



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO

LUCIMAR DE FÁTIMA BILMAIA EMÍDIO

**A GESTÃO DE DESIGN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
PARA MPES DO VESTUÁRIO DE MODA:**
um estudo de caso na região de londrina

Bauru, SP
2006

LUCIMAR DE FÁTIMA BILMAIA EMÍDIO

**A GESTÃO DE DESIGN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
PARA MPES DO VESTUÁRIO DE MODA:
um estudo de caso na região de londrina**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial da Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Campus de Bauru, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Desenho Industrial

Área de Concentração: Planejamento do Produto.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Marizilda dos Santos Menezes

Bauru, SP

2006

Emídio, Lucimar de Fátima Bilmaia.

A Gestão de Design como ferramenta estratégica para MPEs do vestuário de moda: um estudo de caso na região de Londrina/ Lucimar de Fátima Bilmaia Emídio - Bauru : [s.n.], 2006. 128 f.

Orientadora: Dra. Marizilda dos Santos Menezes

Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2006.

1. Gestão de Design 2. Moda. 3. Micro e Pequenas Empresas. – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II - Título.

LUCIMAR DE FÁTIMA BILMAIA EMÍDIO

**A GESTÃO DE DESIGN COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA
PARA MPES DO VESTUÁRIO DE MODA:
um estudo de caso na região de londrina**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenho Industrial da Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Campus de Bauru, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Desenho Industrial

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Dr^ª. Marizilda dos Santos Menezes
Universidade Estadual Paulista

Prof. Dr. José Carlos Plácido da Silva
Universidade Estadual Paulista

Prof. Dra. Rosane Fonseca Martins
Universidade Estadual de Londrina

Bauru, 20 de novembro de 2006.

DEDICATÓRIA

À Meus Pais: Tereza e Francisco

A quem amo e devo os horizontes da minha vida!!!

À Maurício e a Sofia

meus dois amores!!!

AGRADECIMENTOS

Deus, pela benção que é a minha vida e por todos que fazem parte dela.

Professora Dra Marizilda, minha orientadora: pela confiança, atenção e ajuda.

Minha amiga Marina, por me apresentar o programa de mestrado da Unesp e pelo incentivo.

Meu amigo Celso: pelas sugestões, comentários valiosos.

Minha amiga e companheira Dorotéia, pelo apoio, contribuições, e pela minha substituição nas reuniões de conselhos.

Meus amigos docentes do Curso de Moda da UEL: pelo incentivo e compreensão.

Minhas amigas: Cleuza, Ana Paula, Rosane e Valdirene: pela contribuição com empréstimo de materiais.

Minha irmã e amiga Cida: pela presença constante e incondicional.

Toda família: pela torcida, apoio e ajuda com a Sofia.

Empresas estudadas: por oportunizar o estudo.

Alunas: Lívia, Heloísa, Rafaela e Isabela: pelas contribuições.

E especialmente:

Ao meu esposo Maurício: por assumir comigo esta etapa, pelo incentivo e grandeza de espírito!

À minha filha Sofia: amorzinho da minha vida, por estar entre mim e o computador, dividindo momentos que seriam seus!

EMÍDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. **A gestão de design como ferramenta estratégica para MPes do vestuário de moda:** um estudo de caso na região de Londrina. Bauru, 2006. 128 p. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Universidade Estadual Paulista.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo apresentar as contribuições da Gestão de Design como ferramenta estratégica para micro e pequenas empresas do vestuário de moda. Para tanto, foi elaborado um referencial teórico que procurou mostrar as transformações ocorridas no decorrer da história da gestão empresarial e a importância que a inovação e a qualidade assumiram no contexto das organizações contemporâneas. Abordou-se, também, os conceitos e bases teóricas sobre a Gestão de Design, que permitiram compreender a importância de os elementos da gestão estarem aliados à dimensão do design nas organizações. Outro ponto importante esteve relacionado às peculiaridades inerentes aos produtos de moda e ao contexto das Micro e Pequenas Empresas - MPes, marcado pelo uso diversificado de estratégias empresariais, com implicações de diferentes perspectivas. De acordo com os procedimentos metodológicos adotados para o trabalho, realizou-se um estudo de caso múltiplo entre duas empresas de confecção do vestuário de moda feminina, sendo que numa das empresas tivesse a Gestão de Design implementada e na outra não a utilizasse e/ou desconhecesse tal ferramenta. Os dados foram analisados pelo método indutivo, por comparação entre os resultados obtidos no estudo de caso múltiplo, confrontando os aspectos teóricos com os práticos em relação aos elementos estudados. Concluiu-se que a utilização da Gestão de Design como elemento de articulação estratégica e operacional pelas micro e pequenas empresas do vestuário de moda substitui o empirismo e a improvisação até então dominante.

Palavras-chave: Gestão de Design; Moda; Micro e Pequenas Empresas.

EMÍDIO, Lucimar de Fátima Bilmaia. The design management as strategical tool for fashion clothes MPEs: a study case in the region of Londrina. Bauru, 2006. 128 p. Dissertation (Master's degree in Industrial Design) – São Paulo State University.

ABSTRACT

The present study has as objective to present contributions of the Design Management as a strategical tool for the micron and small enterprise of fashion clothes. For in such a way, was elaborated a theoretical referential that it looked to show the occurred transformations in history elapsing of the enterprise management and the importance that the innovation and the quality had assumed in the context of the organizations contemporaries. It was also approached the concepts and theoretical bases on the Design Management, that had allowed to understand the importance of the elements of the management to be allies to the design dimension in the organizations. Another important point was related to the inherent peculiarities to the fashion products and the context of the micron and small enterprise - MPEs, marked for the diversified use of enterprise strategies, with implications of different perspectives. In accordance with the adopted methodological procedures for the work, a study of multiple case was become fulfilled between two feminine fashion clothes confection enterprise, being that in one of the enterprises it had the Design Management implemented and in the other did not use it and/or was unaware of such tool. The data had been analyzed by inductive method, by comparison between the gotten results in a multiple case study, collating the theoretical aspects with the practical ones in relation to the studied elements. The use of the Design Management was concluded that as element of strategically and operational articulation for the micron and small enterprise of fashion clothes substitutes the empiric and the improvisation until then dominant

Key-words: Design Management, Fashion, Micron and Small Enterprise.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desdobramento da abordagem clássica	23
Figura 2 – O movimento da administração científica	24
Figura 3 – Ciclo do processo de administração	29
Figura 4 – O conceito de mudança	35
Figura 5 – Conceito de desenvolvimento organizacional	36
Figura 6 – O ambiente das MPES	45
Figura 7 – O design como um sistema processador de informações	60
Figura 8 – O macroprocesso de design de produtos	60
Figura 9 – Ciclo de validação do processo de design	64
Figura 10 – Pirâmide de distribuição por estratégia de comercialização	78
Figura 11 – Empresa A	86
Figura 12 – Setor de modelagem, encaixe risco computadorizado	87
Figura 13 – Máquina automática do setor de acabamento	87
Figura 14 – Loja de fábrica – Empresa A.....	88
Figura 15 – <i>Software</i> de controle comercial	89
Figura 16 – Organograma fornecido pela empresa A	89
Figura 17 – Processo de desenvolvimento de estampas	91
Figura 10 – Empresa B	95
Figura 19 – Setor de modelagem plana e corte dos modelos	96
Figura 20 – Loja de fábrica – Empresa B	96

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Comparação entre teoria clássica e teoria das relações humanas	24
QUADRO 2 – Os três processos universais da qualidade	41
QUADRO 3 – Contraponto entre design operacional e design estratégico	50
QUADRO 4 – O desenvolvimento do design em ciclos de 40 anos.....	54
QUADRO 5 – O design de 1990 até a atualidade	54
QUADRO 6 – Benefícios da ação da Gestão de Design sob a ótica estratégica	58
QUADRO 7 – Modelo de checagem de utilização da gestão de Design em PMEs do vestuário de moda	81
QUADRO 8 – Comparativo dos resultados obtidos entre as empresas A e B.....	100

