A ANÁLISE DA GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO DO VALE DO ARARANGUÁ-SC

Bernardes, Maurício M. E. S; Doutor em Engenharia Civil pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (2001). É professor associado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, coordenador do Núcleo de Desenvolvimento de Produtos da Faculdade de Arquitetura da UFRGS. mmbernardes@gmail.com

Kauling, Graziela B; Mestranda pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É professora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC). grazibk@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar a inserção do design nas empresas de confecção do Vale do Araranguá através Gestão do Design. O entendimento sobre o contexto do design no cenário brasileiro, sua evolução histórica bem como a importância dos profissionais de design habilitados em gestão também são assuntos abordados neste trabalho que contextualizam a realidade brasileira e as empresas estudadas no Estado de Santa Catarina.

Palavras-chave: Empresas de Moda; Gestão de Design; Design de Moda;

ABSTRACT

This research aims to examine the integration of design in fashion business at Valley Araranguá by Design Management. The understanding of the context of design in Brazilian society, its historical evolution and the importance of design professionals are also skilled in management in this paper to contextualize the situation in Brazil and studied business in the State of Santa Catarina.

Keywords: Fashion Business; Design Management; Fashion Design;

1 INTRODUÇÃO

O Design é um termo utilizado de forma generalizada que possibilita a atuação em diversas áreas. As principais e mais conhecidas são: design gráfico, design de embalagens, design de produto, design de interiores, webdesign e design de moda. Este último citado será a delimitação do presente trabalho.

A Confederação Nacional das Indústrias entende o design como um negócio, e pesquisas realizadas internacionalmente revelam que a cada dólar

investido em design traz cinco dólares de retorno e afirma que apenas 15% do custo final do produto é referente ao investimento em design sendo que os 85% restantes são gastos literalmente com a produção do produto (CNI, 1999). Desta forma, pode-se integrar também o Design na economia de um país. Sendo assim diversos órgãos nacionais têm procurado investir nesta integração. Segundo Borja de Mozota (2008), o design deve ser visto como uma “função”, algo que esteja na estrutura da organização, agregando valor e agindo estrategicamente.

Esta pesquisa faz parte de um projeto maior do Programa de Pós Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, coordenada pelo Núcleo de Desenvolvimento de Produtos, que tem por objetivo propor diretrizes para o aumento da competitividade de micro e pequenas empresas desenvolvedoras de produtos e prestadores de serviços da gestão do design. A presente pesquisa deverá contribuir com esse projeto, uma vez que pretende diagnosticar como empresas na área da confecção inserem o design na gestão de seus negócios.

2 O CENÁRIO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA E SUA RELAÇÃO COM O DESIGN E COMPETITIVIDADE

Segundo Lemos (2006), Naveiro (2008) e Keller (2004) a atividade de design no Brasil é relativamente recente. Muitas das dificuldades enfrentadas hoje nas empresas brasileiras são reflexos das características culturais e fatores sócio-econômicos das décadas de 80 e 90, que formaram um estilo de gestão caracterizado pelo hábito de reproduzir. Há duas décadas, era comum a prática de adaptar modelos estrangeiros à realidade brasileira, sem pensar nas necessidades, gosto e desejo do consumidor. O design como elemento diferencial está sendo inserido vagarosamente na política das empresas justamente pela falta de conhecimento teórico e prático dos empresários brasileiros. É a falta da cultura do design nas práticas organizacionais.

Sendo assim, organizações não estão habituadas a fazer do design um elemento de contribuição estratégica. De certa forma, isso justifica a dificuldade

de implementação da gestão do design nas empresas brasileiras, sendo que na maioria das vezes o design é associado unicamente ao desenvolvimento de produto. Esses aspectos históricos associados a uma formação profissional carente em gestão resultam na realidade existente das empresas brasileiras principalmente nas de micro e pequeno porte (Minuzzi, Pereira e Merino, 2008).

Portanto, para criar uma cultura de design não basta ter um profissional de design ou um departamento de design. É preciso integrar as atividades da área no contexto geral da empresa.

Segundo Bonsiepe (1997), no Brasil o design não se constitui em verdadeira preocupação na gestão das empresas. Contudo, para melhorar este cenário foi necessário promover o design através de instituições preocupadas em valorizar a atividade no desenvolvimento industrial, buscando superar um estilo tradicional de gestão já estabelecido. Essas instituições, como o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) em 1981 incorporou oficialmente o design Industrial à sua política tecnológica e científica, permitindo que o design pudesse ser abordado como tema de pesquisas científicas. Em 1995, foi lançado o Programa Brasileiro de Design pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) que teve por objetivo incorporar a indústria brasileira aos mais atualizados padrões industriais e tecnológicos através do design, e contribuir para padrões mais elevados de qualidade e competitividade nos mercados de bens e serviços prestados no Brasil, bem como torná-los mais conhecido.

