brasileiro de Incremento às Exportações de Móveis), lançado em 1999, e o Fórum de Competitividade, lançado em 2000, de acordo com a pesquisa dos autores, não apresentaram resultados satisfatórios. As empresas moveleiras da região apresentam como característica um comportamento muito fechado divulgando poucas informações sobre o desenvolvimento de suas atividades, o que dificulta o trabalho das organizações de apoio e o desenvolvimento de políticas governamentais mais adequadas à realidade da região (COELHO; EMERENCIANO, 2009).

**h) Cooperação entre atores:** A articulação entre as organizações participantes do arranjo produtivo da região do Alto Vale do Rio Negro ainda é baixa (CUNHA, 2006; PEREIRA, 2007; PEIEX UNIVILLE, 2011). Entretanto, algumas ações em conjunto já são realizadas, no quesito da sustentabilidade, foi criado o Selo Biomóvel, que visa a certificar empresas que produzem móveis atendendo aos conceitos de sustentabilidade, qualidade e padrão visual, normalmente exigidos por consumidores com maior poder aquisitivo (AMBROSINI, 2009). Outra ação desenvolvida em conjunto pelas indústrias de móveis da região é a feira Móvel Brasil, que expõe produtos dos fabricantes de móveis do Planalto Norte Catarinense, realizada pelo SINDUSMOBIL, SINDICOM e ARPEM (MÓVEL...2013). A cooperação e interação

na indústria moveleira ocorre em função da troca de informações acerca do desempenho dos produtos (RODRIGUES, 2007).

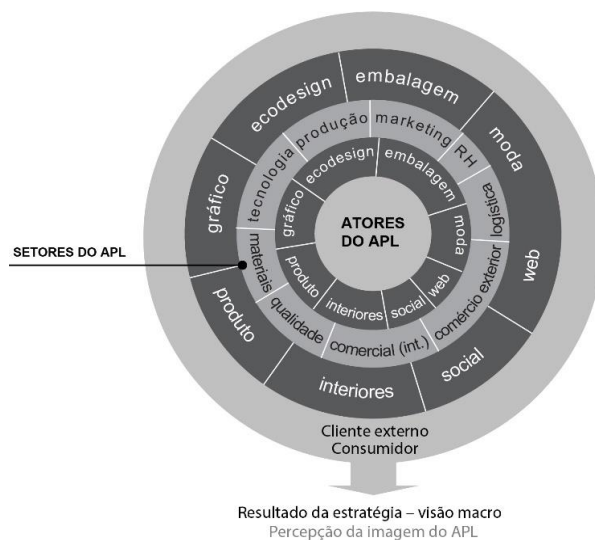
- i) Governança do sistema:** A gestão do APL do Planalto Norte Catarinense ocorre por meio de uma governança como liderança local, por meio do Comitê Gestor e das empresas produtoras de móveis, onde todo o processo de gerenciamento é desenvolvido em conjunto com os diversos atores do arranjo produtivo (SILVA, 2008). Porém, conforme o estudo setorial do APL desenvolvido por Denk (2012), há uma ausência de políticas regionalizadas voltadas ao desenvolvendo de ações conjuntas visando ao fortalecimento do setor tanto nas ações no mercado interno como no externo.
- j) Elementos da paisagem geográfica:** Em relação a matéria-prima, a pesquisa de Denk (2012) apresentou a predominância do uso de madeiras de reflorestamento, como o pinus e eucalipto, além da diversificação do tipo de insumo com a utilização do MDF. O autor destaca a preferência da região pelo uso de matéria-prima renovável além do investimento em sustentabilidade ambiental, considerando a região como referência em responsabilidade ambiental. Pereira (2007), Rodrigues (2007) destacam que os fabricantes de móveis de região têm preferência pela compra de insumos cuja procedência é de regiões próximas ao APL (90% é decorrente dos três estados do sul do país). Tal proximidade assegura custos mais baixos, o que garante maior competitividade à região.

O arranjo produtivo do Planalto Norte Catarinense poderia obter maior competitividade no mercado nacional e internacional se desenvolvesse estratégias mais cooperativas de busca de eficiência coletiva (GARBE, 2012). Denk (2012) acredita que a especialização de uma área gera economia de escala, porém, é preciso que haja uma organização do arranjo produtivo local para compensar a perda de competitividade. Assim, conforme o autor, é preciso desenvolver ações cooperativas para avaliar novos caminhos para exploração de mercados e aumentar a competitividade.