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das MPes segundo o número de funcionários . 43

Tabela 2 – Classificação das MPes segundo o faturamento bruto anual. 44

Tabela 3 – Distribuição das empresas do estado do Paraná por porte .. 79

Tabela 4 – Distribuição das empresas da região de Londrina por porte 79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção
CAD	<i>Computer Aided Design</i> (Projeto assistido por Computador)
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico
DMI	<i>Design Management Institute</i> (Instituto de Gestão do Design)
ESDI	Escola Superior de Desenho Industrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
ICSID	<i>International Council of Societies of Industrial Design</i> (Conselho Internacional de Associações de Design de Produto)
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
MPes	Micro e Pequenas Empresas
PMes	Pequenas e Médias Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIVEPAR	Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná
TGA	Teoria Geral da Administração

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTO E O PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	17
1.4 PRESSUPOSTO	19
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	19
 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	 22
2.1 GESTÃO EMPRESARIAL	22
2.1.1 Dimensões Históricas da Gestão Empresarial	22
2.1.2 Conceitos e Aplicações da Gestão	28
2.1.3 Cultura Organizacional	29
2.1.4 Mudança e Desenvolvimento Organizacional	33
2.1.5 A Estrutura Organizacional e os Níveis de Tomada de Decisões	36
2.1.6 A Qualidade nas Organizações	37
2.1.7 Caracterização das MPEs	43
2.1.8 O Ambiente das MPEs	44
2.2 GESTÃO DE DESIGN	47
2.2.1 Histórico da Gestão de Design e seu Posicionamento Organizacional	47

2.2.2 Conceituações, Evoluções e Tendências do Design.....	52
2.2.3 Elementos da Gestão Aliados à Dimensão do Design nas Organizações	56
2.2.4 Gestão Estratégica do Processo de Design	59
2.3 GESTÃO DE DESIGN DE MODA.....	65
2.3.1 Aspectos Históricos e Conceituais da Moda	66
2.3.2 Caracterização do Produto de Moda Feminina	68
2.3.3 Relevância da Gestão de Design para MPEs do Vestuário de Moda	70
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	75
3.1 TIPO DA PESQUISA	75
3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA	76
3.3 AMBIENTE DA PESQUISA E SUJEITOS PARTICIPANTES	77
3.4 PERFIL DAS EMPRESAS DE MODA DO ESTADO DO PARANÁ E DA REGIÃO DE LONDRINA	78
3.5 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA	80
3.6 ANÁLISE DOS DADOS	84
3.7 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA EMPRESA A	84
3.8 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA EMPRESA B	94
3.9 COMPARATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS ENTRE AS EMPRESAS A E B	100
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
4.1 SOBRE AS EMPRESAS.....	104
4.2 SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO	104

4.3 SOBRE AS AÇÕES DE DESIGN RELACIONADAS AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS	106
4.4 SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	108
4.5 SOBRE O PAPEL DA ATIVIDADE DE DESIGN NO DESEMPENHO DA QUALIDADE NAS MPES ESTUDADAS.....	111
4.6 SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DESIGN PARA EMPRESAS, DE ACORDO COM AS SEGUINTE ETAPAS: CONCEPÇÃO DO PROJETO; MODELAGEM; PRODUÇÃO; DISTRIBUIÇÃO E NA COMERCIALIZAÇÃO	111
4.7 SOBRE O NÍVEL DE INFORMAÇÃO DE DESIGN NAS MPES INVESTIGADAS.....	112
 5 CONCLUSÃO.....	 113
 REFERÊNCIAS.....	 117
 APÊNDICE A.....	 124

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E O PROBLEMA DA PESQUISA

Diante do macroambiente cada vez menos estável e menos previsível, devido especialmente à intensa concorrência da economia global e a vertiginosa evolução tecnológica, elenca-se entre uma série de necessidades para organizações contemporâneas, a de responder com rapidez às mudanças nas condições de mercado, às ameaças competitivas e às exigências dos clientes.