Estes programas buscaram esclarecer e incentivar as empresas brasileiras da importância do uso do design, ao oferecer produtos e ações inovadoras que conseqüentemente levariam ao aumento da competitividade. As primeiras empresas que se abriram ao novo conceito foram àquelas voltadas à exportação e de grande porte, justamente pela exigência do mercado externo. O mercado interno costuma ser mais flexível, e de certa forma mais acomodado.

No que tange as empresas do setor de confecção percebe-se que, estas enfrentaram grandes dificuldades em relação à estrutura e a nova concepção de desenvolvimento de produto. Isso fez com que essas organizações modificassem seus processos e investissem em elementos diferenciais.

BARBOSA (2008). Assim, surge nas empresas o design, o departamento de design e mais recentemente e com consideráveis restrições, a gestão do design.

3 A FUNÇÃO DOS DESIGNERS

Em muitos casos, a parte dirigente das empresas induz que o design é um elemento de arte ou decoração. Na maioria das vezes, os designers são chamados quando o briefing e o projeto já foram definidos e ficam com a função de dar um “toque final”, ou “embelezar” o produto, cita Phillips (2008). Contudo, criar e desenvolver produtos sem um profissional especializado, sem um designer acompanhando os processos, pode envolver menos custos, mas torna-se um grande risco. Conforme TREPTOW (2003) no caso da moda, quando não existe um designer no desenvolvimento de produtos, ocorrem problemas visíveis que comprometem a imagem da empresa:

a) a primeira falha encontrada são as cópias, inexistindo a criação de produtos inovadores;

b) a falta de coerência entre as peças, complicando a argumentação do representante no momento de venda;

c) o terceiro problema é a falta de especificação e restrição de um público-alvo, sendo impossível vender “de tudo” para “todos”.

A falta destes componentes deve interferir negativamente na identidade da marca, no ponto de venda e nos desejos e necessidades do público-alvo. A autora especifica também que o designer de moda necessita conhecer as tecnologias para desenvolver produtos que sejam absorvidos por um público específico e determinado. A atenção não deve ser focada somente na comercialização do produto, mas também na funcionalidade e benefícios ao usuário, mesmo que sejam atributos intangíveis.

Segundo Rech (2001 p. 49) as funções de um designer de moda, equivalem a:

a) Capacidade para pesquisar, organizar e inovar.
b) Habilidade para desenvolver respostas apropriadas para problemas novos.
c) Aptidão para testar estas respostas, através de peças pilotos.

d) Treinamento para comunicar esses desenvolvimentos através de croquis, modelos, modelagem e pilotagem.
e) Talento para combinar forma, técnica, condições humanas e sociais e arrebatamento ético;
f) Sabedoria para prever conseqüências ecológicas, econômicas, sociais e políticas da interferência do design.
g) Compreensão em trabalhar em equipes multidisciplinares.

Segundo Jones (2005) para o designer de moda, saber o que criar e como apresentar a sua criação no ciclo temporal não é magia nem pura intuição, mais uma questão de muita pesquisa, planejamento, experimentação, inspiração. Este conceito pode ser reforçado por ANDRADE (2009) afirmando que, os designers devem atuar nas fases do projeto, do processo e do estratégico da empresa, simultaneamente. Cabe salientar que Rech (2001) não engloba a questão estratégica em sua definição sobre as funções dos designers. Visto que, só é possível observar esta abordagem em leituras mais recentes, tais como PHILLIPS (2008), NAVEIRO (2008), FASCIONI (2008), dentre outros.

Contudo, para que o designer possa compartilhar de decisões estratégicas, é preciso entender a linguagem dos negócios. Este contexto é apresentado por PHILLIPS (2008, p. 14) em sua afirmação:

> Os gerentes não designers aprendem a elaborar planos estratégicos de negócios nos cursos de administração. Com esse tipo de conhecimento, eles se acham capazes de elaborar também *briefings* de design. Há uma lacuna entre esses gerentes e designers. Os gerentes pensam em termos comerciais, não entendem de design e acreditam que designers não entendam de estratégias de negócios. Por outro lado, os designers dominam o projeto, mas não possuem conhecimentos estratégicos sobre os negócios.