### 4.3 Proposta de gestão de design no APL de Móveis do Planalto Norte Catarinense

Com base na análise do ambiente externo e interno do APL da região de São Bento do Sul, desenvolveu-se o modelo do Disco Integrador da Gestão de Design – APL do Planalto Norte Catarinense (Figura 2).

Figura 2 – Disco Integrador da Gestão de Design: APL do Planalto Norte Catarinense



Fonte: Adaptado de Marins e Merino (2008, p. 189)

O ponto de partida para a concepção de estratégias de design para a região moveleira do planalto norte catarinense é a missão do APL descrita por Santos (2008), que objetiva o desenvolvimento da competitividade nos mercados internos e externos de forma integrada, inovadora e sustentável. Com base nos atores do arranjo produto da região de São Bento do Sul, desenvolveu-se o disco integrador da gestão de design para a localidade, onde o círculo interno menor representa o consumidor interno, neste caso, os atores do APL, os discos em cinza escuro são as áreas de atuação do design, a área cinza clara interna são os setores do APL e o disco exterior maior são os clientes externos.

Como pode-se observar na análise da competitividade do APL de móveis do Planalto Norte Catarinense, pouco foi feito até o momento em relação à criação de estratégias de design, assim, desenvolveu-se o Disco Integrador da Gestão de Design desenvolvido para o APL do Planalto Norte Catarinense, cujas estratégias de design foram elaboradas a partir dos três níveis do design (operacional, funcional e estratégico), o quadro 2 apresenta as relações. Em seguida, são descritas as ações de design propostas para a região, nos setores do APL para os consumidores externos (os compradores/usuários) e internos (os atores do APL).



Quadro 2 – Relação entre os níveis de design, as áreas do design e os setores do APL

Níveis de design	Áreas do design	Setores do APL
<b>Design operacional</b>	Embalagem, web e design gráfico.	<i>Marketing</i> , RH e logística.
<b>Design funcional</b>	Moda, <i>ecodesign</i> , interiores, design de produto e social.	Produção, tecnologia, materiais, qualidade e <i>marketing</i> .
<b>Design Estratégico</b>	Estratégico – governança do APL e gestão empresarial	Comércio exterior, comercial (mercado interno), <i>marketing</i> , produção e qualidade.

Fonte: Os autores

A primeira ação seria criar um centro de pesquisa e desenvolvimento em design em parceria com a governança, instituições de ensino e fornecedores da região. Assim, os atores do APL de móveis do Planalto Norte Catarinense poderão elaborar estratégias de desenvolvimento de região com base nas necessidades dos atores.

A produtividade da região pode ser melhorada por meio do *ecodesign* ou design para sustentabilidade, por meio de ações para reduzir o impacto ambiental e eliminar desperdícios na produção, tais como, a criação de sistema de coleta de resíduos para reuso, programas de incentivo a adoção de ações sustentáveis, além de obter renda na venda dos resíduos da indústria moveleira para outros fins e outros setores.

O centro de pesquisa e desenvolvimento em design pode desenvolver estudos visando buscar tecnologias limpas, materiais renováveis ou menos poluentes e programas de redução do desperdício de matéria-prima. Da mesma forma, o centro pode desenvolver projetos de design de produto, visando agregar valor aos móveis com a utilização de materiais alternativos (como, por exemplo, couro de peixe), além de criar subprodutos com os resíduos da indústria moveleira.

Em relação a inovação, ações similares ao Santa Catarina Moda e Cultura<sup>4</sup> e ao Meu Primeiro Royalty<sup>5</sup>, da Meu Móvel de Madeira, são maneiras de desenvolver novos projetos de produtos, bem como qualificar o estudante para quando se formar. Tal parceria pode explorar também o design de produtos com reutilização e reciclagem dos resíduos da indústria moveleira. Outra atividade importante para promover a inovação no APL de Móveis do Planalto Norte Catarinense é a realização de cursos de capacitação/aperfeiçoamento, palestras, workshops e encontros de debates entre os atores do APL.

<sup>4</sup> SCMC: projeto que visa capacitar novos profissionais de design de moda, por meio da interação entre empresas e universidades.

<sup>5</sup> A fábrica de móveis Meu Móvel de Madeira produz os protótipos de estudantes de design selecionados. Os melhores produtos são disponibilizados para a venda no e-commerce da empresa.