Em decorrência, estas novas bases competitivas exigem que o tempo despendido entre a inovação do produto/serviço e a chegada de tal inovação ao mercado diminua de forma extraordinária. Assim, estes elementos constituem-se num grande desafio para as organizações, pois demandam que se implementem mudanças planejadas e se aloquem recursos para resolver as questões estratégicas.

Pode-se associar a estas informações a necessidade de promover uma cultura integrada do design¹ nas organizações, para que os movimentos de mudança não sejam analisados sob a ótica da simples causalidade, mas com um olhar altamente multidisciplinar compatível com a necessidade de atuar dentro deste sistema complexo, com elementos de integração e inovação.

Segundo Mozota (2002), o design é uma atividade voltada à resolução de problemas, criação, atividades coordenadoras e sistêmicas e está

¹ De acordo com CPD (1997) introduzir a cultura do design numa empresa de acordo com é mais do que contratar um designer, criar um departamento, ou mesmo um consultor externo. É primeiramente enfatizar a idéia de multidisciplinaridade, coordenar tarefas no processo e na sequência das decisões, sendo que, muitas das mudanças, neste processo, são pouco significantes no que concerne aos aspectos econômicos ou estruturais, mas sim, no que diz respeito à cultura da empresa.

próxima à atividade da gestão, que igualmente é orientada na direção de resolução de problemas, atividade de inovação sistêmica e coordenadora.

De acordo com Magalhães (1997), o design industrial pode ser uma ferramenta poderosa para as empresas que se encontram em ambientes, nos quais as variáveis incontrolláveis como ambiente legal e político, o meio-ambiente e a tecnologia, passam por um período dinâmico e mutável, e principalmente, quando seus concorrentes diretos e clientes externos são heterogêneos.

Para Bahiana (1998), quanto mais próximo do consumidor estiver o produto ou serviço, quanto maior a concorrência na preferência do consumidor e quanto mais freqüente sua necessidade de renovação, maior deve ser a integração da área de design na empresa.

Assim, cabe inserir neste contexto a indústria do vestuário de moda, que devido às especificidades dos seus produtos se vê submetida às pressões competitivas para criar produtos inovadores e de qualidade, em prazos mínimos. Nessa área, trabalha-se, constantemente, com o desenvolvimento de novos produtos, tornando o ambiente extremamente favorável à utilização do design como uma alternativa que contempla a multidisciplinaridade e flexibilidade para atender às mudanças de gosto dos consumidores, de forma acelerada e ininterrupta.

Informações do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC (2006), mostram que os produtos das indústrias do setor de confecções se caracterizam pela diversidade decorrente da variedade de insumos empregados, do uso diversificado e das estratégias empresarias. De acordo com o Instituto de Estudos e Marketing Industrial – IEMI, 83% das empresas de confecção estão no segmento de vestuário.

Este segmento é caracterizado pelo predomínio de micro e pequenas empresas, ausência de barreiras à entrada e uso intensivo de mão-de-

obra, portanto, de geração de emprego. Com a estrutura organizacional assinalada como informal e intuitiva, as MPEs adotam procedimentos decisórios, também, dentro da mesma conjuntura, e, ainda, na maioria das vezes, em espaço temporal de curto prazo.

Diante das pressões destes diferentes tipos de problemas, um dos grandes desafios é enfrentar os aspectos relacionados à sazonalidade, qualidade e preço do produto. Enfatiza-se, portanto, a necessidade de estratégias relacionadas com toda fase de desenvolvimento do produto, bem como as estratégias de design que atendam às principais demandas destas empresas.

