ORIGINAL DESIGN MANUFACTURER: UMA ESTRATÉGIA PARA AS EMPRESAS TERCEIRIZADAS

ORIGINAL DESIGN MANUFACTURER: A STRATEGY FOR COMPANIES OUTSOURCED

Dorotéia Baduy Pires[i]
Kaísa Kempfer Bassoli[1]

Resumo: O artigo reflete o *Original Design Manufacturer* (ODM) para empresas de terceirização, apontando-o como uma oportunidade de atuação para o designer de moda. Desenvolve esta temática motivada pela experiência vivenciada no ano de 2008 durante estágio obrigatório de conclusão do Curso de Design de Moda na Universidade Estadual de Londrina, UEL, em empresa de forte atuação no mercado terceirizado. Conclui que a ODM valoriza a atuação do profissional da moda em negócios para empresas deste setor, oferecendo suplementos aos clientes de marca com expressivo valor mercadológico.

Palavras-chaves: Terceirização na moda; *Original Design Manufacturer;* Design de Moda.

Abstract: *The article aims to ponder on the proposal of the Original Design Manufacturer model for the outsourcing businesses, pointing its like another opportunity to the fashion designer. The development of this theme was especially motivated by the experience lived in the year 2008, during the compulsory term for the completion of the Fashion Design course at Universidade Estadual de Londrina, UEL, in a company with a strong participation on the outsourcing market segment. The proposal seeks to enhance the performance of the fashion design professional in business for industries within this sector, offering to brand owner customers further features or services with expressive market value.*

Keywords: *Outsourcing in fashion; Original Design Manufacturer; Fashion design.*

INTRODUÇÃO

A contemporaneidade tem acarretado constantes desafios a vários setores da sociedade. O mercado do vestuário, especialmente por razões econômicas, aponta para uma produção massificada de reprodução, marginalizando a contribuição do designer. Propõe-se discutir essa constatação a partir de um caso concreto, fruto de experiência em estágio de conclusão do Curso de Design de Moda da UEL, em 2008, na empresa terceirizada que passa a ser denominada P.S.

Este estímulo levou à investigação de temas ligados à realidade mercadológica, com vistas à busca de espaço para atuação do designer de moda. Constatou-se que várias são as propostas de organização das empresas terceirizadas. Destacou-se, o *Original Design Manufacturer* – ODM, por exigir em sua estrutura um espaço ao design.

[1] Graduanda do 4º ano do Curso de Design de Moda, UEL. bassoli.k@gmail.com

Espera-se que estes estudos possam contribuir, inclusive, para o estabelecimento de políticas governamentais de modo a aparelhar o mercado nacional para enfrentar a concorrência internacional. Para enfrentar esta competitividade as empresas devem ser sensibilizadas quanto ao papel do designer de moda, face ao seu potencial criativo.

A TERCEIRIZAÇÃO E O SETOR DO VESTUÁRIO

Para aqueles que desempenham atividades econômicas, os desafios exigem flexibilidade para a adoção de novas práticas que tornem a empresa mais competitiva. Entre as opções estudadas pela moderna ciência da administração, tem-se a terceirização que nasceu da contratação de serviços e se estendeu para o campo empresarial, neste caso, impulsionado pela necessidade de racionalizar a mão-de-obra de serviços que são realizados pela própria empresa (SARATT; LEIRIA 1995).O princípio básico da terceirização é transferir a terceiros a responsabilidade por atividades que não são essenciais ao ciclo de produção da empresa.

Na terceirização as empresas-mestras buscam especialistas que estejam aptos a participar em uma ou mais fases da industrialização de seus produtos fins por meio de prestação de serviços e conforme o objeto do contrato, inclusive fornecendo determinados materiais. No Brasil, a implantação deste modelo foi decorrente das instalações das empresas multinacionais, em especial do setor de automobilísticas, em meados de 1980 (QUEIROZ, 1992, p. 29).

No setor de vestuário tem sido praticada em muitos países, com destaque para a região dos Tigres Asiáticos onde se fazem presentes vários fatores que a impulsionam como a mão-de-obra barata, a estrutura industrial moderna, os altos investimentos, e que, no seu conjunto, culminam em produção de menor custo, mas massificada e, muitas vezes, despreocupada com a criatividade e a inovação. Apesar destes fatores, inúmeras confecções no Brasil têm recorrido ao modelo de terceirização para empresas que confeccionam o produto sob a orientação da titular da marca. Constata-se que a terceirizada, estabelece novas parcerias com outras empresas formando-se uma rede, seguindo uma prática verificada em países como a China.