O design de moda também contribui para promoção de inovação, visto que pode inspirar coleções conjuntas de mobiliário inspiradas nas tendências da moda. Neste caso, o design pode atuar no desenvolvimento de tecidos específicos para móveis, bem como criar estamparia ou padrões para aplicação nos tecidos ou até mesmo, para marchetaria (FEGHALI, 2001).

Na área de design gráfico, pode-se desenvolver uma marca territorial para fortalecer a imagem da região, juntamente com criação de material gráfico sobre as potencialidades da indústria moveleira da região de São Bento do Sul (design, tecnologia, produção, padrão de qualidade, selo Biomóvel etc.) para ser distribuído em feiras e entregue aos clientes. Com uma marca territorial estruturada, pode-se treinar os representantes sobre como vender os produtos da região e as vantagens da marca territorial, o que pode contribuir para identificação de novos nichos de mercado de acordo com as características dos produtores de móveis da região.

Devido à queda nas exportações o APL voltou a atenção para o mercado interno (DENK, 2012), sendo assim, faz-se necessário o desenvolvimento de pesquisas de mercado para compreender as reais necessidades e desejos do consumidor nacional, para desenvolver um produto adequado ao público. Um centro de pesquisa e desenvolvimento em design pode contribuir para a criação de uma linguagem própria de design de produto característica da região. Também pode-se buscar parcerias com designers renomados para projetarem uma linha de produtos para a região moveleira. Como também pode explorar a criação de parcerias com arquitetos e designers de Santa Catarina para incentivar a indicação e divulgação dos móveis da região, bem como expor em mostras de decoração.

Da mesma forma, pode-se desenvolver estudos em conjunto com participação dos agentes e exportação, para descobrir novas tendências e novos mercados de atuação no exterior, onde as empresas teriam design próprio. Outra maneira de explorar novos mercados é destacar o conceito de sustentabilidade de região, conquistando consumidores preocupados com a questão ambiental. As ações para isso incluem a divulgação do selo Biomóvel e atividades de design social, onde as empresas produtoras de móveis em parceria com instituições de ensino, podem desenvolver oficinas de marcenaria para jovens carentes, com isso, pode-se criar uma feira para venda dos produtos oriundos destas oficinas, e de subprodutos da indústria cujo lucro pode ser destinado a instituições de caridade.

Como o APL do Planalto Norte Catarinense possui a presença de produtores com foco em componentes para a indústria moveleira (RODRIGUES, 2007), ações conjuntas para desenvolver pesquisas sobre novas tecnologias, técnicas e processos de redução de custos (tanto

para empresas de móveis como as de componentes para o setor), promover o processo de transferência de tecnologia entre empresas e encontros para troca de informações.

As empresas do APL podem otimizar a logística, por meio do envio de produtos de diversas empresas em um mesmo transporte, bem como a compra conjunta de matéria-prima, máquinas e equipamentos. A área do design de embalagens pode contribuir para padronizar as embalagens com um selo da região, conter informações sobre a origem do móvel (facilitando processos de logística reversa). Também é possível, por meio de estudos em conjunto das empresas produtoras e fornecedores de embalagem, desenvolver tecnologias e projetos de embalagens mais resistentes, podendo-se incluir, inclusive, materiais reciclados.

A cooperação entre os atores do APL também pode ser melhorada por meio de uma ação conjunta para estruturar um site para a região. Também pode-se criar um extranet com banco de talentos compartilhado, guia de empresas de logística, fornecedores de insumos, matéria-prima com possibilidade e troca de informações sobre qualidade dos produtos/serviços e preços. Também é possível criar um banco de inteligência compartilhada, onde cada empresa sugere boas práticas para o processo produtivo, para elevação dos padrões de qualidade da região, ações de sustentabilidade, etc.

As ações descritas anteriormente, contribuem para melhorar o nível de cooperação entre os atores, bem como fortalecer a governança do APL de móveis do Planalto Norte. Um órgão melhor estruturado, pode pleitear junto às autoridades governamentais a criação de políticas mais adequadas às necessidades da região.

Esta proposta é ainda preliminar, cujo objetivo é evidenciar as inúmeras possibilidades do design para o APL de móveis do Planalto Norte Catarinense que podem ser implantadas e que contribuirão para a melhoria da imagem percebida do aglomerado de empresas, gerando vantagens competitivas para a região.