Neste contexto, e em face da crescente importância de ativos intangíveis para a competitividade das empresas, propõe-se para este trabalho o emprego da Gestão de Design (*Design Management*), como uma ferramenta estratégica para MPEs do vestuário de moda, uma das áreas mais dinâmica, competitiva e potencialmente relevante para economia brasileira.

Sendo assim, foi possível postular uma questão fundamental para a realização deste trabalho: como o design interage com as outras áreas atuantes na política de desenvolvimento de produto nas MPEs do vestuário de moda, e quais ações de design adotadas nas estratégias competitivas destas empresas?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as contribuições da Gestão de Design, em nível estratégico e operacional, como uma ferramenta estratégica para competitividade das micro e pequenas empresas do vestuário de moda, no âmbito industrial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar, por intermédio de um estudo de caso múltiplo, quais os procedimentos e estratégias adotadas pelas empresas estudadas, com relação à Gestão de Design de Moda;
- Averiguar a importância da inter-relação entre design de moda, qualidade e outras áreas das empresas analisadas;
- Investigar como as empresas estudadas atuam na coordenação dos diferentes aspectos implicados no processo que resulta o produto.

1.3 JUSTIFICATIVA

A cadeia têxtil e de confecções é precursora no processo de industrialização e tem grande importância na economia brasileira, por ser uma forte geradora de empregos (segunda maior empregadora). De acordo com dados da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção – ABIT (2006), a cadeia têxtil representa 18,6% do PIB da Indústria de Transformação brasileira e emprega cerca de 1,5 milhões de pessoas ou 1,7% da população economicamente ativa no país. Os mesmos dados mostram que a cadeia produtiva têxtil brasileira é a sexta maior do mundo, e está firmemente apoiada num dos maiores mercados consumidores do planeta. Conforme dados do MDIC (2006), um dos maiores desafios da cadeia, atualmente, será o de atingir 1% das exportações mundiais de têxteis e confecções até o ano de 2008.

No entanto, os dados do MDIC (2006) mostram também que os principais indicadores do segmento de vestuário apontam pequenas oscilações nos últimos anos, com pequena tendência de declínio da produção e queda na participação relativa das exportações. Indica, ainda, que, apesar da capacidade potencial de geração de valor agregado, o segmento de vestuário depara-se com

problemas como: a elevada informalidade e baixa qualificação técnica e gerencial, o que impacta, negativamente, na competitividade de seus produtos.

Para o Centro de Design do Paraná (2006), as indústrias do vestuário são centrais para o segmento de moda. O setor tem uma cultura de gestão específica e não se utiliza das ferramentas de Gestão de Design. As empresas têm dificuldade em identificar as tendências do mercado e as mudanças no comportamento do cliente, desenvolver o conceito direcionado para segmentos específicos de clientes e desenvolver estratégias de marketing e formas de comercialização.

Neste contexto, salienta-se a carência de informações, especialmente para micro e pequenos empresários, sobre a aplicação do design como fator diferencial para sua competitividade, bem como do seu gerenciamento. Assim, justifica-se a relevância de um estudo direcionado a este segmento, devido à sua marcante presença no cenário sócio-político-econômico do país, bem como pelo fato do setor do vestuário de moda ser considerado um dos setores em que estas mais se destacam.

Outra justificativa significativa é que, de acordo com Wolf (1998), existem muitas empresas de pequena dimensão que não aproveitam vantagens da Gestão de Design, por verem o design como uma despesa adicional, que não querem despende. Busca-se, portanto, apresentar o design como uma forma de investimento que possibilita às MPEs do vestuário de moda adotar estratégias de inovação e qualidade, e manter-se competitiva no mercado.

Bahiana (1998) observa que com a adoção das técnicas da Gestão de Design, as indústrias que saíram na frente, tornaram seus produtos diferenciados em relação aos demais concorrentes e racionalizaram, ainda mais, os custos de produção.