Desta forma, para que o profissional do design adquira conhecimentos de caráter estratégico, é fundamental aprender a pensar de forma estratégica, dominar a linguagem dos negócios bem como ter formação adequada para exercer determinadas funções. Cabe salientar que, o perfil de formação dos

designers hoje, não contempla competências de gestão e gerenciamento de projetos, talvez algumas noções de empreendedorismo, mas de forma alguma oferecem conhecimentos amplos e suficientes em gestão, citam PHILLPS (2008), FASCIONI (2008) e NAVEIRO (2008).

De acordo com a pesquisa realizada sobre a formação dos gestores de design no Brasil apresentada no 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, Fascioni (2008 p. 13) conclui que:

> Uma vez que a matéria (Gestão de Design) é recente, os coordenadores dos cursos formados em períodos anteriores e responsáveis pela elaboração da matriz curricular muitas vezes desconhecem seus conceitos e importância. Dada a relevância da disciplina conclui-se que sua ausência nas faculdades de administração e nas faculdades de design que formam designers gráficos, designers de produtos, designers de moda, webdesigners e demais habilitações limita a competitividade das empresas brasileiras.

Diante do exposto verifica-se que as expectativas do design como elemento estratégico possivelmente só serão alcançadas se as Universidades e Faculdades investirem na formação de profissionais com essas habilidades e competências em Gestão do Design.

4 A GESTÃO DO DESIGN

Um número considerável de Instituições de ensino Internacionais tem estabelecido a gestão do design como uma respeitada área de estudo e pesquisa, incluindo algumas como: MIP Politécnico de Milano (Italy), Parsons School of Design (US) dentre muitos outros. Segundo Borja de Mozota (2003), a gestão do design tem dois objetivos principais: a) familiarizar gestores com design e designers com a gestão; b) desenvolver métodos para integrar o design no ambiente corporativo.

4.1 Nível da gestão do design nas organizações

A gestão do design pode ser dividida em três níveis organizacionais referentes a: estratégico, tático e operacional, segundo Borja de Mozota (2003) e Best (2006). No nível estratégico de design, conforme Best (2006) e Borja de Mozota (2003) o design pode ter atuação nas políticas gerais, na missão da empresa e cultura organizacional. O nível tático envolve a elaboração de planos setoriais de sistemas e de processos. E o nível operacional equivale à execução de rotinas e procedimentos, planejamento, organização, controle, recursos humanos, financeiros, materiais e de tempo, visando atingir os objetivos do projeto. Segundo Borja de Mozota (2003) o nível operacional de projetos de design é o primeiro passo para a integração do design na empresa.

5 A GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DE CONFECÇÃO NO VALE DO ARARANGUÁ : Um Estudo de Caso

5.1 Método de Pesquisa e Análise dos Dados

Conforme Yin (2001) o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real. O estudo ocorreu em oito empresas do setor de confecção localizadas na cidade de Araranguá, no Estado de Santa Catarina, e foram enquadradas de acordo com o porte. Partindo do pressuposto que, quanto maior o porte da empresa maior será seu entendimento sobre a gestão de design, foram escolhidas empresas de micro e pequeno porte, sendo que todas atuam na área de desenvolvimento de produtos de moda. A técnica utilizada para a coleta dos dados foi a entrevista semi-estruturada e a análise destes foi de cunho qualitativo.

A região do Vale do Araranguá tem ascendido para o ramo da confecção. Sendo assim, esta pesquisa tornou-se relevante por evidenciar como as empresas desta região estão se posicionando em relação ao mercado e como inserem o design e a gestão do design em suas organizações. Os dados

revelam que todas iniciaram dentro das próprias casas dos proprietários, e caracterizam-se por serem empresas familiares. Em relação à estrutura, geralmente a empresária (esposa) cuida da parte de desenvolvimento de produtos e produção. O empresário (esposo) controla o setor financeiro das empresas.

O desenvolvimento de produtos inicia-se com a pesquisa de moda, através de sites livres e por assinatura, visita à feiras, viagens internacionais, revistas de moda e novela. Sendo que as fontes mais expressivas são a Internet e a novela das oito. Os públicos-alvos destas empresas não são formadores de opinião e preferem utilizar tendências massificadas, sendo difícil agregar valor ao produto. A maioria das empresas não possui um designer de moda contratado com formação superior. Uma das possíveis razões para isto, é o fato de que a profissão do designer de moda/estilista não é legalizada e não possui órgão de classe tão pouco registro profissional, que exige a presença do mesmo na empresa; outra possível razão para esta ausência é o fato de que alguns empresários consideram desnecessário a presença deste profissional na empresa, pois os mesmos acreditam estarem aptos a desenvolver esta atividade. Além disso, os profissionais formados em Design de Moda chegam no mercado de trabalho sem conhecimento suficiente para assumir a função, concluem os empresários. Porém, é perceptível que há uma resistência por parte deles em descentralizar esta função.