## **5 CONCLUSÕES**

O presente artigo descreveu os conceitos de gestão de design para melhor entendimento sobre como o design contribui para desenvolvimento de vantagens competitivas de aglomerações empresariais. Os benefícios do design no APL de móveis da região de São Bento do Sul ficam mais evidentes no Quadro 3, onde apresenta as variáveis da competitividade de Fuini (2006) relacionadas ao impacto que as propostas de ações proporcionariam na melhoria do desempenho e diferenciação competitiva.

Quadro 3 – Relação entre as variáveis da competitividade, contribuição do design e níveis de design

Variáveis da competitividade	Contribuições do design
Produtividade	Redução de custos Redução do impacto ambiental
Inovação	Aumento do <i>mix</i> de produtos Identidade de design para o APL Produtos mais sustentáveis
Estratégias comerciais e condição de demanda	Exploração de novos mercados Fortalecimento da marca territorial
Redes de serviços e indústrias correlatadas de apoio	Inteligência compartilhada Maior integração e interação
Infraestrutura e logística	Otimização da logística
Condição do mercado de trabalho local	Capacitar e formar novos profissionais de design de móveis
Disponibilidade de capital e crédito	Governança mais forte para solicitar linhas de crédito
Cooperação entre atores	Promover a integração da cadeia produtiva
Governança do sistema	Promover a visão do design no setor
Elementos da paisagem geográfica	-

Fonte: Os autores

Por meio das sugestões de Gestão Design para o APL, foi possível identificar ações para redução de custos, orientação para satisfação dos desejos consumidores, busca de diferenciação do produto por meio do desenvolvimento de design próprio, maximização da capacidade de produção, dentre outros, o que interfere na percepção do consumidor e cria uma imagem positiva, ao mesmo tempo em que ações para a diminuição de custos e diferenciação dos produtos aumentam a competitividade de uma indústria.

O diagnóstico do APL do Planalto Norte Catarinense trouxe algumas contribuições da gestão de design para o APL, no entanto, diversas outras atividades podem ser desenvolvidas. Para isso, recomenda-se, em trabalhos futuros, uma pesquisa de campo para, conforme Martins e Merino (2011), possa se desenvolver o planejamento de objetivos de design para o APL, determinação de problemas reais e serem resolvidos e curto prazo. Realizar um diagnóstico das reais necessidades que deverão ser consideradas ao definir os objetivos, planejar ações para atender a todos os públicos (interno e externo) E também aplicar as atividades planejadas e mensurar os resultados. Desta forma, será possível obter os resultados efetivos, resolver problemas iniciais e evoluir para novas propostas de design.

## **THE DESIGN MANAGEMENT IN LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT: THE APL OF FURNITURE INDUSTRY'S NORTHERN PLATEAU SANTA CATARINA**

**ABSTRACT:** The productive arrangement of the Upper Rio Negro Valley represents 23% of total exports of the country and 74% of furniture exports from Santa Catarina. The furniture industry's northern plateau Santa Catarina, for a long time, exported its products. The projects came from foreign importers, so manufacturing has always been the focus of companies in APL, undermines development of their own design and marketing strategies. The fall in exports is due to the crisis of the Eurozone countries, forcing APL to turn to the domestic market. Thus, for producers to achieve competitiveness in the domestic market, it is necessary to develop design strategies. The objective of this paper is to propose design actions that can contribute to increase the competitiveness of APL northern plateau Santa Catarina. To achieve the scope of the article, it developed from theoretical-conceptual research. Thought of descriptive bibliographical survey for mapping the literature. Moreover, from empirical data, identifying relevant issues and gaps to suggest actions. This paper describes the concepts of design management for better understanding of how design contributes to the development of competitive advantages of enterprise agglomerations. Through the analysis of competitiveness proposed by Fuini (2006) and the management model of design Martins and Merino (2011). Therefore, it was possible to relate the design advantages for nine of the ten variables competitiveness of Fuini (2006). Thus, we concluded that the proposed actions to provide improved performance and competitive differentiation.

**Keywords:** Local productive arrangement. Design management. Competitiveness. Furniture industry.

## REFERÊNCIAS

ACKLIN, C. Design Driven Innovation Process Model. **Design Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 50-60, 2010.

ALBAGLI, S.; BRITO, J. **Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o SEBRAE**: Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. [S.l.], Rede de Pesquisas em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (REDESIST), 2003.

ALTENBURG, T.; HILLEBRAND, W.; MEYER-STAMER, J. **Building systemic competitiveness: concept and case studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand**. GDI, 1998.