Magalhães (1997); Gimeno (2000) ressaltam a necessidade de favorecer uma maior coordenação entre as funções relacionadas a cada nível do desenvolvimento de produtos, pois o êxito do design exige sua integração na gestão da empresa. Pires (2004) enfatiza que uma empresa que produz artigos do vestuário deve ter uma cultura tanto de gestão, quanto de projeto de produto. ,

Sobre a inclusão do profissional designer de moda no conjunto decisório das empresas, Ritto e Silva (2001) dizem que o gestor de design de moda, ao explorar as possibilidades de integração entre designers e administração, ocupa um lugar vazio em organizações carentes de profissionais com esta habilidade e competência, além de ampliar seu espaço de trabalho.

Além disso, as mais modernas técnicas e ferramentas de projeto e de gestão mostram que o design deve estar presente desde o início do processo de concepção do produto. Passa por todas as etapas necessárias desde a determinação de seu mercado e das necessidades e expectativas de seus futuros consumidores até a reciclagem.

1.4 PRESSUPOSTO

A utilização da Gestão de Design como elemento de articulação estratégica e operacional pelas micro e pequenas empresas do vestuário de moda substitui o empirismo e a improvisação até então dominante.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este trabalho constitui-se de cinco capítulos. O primeiro introduz o assunto a ser estudado, apresenta o contexto e definição do problema, objetivos, pressuposto, delimitação do estudo e a organização da dissertação.

A fundamentação teórica desta pesquisa é estruturada no capítulo dois. Inicia-se com o estudo no campo do conhecimento da administração, que possibilita ter uma visão do processo administrativo por intermédio da análise dos aspectos históricos e conceituais da gestão empresarial, a fim de relacioná-los aos elementos da cultura, mudança, estrutura organizacional e os níveis de tomada de decisões. Apresenta-se a qualidade no contexto das organizações, a caracterização e ambiente das MPEs.

Na sequência, aborda-se o histórico da Gestão de Design e seu posicionamento organizacional. Apresenta-se a origem, os conceitos e aplicações do design e sua relevância no contexto econômico, enfatiza-se a importância dos elementos da gestão estarem aliados à dimensão do design nas organizações, bem como, a importância da gestão estratégica do processo de design.

A fundamentação teórica é finalizada, abordando os seguintes aspectos: bases históricas e conceituais da moda, caracterização do produto de moda feminina e a relevância da Gestão de Design para a competitividade das MPEs do vestuário de moda.

Os procedimentos metodológicos que caracterizam a investigação, como: tipo de pesquisa; instrumentos utilizados; ambiente da pesquisa e sujeitos participantes; perfil das empresas de moda no estado do Paraná e da região de Londrina; estruturação da pesquisa de campo e da análise de dados, descrição e apresentação dos resultados obtidos em cada uma das empresas investigadas, estão apresentados no terceiro capítulo.

O quarto capítulo apresenta a discussão dos resultados, com base na análise e confrontamento dos aspectos teóricos com os práticos, obtidos por intermédio do estudo de caso múltiplo, que mostra os procedimentos e estratégias adotadas pelas empresas estudadas, em relação à Gestão de Design.

O quinto capítulo analisa e apresenta os pontos relevantes do estudo que possibilitam avaliar a importância da Gestão de Design para as MPEs do vestuário de moda. Estabelece comparações entre os objetivos propostos, o pressuposto e os resultados alcançados. Apresenta as contribuições do trabalho, as dificuldades encontradas para sua realização e as sugestões para aplicações futuras. As referências consultadas e os apêndices estão apresentados no final do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta-se estruturado em três subcapítulos que contemplam as principais abordagens sobre: gestão empresarial; gestão de design; e gestão de design de moda.

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

Nesta seção, apresenta-se o desenvolvimento histórico da teoria e prática da gestão empresarial e suas abordagens. Enfoca-se as transformações organizacionais ocorridas no decorrer da história e a importância da inovação gerencial diante dos elementos da cultura, mudança, estrutura organizacional e dos níveis de tomada de decisões. Aborda-se a importância da qualidade nas organizações e apresenta-se a caracterização e o ambiente das MPes.