Segundo respostas obtidas pelos empresários, o conceito de design ainda está relacionado à forma e a estética do produto, não sendo visto como um processo. É difícil dimensionar se o design está associado à gerência da empresa pois os empresários participam operacionalmente de todos os processos. Há um problema de setorização nas empresas de micro porte, que conseqüentemente sobrecarrega os empresários. Desta forma, não conseguem pensar e agir estrategicamente por falta de tempo.

O termo gestão do design não foi reconhecido pelas empresas estudadas. Da mesma forma, foi possível observar que os processos de design são raramente registrados e controlados. Assim, pode-se concluir que a gestão do design acontece no nível operacional.

6 CONCLUSÃO

Nesta pesquisa, foi possível observar que a gestão do design ainda é um assunto pouco conhecido dentre as empresas de confecção na região do Vale do Araranguá. De acordo com o histórico destas empresas e sucesso de mercado é evidente que de alguma forma, existe gestão. Porém não se trata de uma gestão estratégica, formal e controlada. Equivale à Gestão no seu nível operacional. As empresas estudadas apresentaram grande dificuldade em implantar novos processos, novos setores e novas práticas.

A inserção do design nas empresas não se torna viável sem a presença de um profissional capacitado na área do design. Portanto, cabe ressaltar a importância dos designers dentro das empresas. Pois estes podem contribuir com idéias inovadoras, com a quebra de paradigma além de propor soluções diferenciadas aos problemas.

Em algumas empresas a missão, a visão e os valores não são registrados com Plano de Negócios. As decisões estratégicas se resumem à parte de estrutura e aquisição de tecnologia.

Em sumo, o segmento das indústrias de confecção das empresas analisadas se caracteriza predominantemente por empresas de micro e pequeno porte que na maioria das vezes possuem uma estrutura organizacional de gestão familiar, informal e intutitiva. Isto acaba comprometendo a efetividade dos resultados, tornando-as desta forma menos competitivas no mercado (EMÍDIO E MENEZES, 2008).

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE. Maurício Bergenthal de. **Análise da gestão do design nos escritórios e prestadores de serviço em Design de Porto Alegre**: Proposta baseada em Estudo de Caso. 2009. 166 p. Dissertação de Mestrado em Design e Tecnologia – UFRGS, Porto Alegre.

BARBOSA, Leandro Luiz Santos, DRUMMOND Aldemir. **O processo de implementação da Estratégia em uma empresa do setor têxtil.** In. XXXII Anpad - Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa e Administração. Rio de Janeiro, 2008.

BEST, Kathryn. **Design Management .** Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland, Editora: AVA Publishing, 2006.

BONSIEPE, Gui. Design: do material ao digital. Florianópolis: FIESC, IEL, 1997.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Gestão do Design.** Palestra Unisinos. Porto Alegre. 2008.

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management**: Using design to build brand value and corporate innovation. Editor: Allworth Press. New York: 2003.

CNI, SENAI. **Identificação da demanda de Design no Nordeste do Brasil**. Teresina, SENAI, 1999

EMÍDIO, Lucimar F. B. MENEZES, Marizilda S. **A Gestão de Designes MPES de Vestuário de Moda.** In. IV Congresso Internacional de Pesquisa em Design. Rio de Janeiro: 2008.

FASCIONI, Ligia. **Considerações sobre a formação dos gestores de design no Brasil.** In. 8º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo: 2008

KELLER, Jacqueline. **Gestão do design na moda:** processos que agregam valor e diferencial ao produto da moda. 2004. 149 p. Dissertação (Mestrado em Mídia e Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MINUZZI, PEREIRA e MERINO. **Teoria e prática na gestão do design.** In. IV Congresso internacional de Pesquisa em Design. Rio De Janeiro: 2008.

NAVEIRO, Ricardo M. **Design Education in Brazil.** Design Studies. N. 3. vol.29. 2008.

PHILLIPS, Peter L. **Briefing: a gestão do projeto de design.** Tradução: Itiro Iida; revisão técnica: Whang Pontes Teixeira. Blucher, São Paulo: 2008.

RECH, Sandra Regina. **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: Udesc, 2002. 131 p.

TREPTOW, Doris. **Inventando Moda.** Planejamento de coleção. 1ed. Brusque. 2003.

YIN, R.K. Estudo de caso. **Planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.