AMATO NETO, J. et al. **Competitividade e cooperação em aglomerados, redes e sistemas de produção e inovação no brasil**. In: (Ed.). Tópicos Emergentes e Desafios Metodológicos em Engenharia de Produção: Casos, Experiências e Proposições. Rio de Janeiro: ABEPRO, v.V, 2012. cap. 4, p.258.

AMBROSINI, Alexandre de Oliveira. **Abordagens ambientais voluntárias: uma análise sob a ótica de arranjos produtivos locais**. 137f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão em Economia do Meio Ambiente, Departamento de Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2009.

BEST, K. **Fundamentos de Gestão de design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BETTIOL, M.; MICELLI, S. **The strategic role of design for the competitiveness of the Italian industrial system**. 2006. Disponível em: <<http://www.cggc.duke.edu/pdfs/workshop>>. Acesso: 12 maio 2013.

BRUCE, M.; COOPER, R.; VAZQUEZ, D. Effective design management for small businesses. **Design Studies**, v. 20, n. 3, p. 297-315, 1999.

CAMPOS, R. R. **Os arranjos produtivos locais no Estado de Santa Catarina: Mapeamento, metodologia de identificação e critérios de seleção para políticas de apoio**. In. Primeiro Relatório da Pesquisa “Análise do Mapeamento e das Políticas Para Arranjos Produtivos Locais no Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil”. Florianópolis: UFSC, 2009.

CAPORALI, R.; VOLKER, P. **Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais: projeto PROMOS–SEBRAE–BID versão 2.0**. Brasília, Sebrae, 2004.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. MÓVEIS. **Redes de Pequenas e Médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a competitividade global com base na experiência italiana**. São Paulo: Atlas, 2001.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. **O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, p. 21-34, 2003.

CHIVA, R.; ALEGRE, J. Investment in design and firm performance: the mediating role of design management. **Journal of Product Innovation Management**, v. 26, n. 4, p. 424-440, 2009.

COELHO, M.; EMERENCIANO, D.B. Estratégias empresariais da indústria moveleira do polo moveleiro de São Bento do Sul/SC: um estudo de caso. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, n. 116, p. 169-193, jan./jul. 2009.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. UCAMP, Universidade Estadual de Campinas. Campinas: Papirus. 1994.

CUNHA, I.J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no Sul do Brasil, Portugal e Espanha e associação com competitividade e internacionalização**. Tese de doutorado, PPGEP, UFSC, Florianópolis, 2006.

CUNHA, Sieglinde Kindl; CUNHA, João Carlos. **Clusters de turismo: abordagem teórica e avaliação**. RDE-Revista de Desenvolvimento Econômico, v. 8, n. 13, 2007.

DENK, A. (Santa Catarina). SINDUSMOBIL – Sindicato da Indústria da Construção e Mobiliário de São Bento do Sul; SINDICOM – Sindicato da Indústria da Construção e Mobiliário de Rio Negrinho; ARPEM - Associação Regional das Pequenas e Médias Empresas Moveleiras. **Estudo setorial do APL (arranjo produtivo local) moveleiro da região do Alto Vale do Rio Negro**. São Bento do Sul, 2012. 39p.

DICKSON, P.; SCHNEIER, W.; LAWRENCE, P.; HYTRY, R. Managing Design in Small High-Growth Companies. **Journal of Product Innovation Management**, v. 12, n. 5, p. 406-414, 1995.

FAJNZYLBBER, F. **Industrialización e internacionalización en la América Latina**. 2012.

FARINA, E. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.

FEGHALI, Marta Kasznar. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2001.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro: Campus, p. 3, 1995.

FERREIRA, Marcos José Barbieri; GORAYEB, Daniela Salomão. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI. Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas - Unicamp. **Relatório de Acompanhamento Setorial Indústria Moveleira**. Campinas, 2008. 29 p.

FIESC. Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Indústria de Móveis de SC**. 2014. Disponível em: <[http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site\\_topo/pei/info/mobiliario-1](http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/mobiliario-1)>. Acesso em: 29 set. 2014.

FLEURY, A.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil**. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FUINI, L. L. A nova dimensão dos territórios: competitividade e arranjos produtivos locais (APL). **Estudos Geográficos**, v. 4, n. 1, p. 53-66, 2006.

GANN, D.; SALTER, A.; WHYTE, J. Design quality indicator as a tool for thinking. **Building Research & Information**, v. 31, n. 5, p. 318-333, 2003.