2.1.1 Dimensões Históricas da Gestão Empresarial

Apesar de, no decorrer da história da humanidade, sempre ter existido alguma forma, simples ou complexa, de administrar as organizações e apesar dos progressos no conhecimento humano, de acordo com Chiavenato (2000), a Ciência da Administração somente surgiu no despontar do século XX. O autor ressalta que a administração constitui o resultado histórico e integrado da contribuição cumulativa de numerosos precursores, filósofos, físicos, economistas, estadistas e empresários, que no decorrer dos tempos, foram, cada qual, em seu campo de atividades, desenvolvendo e divulgando suas obras e teorias.

Cabe mencionar, também, que o significado e o conteúdo da administração sofreram grande ampliação e aprofundamento, por meio de diferentes

teorias administrativas surgidas como uma resposta aos problemas empresariais mais relevantes de sua época.

Neste sentido, Montana e Charnow (2000) observam que a abordagem clássica vem mostrar a primeira tentativa de estudar a administração de maneira científica, em que se deu ênfase à eficiência do trabalhador, a qual deveria ser obtida por meio de um modo correto de se fazer uma tarefa.

As origens da abordagem clássica da administração remontam às conseqüências geradas pela Revolução Industrial, que segundo Chiavenato (2000) deve-se aos seguintes fatores: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas, ocasionando uma gradativa complexidade em sua administração e da necessidade de aumentar a eficiência e competência das organizações. Esta abordagem possui duas grandes correntes principais: a Administração Científica e a Teoria Clássica, ilustradas na Figura 1.

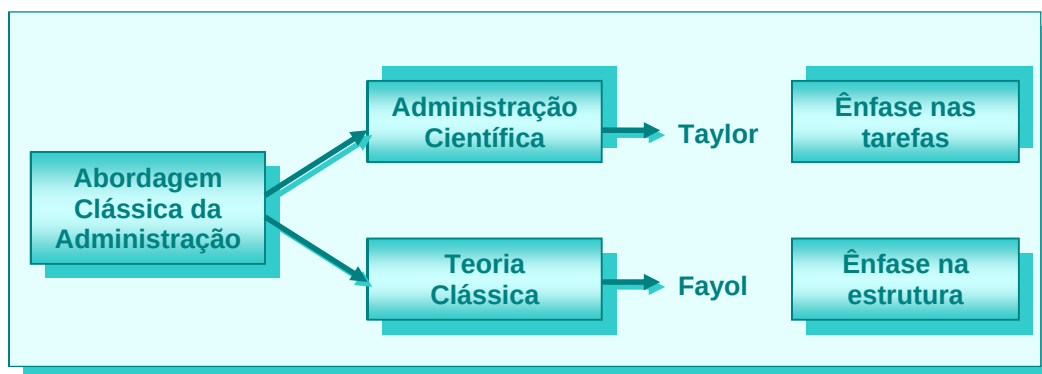


Figura 1 – Desdobramento da abordagem clássica.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p. 46.

O mesmo autor salienta que no movimento da Administração Científica evidencia-se a tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração, a fim de alcançar resultados máximos, como mostra a Figura 2, enquanto na Teoria Clássica, ao contrário, partia-se de todo organizacional e da sua estrutura para garantir eficiência a todas as partes envolvidas.