Estas mudanças de atuação nas cadeias das indústrias têxtil de confecções foram detectadas e apresentadas em um artigo que consta do relatório setorial do BNDES[2], de 2001 por FILHA e SANTOS (2001), onde apontam a necessidade deste mercado se adaptar não mais ao fornecedor e sim ao comprador que, além de exigente, é promovido por

[2] Banco Nacional de Desenvolvimento Social.

inovações e, forçando a redução do ciclo do vestuário, abrindo espaço para lançamentos mais freqüentes e não, necessariamente, em épocas tradicionais. Isto requer o uso de novas propostas de atuação empresarial.

ORIGINAL DESIGN MANUFACTURER - ODM

O relatório setorial do BNDES sistematiza os novos modelos de atuação da indústria têxtil-confecção em:

> Fornecedor de pacote completo – *original equipment manufacturer* (OEM); Fornecedor de pacote completo com design próprio – *original design manufacturer* (ODM); Fornecedor de pacote completo com marca própria – *own brand manufacturer* (OBM); Faccionista, ou maquiladora, se estiver numa zona de processamento de exportação (ZPE); Fornecedores especializados. (FILHA e SANTOS, 2001).

Estas formas de atuação fazem parte de uma cadeia de prestadores de serviços que mantêm relações com empresas comandantes. Para fins desta pesquisa serão destacadas apenas aquelas, cuja atuação indica a participação necessária do design, manifestando-se, inclusive, as competências que devem ter:

> Fornecedores de Pacotes com Marca**: s**aber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço; ter competência própria para marketing, **design** e comercialização; saber aperfeiçoar processos produtivos através do gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística.Fornecedores de Pacotes Completos: saber desenvolver estratégia com foco no cliente e orientação para serviço; saber trabalhar em regime de engenharia simultânea e ***codesign***; saber aperfeiçoar processos produtivos através de gerenciamento de custos e redução dos tempos de processamento e logística. (FLEURY *apud* FILHA e SANTOS, 2001.)

Tratando do modelo ODM, constata-se a opção de atuação como fornecedor de pacotes completos possibilitando oferecer ao cliente (conjunto integrado) com o diferencial no design, o que gera produtos com criatividade, inovação e dirigidos aos interesses da marca do cliente.

A empresa que tem a prestação de serviços como modelo de negócios, por meio de seus recursos e mão-de-obra e atendendo a determinação previamente estabelecida de um contratante, poderá entrar no âmbito competitivo por meio da oferta de produtos

adicionais ou suplementos, no entanto, para que se mantenha competitivo deve compor uma equipe com profissionais designers de moda.

Sugere-se, então, a criação de um setor na empresa com a função de desenvolver produtos adicionais respeitando os valores da marca contratante. Após a concepção do produto adicional haverá uma apresentação ao cliente para que este possa verificar os resultados. Em caso afirmativo, os produtos produzidos pelas empresas ODM poderão ser encomendados para produção em nível industrial, cujo prazo de entrega será reduzido uma vez que, o produto já passou pelas seguintes fases: ficha técnica, modelagem, costura e prova.

Caso considere relevante, a empresa que adota o modelo ODM pode patentear a propriedade intelectual dos produtos adicionais. Outra vantagem é a eliminação de fases nas etapas do sistema produtivo, tais como, a pilotagem do produto, que já foi construído, portanto é imprescindível a atuação do designer de moda.

O PAPEL DO DESIGNER DE MODA

Ao tratar sobre as relações do design com a moda define-se que o design

> (...) é uma atividade preocupada com a identificação de necessidades do consumidor para, através de um planejamento correto, suprir também as necessidades do produtor, tentando evitar problemas e minimizar perdas e prejuízos tanto para um como para outro, ou seja, identificar necessidade do consumidor e identificar as melhores formas de produzir industrialmente algo que supra tais necessidades. (CHRISTO, 2008, p.32)

Acrescente-se ainda que em sua formação, transita por diversas áreas do conhecimento, atendo-se aos aspectos ergonômico, têxtil, mercadológico, sustentável, as necessidades do usuário, do perfil da marca e a concepção do produto. O designer atuará em diferentes fases do projeto do vestuário, podendo contribuir tanto nas indústrias com marca própria quanto em empresas denominadas terceirizadas.

Considerando o papel do designer e o perfil acima apresentado das empresas prestadoras de serviços, inclusive no modelo ODM, é importante registrar que o resultado de sucesso da parceira designer-empresa dependerá da interação do profissional com os objetivos e limites mercadológicos da empresa, bem como da estrutura disponível ao designer e do conhecimento dos clientes estratégicos em seus aspectos como: DNA da marca, estratégias de mercado, identificação de seus consumidores, entre outros. Para a proposta ODM prosperar é importante conhecer aspectos ligados ao campo econômico, competitivo, de mercado da empresa contratante, e, especialmente, dependerá da atuação do designer.

A EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO DE CONCLUSÃO DE CURSO

A empresa P.S. atua no mercado há aproximadamente dez anos, atende indústrias de várias regiões do Brasil e utiliza como matéria-prima *denim* e sarja.

O processo produtivo é o sistema de linha com lote progressivo, conforme classificação de ARAÚJO (1996, p. 379). Por este sistema as operações são implantadas em seqüência com "um reservatório de *trabalho em curso* ou *produto em processo* à espera" para cada uma delas, ou seja, segue o percurso de produção sem a necessidade de retomar algumas fases.

O ciclo de vida do produto se inicia e finaliza no setor de desenvolvimento de produto que tem por responsabilidade receber, analisar, interpretar as exigências do pacote de desenvolvimento do cliente e executá-lo tecnicamente na produção.

Neste sistema existem várias etapas que podem ser assim identificadas: atendimento ao cliente; desenvolvimento de peça piloto; repilotagem da peça piloto; desenvolvimento de peças para *showroom*; peças com aprovação direta para produção.

A etapa 1 acontece por ocasião do encontro com o(s) representante(s) da empresa contratante na sala de amostras, onde são desenvolvidas as peças com a definição de tecido e cor para peça piloto, pois a empresa contratante traz consigo informações pré-determinadas. Esta etapa é importante, pois é quando se estabelece contato com o responsável pelo desenvolvimento dos produtos do cliente. Nesta ocasião, por meio de troca de informações será possível conhecer melhor a concepção do produto, uma vez que ambos têm conhecimento técnico na área do vestuário.

A etapa 2, considerada o desenvolvimento de produto, é realizada no próprio estabelecimento. É composta pelas seguintes fases: autorização do gerente geral da empresa para executá-la; solicitação de tecido; ficha-técnica; modelista; encaixe; tecido; corte; construção do produto; controle de qualidade 1 (antes de lavar); lavanderia; acabamento; passadoria; controle de qualidade 2 (após lavar); prova; cliente. Após receber o comentário do cliente o processo subdivide-se em: repilotagem, *showroom* e produção.

A etapa 3 corresponde ao momento da repilotagem das peças-pilotos que são modificadas após comentários do cliente por meio dos representantes. Cabe então, prosseguir as mesmas fases da etapa 2 com uma única diferença: o segundo teste de peça-piloto.

A etapa 4 tem por função avaliar e seguir os comentários efetuados pelos clientes para a construção do mostruário . A diferença consiste em não retornar ao setor de

desenvolvimento após a fase do controle de qualidade 2, seguindo diretamente à expedição do produto.

Na etapa 5 fecha-se o ciclo com as peças aprovadas para a produção em larga escala.

Considerando-se as etapas e fases apresentadas, a atuação do designer de moda, conforme MOURA (2008, p.70), se dá em todas as etapas, uma vez que, a atividade de design é multi e interdisciplinar e permeia todo o processo no desenvolvimento de um projeto, ou seja: o designer se envolverá com todos os setores até mesmo com a expedição, pois, lhe cabe encontrar meios de comunicação do produto ao consumidor direto após o ciclo de vida do produto no sistema da empresa.

PROPOSTA DE UM DEPARTAMENTO DE DESIGN PARA A EMPRESA P.S.

Para a implantação da proposta ODM na empresa P.S. será necessário um departamento de design, etapa integrante deste do modelo. A forma da atual organização permite identificá-la no estágio denominado *Original Equipment Manufacturer,* OEM.

Para o estágio ODM, deve-se acrescentar no organograma, um setor com as atribuições do designer. Conforme já se destacou, este profissional poderá promover inovações tecnológicas que enfatizem a sustentabilidade, os materiais têxteis, aviamentos, cores, estudo e análise de tendências. Trata-se de uma estratégia para atrair novos clientes ou reforçar laços comerciais com os que já fazem parte da sua gama de clientes que obterão produtos de vestuário criativos, inovadores, com maiores possibilidades para enfrentar um mercado exigente e fortemente competitivo.

No cenário industrial ou de prestação de serviços regional há empresas que ainda não são sensíveis quanto à atuação do designer e nem sequer implementaram, um setor de criação que é substituído pelo setor de desenvolvimento de produto, em que a responsabilidade de traduzir as informações do pacote da empresa contratante passa a ser de outros profissionais, nem sempre adequados para as leituras técnicas da moda ou para as inovações. Assim, o processo de reprodução ocupa o espaço do design.