GARBE, Ernesto Augusto. **Fatores que afetam a competitividade da indústria de móveis brasileira no comércio internacional e propostas para melhorias**. Dissertação. 114f. Programa de Pós-Graduação em Engenharia Florestal, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Paraná, 2012.

GORB, P.; DUMAS, A. Silent design. **Design Studies**, v. 8, n. 3, p. 150-156, 1987.

HAYES, R. H.; UPTON, D. M. Operations-based strategy. **California Management Review**, n. 4, p. 8-25, 1998.

HELFAT, C. E. et al. Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations. Wiley, 2009.

LASTRES, H.M.M. et al. **Globalização e inovação localizada**. In: CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H.M.M. Globalização e Inovação Localizada: experiências de Sistemas Locais no Mercosul. Brasília: IEL/IBICT, 1999.

MARTINS, R.; MERINO, E. **A Gestão de design como Estratégia Organizacional**. Londrina: EDUEL, 2008.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

\_\_\_\_\_. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Elsevier, 2012.

MOTTA, Flavia; GARCIA, Renato. Sistemas locais de produção e cadeias produtivas globais -: as diversas formas de inserção da indústria de móveis nos mercados e os impactos nas estruturas produtivas locais. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, **Anais...**, 27º, 2007, Foz de Iguaçu, PR, 2007.

MÓVEL BRASIL: **Feira de Móveis e Decorações 2013**. Disponível em: <<http://móveis.movelbrasil.com.br>>. Acesso em: 12 maio 2013.

MOZOTA, B. B. D.; KLÖPSCH, C.; COSTA, F. C. X. D. **Gestão de design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Bookman, 2011.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Departamento Estatístico da Comunidade Europeia, 2004.

PEIEX UNIVILLE. **Relatório Final Projeto Extensão Industrial Exportadora 2011**: detalhes do projeto executivo, estatísticas das empresas atendidas, avaliação do desempenho, capacitações realizadas e resultados obtidos. São Bento do Sul, 2011.

PEREIRA, E.S. MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior/ SOCIESC - Sociedade Educacional de Santa Catarina. **Pesquisa de mercado interno para o APL madeira e móveis do Alto Vale do Rio Negro**. Florianópolis, 2007.

PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing the role of design in new product development: an empirically derived taxonomy. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 2, p. 111-127, 2005.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **The competitive advantage of nations**. Harvard Business School Management Programs, 1993.

\_\_\_\_\_. **From competitive advantage to corporate strategy**. Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups, New York, p. 285-314, 1996.

\_\_\_\_\_. **Clusters and the new economics of competition**. Harvard Business Review Watertown, 1998.

PROENÇA, A. **Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica**: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, ARCHÉ, 1999.



RODRIGUES, Ralph Santiago Leal de Camargo. **Aglomerações de empresas e cadeias produtivas globais: um estudo em arranjos produtivos locais selecionados em Santa Catarina**. 2007. 222 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Programa de Pós-graduação em Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ROSA, S.E.S.D. et al. **O setor de móveis na atualidade: uma análise preliminar**. BNDES, Rio de Janeiro, 2007.

SEBRAE/SC. **Santa Catarina em números: madeira e moveleiro** / Sebrae/SC. Florianópolis: Sebrae/SC, 2010. 69 p.

SILVA, L. C. DA. SEBRAE/SC. **Arranjo produtivo local madeira móveis do Alto Vale do Rio Negro – APL AVRN: Projeto do Arranjo Produtivo Local Madeira Móveis: Plano Plurianual 2007 a 2011**. São Bento do Sul/SC, 2008. 150 p. 2008.

SIM. SINDICATO DA INDÚSTRIA DO MOBILIÁRIO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS. **Indústria do Mobiliário de SC 2012**. Disponível em: <<http://www.simgf.com.br/index.php/o-setor>>. Acesso em: 01 out. 2014.

STAROSTKA, J. Different approaches to design management. **Swedish Design Research Journal**, v. 2, p. 46, 2012.

SUN, Q.; WILLIAMS, A.; EVANS, M. A theoretical design management framework. **Design Journal**, v. 14, n. 1, p. 112-132, 2011.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TOPALIAN, A. **Best practice benchmarking of design management practices and performance**. The Alto Design Management Workbook, Alto, 1994.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The discipline of market leaders**, 1995.

Originais recebidos em: 10/06/2014

Aceito para publicação em: 20/02/2015