Conforme estudos do Centro de Design do Paraná, o que mais se faz é "cópia de modelos produzidos nos centros difusores, com adaptações a clima e oferta de matéria-prima". Entre os centros difusores tem-se Milão, Paris e Londres e "para manter-se atualizada, as indústrias que desenvolvem produtos de moda estabeleceram uma estratégia para a coleta de informações, incluindo rotas de viagem aos países que mantêm a hegemonia

de inovação do setor." (PIRES, 2008, p. 277). Um departamento de design auxiliaria na competitividade dos produtos contratados especialmente pela qualidade e geração de novos mercados, tornando-se uma oportunidade para o crescimento empresarial que se reflete em vários outros setores que integram a fase de produção do vestuário.

Com a presença do designer de moda em uma empresa ODM, o trabalho a ser desenvolvido inicia-se antes mesmo do atendimento da empresa contratante, uma vez que para ele as peças piloto serão inéditas. Com a implantação do setor de criação na empresa P.S, passa constar o sistema produtivo a compor-se de seis etapas, sendo que a etapa com atuação do designer antecederia a etapa do atendimento ao cliente. Esta nova etapa compreende os seguintes passos: estudo do DNA do cliente estratégicos, estudo das tendências para criação, sendo que as demais fases seguem normalmente o ciclo.

CONCLUSÃO

A experiência do Estágio de Conclusão de Curso revelou novas e desafiadoras experiências, entre as principais, a constatação de que nem sempre as empresas terceirizadas compreendem o valor profissional do designer. Do desalento deve nascer a motivação pela busca de espaço onde a presença do designer de moda certamente faz diferença. O multiconhecimento deste profissional contribui para avanços em criação e inovação tão necessários para a contemporaneidade.

Procurou-se na experiência do estágio conhecer todo processo da empresa P.S., identificar as falhas e os bons procedimentos já adotados e indicar o espaço de atuação do designer. Buscou-se então conhecimento na área empresarial para identificar a proposta a ser apresentada à empresa terceirizada onde o estágio ocorreu, de modo que o designer pudesse efetivamente participar e expressar a relevância do design como processo e estratégia.

É possível implementar a proposta *Original Design Manufacturer* especialmente na empresa P.S. pois, conta com reputação de competência, responsabilidade e qualidade no atendimento de seus contratos. Este pré-requisito é essencial para um departamento de design, cujo objetivo é propor produtos adicionais ou suplementos aos clientes estratégicos e, para tanto, o designer tem um papel fundamental na comunicação do produto com o cliente .

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Mário de. *Tecnologia do vestuário*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1996.

CHRISTO, Deborah. “Designer de moda ou estilista? Pequena reflexão sobre a relação entre noções e valores do campo da arte, do design e da moda”. In: *Design de moda*: olhares diversos. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2008.

FILHA, D. C. M; SANTOS, A. M. M. *Cadeia têxtil:* estruturas e estratégias no comércio exterior. BNDES Setorial, 2001. http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set1506.pdf Acesso em: jun. 2008.

FRANÇA, Júnia. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas***.** 7. ed Belo Horizonte: UFMG, 2004.

GIOSA, Lívio A. *Tercerização**:*** uma abordagem estratégica. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

GOULARTI FILHO, Alcides; JENOVEVA NETO, Roseli. *A indústria do vestuário:* economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 1997.

LEIRIA, Jerônimo; SARATT, Newton Dorneles. *Terceirização*: uma alternativa de flexibilidade empresarial. São Paulo: Gente, 1995.

MOURA,Mônica. “A moda entre arte e o design”. In: *Design de moda*: olhares diversos. Barueri, SP: Estação das Letras e Cores, 2008.

PIRES, Dorotéia Baduy. *Design de moda*: olhares diversos. Barueri-SP: Estação das Letras e Cores, 2008.

QUEIROZ, Carlos Alberto. *Manual de terceirização*: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso. São Paulo: STS, 1992.

---

[i] Docente e chefe do Departamento de Design, UEL. Desenvolve ampla atividade acadêmica no Brasil e no exterior. Mestre em Educação, PUCPR; Bacharel em Desenho Industrial, PUCPR; Bacharel em Pintura pela EMBAP. Atuou como Presidente da Comissão Verificadora da Área de Design – MEC/Setec ,de 2001-2006. Avaliadora do MEC, desde 2000. Coordena o *Projeto Milano,* desde 2000. Organizadora e autora da obra *Design de moda: olhares diversos* da Editora Estação das Letras e Cores. doroteia@sercomtel.com.br