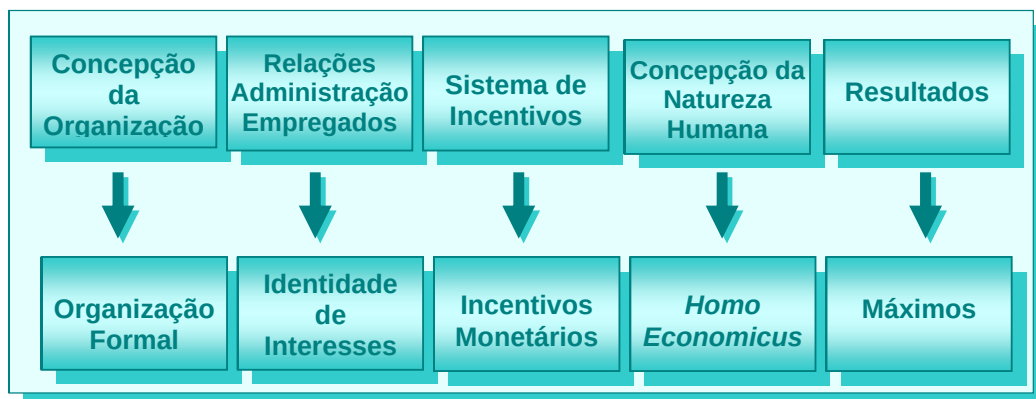


Figura 2 – O movimento da administração científica.
Fonte: MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 48.

Outro ponto de grande relevância da história, no tocante às teorias administrativas, é que a desumanização do trabalho provocou o movimento de relações humanas. Segundo Chiavenato (2000), este movimento faz com que a preocupação com a organização formal (mostrada na Figura 2) e os princípios de administração cedam prioridade para a preocupação com as pessoas e os grupos sociais, dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos, como mostra o Quadro 1, a seguir.

TEORIA CLÁSSICA	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS
Trata a organização como máquina. Enfatiza as tarefas ou a tecnologia. Inspirada em sistemas de engenharia. Autoridade centralizada. Linhas claras de autoridade. Especialização e competência técnica. Acentuada divisão do trabalho. Confiança nas regras e nos regulamentos. Clara separação entre linha e staff.	Trata a organização como grupos de pessoas. Enfatiza as pessoas. Inspirada em sistemas de psicologia. Delegação de autoridade. Autonomia do empregado. Confiança e abertura. Ênfase nas relações entre as pessoas. Confiança nas pessoas. Dinâmica grupal e interpessoal.

Quadro 1 – Comparação entre teoria clássica e teoria das relações humanas.
Fonte: CHIAVENATO, 2000, p.119.

Também para Araújo (2004), o movimento das relações humanas foi revolucionário na época, e deixou marcas importantes nos estudos de liderança, que é considerado um aspecto diferenciador em empresas que buscam crescimento em suas competências essenciais.

Diversos estudos organizacionais mostram que, numa abordagem humanística, torna-se indispensável conciliar e harmonizar as duas funções básicas da organização industrial: a função econômica e a função social.

Neste sentido, Motta e Vasconcelos (2004) destacam duas figuras importantes da Escola de Relações Humanas: Roethlisberger e Dickson, que propuseram um modelo de organização como sistema social. Segundo eles, as organizações industriais têm duas funções: eficiência técnica e eficiência social.

- **Eficiência técnica:** produzir o produto de modo eficiente, a baixo custo. Esta função está ligada à busca de um equilíbrio externo entre a organização e o mercado de fornecedores, demanda e competição.
- **Eficiência social:** criar e distribuir satisfação e realização para os membros da organização. Essa função estaria ligada à busca de equilíbrio interno entre as necessidades dos indivíduos e as necessidades da organização.

Para os autores, os administradores da época davam muita atenção à primeira função e pouca à segunda função relativa ao equilíbrio interno.

Em decorrência, segundo Motta e Vasconcelos (2004), após a Escola de Relações Humanas, surgem novas teorias sobre motivação e liderança que propõem reformas estruturais mais profundas nas organizações.

Outro ponto a ser observado, de acordo com Chiavenatto (2000), é que desde a abordagem clássica, passando pela humanística, a teoria administrativa passa por uma gradativa e crescente ampliação de enfoque passando ainda:

- pela abordagem neo-clássica, que representa a teoria clássica colocada em um novo figurino e dentro de um ecletismo que

aproveita a contribuição de todas as demais teorias da administração;

- a estruturalista cujo movimento teve o mérito de alertar os estudiosos para a convergência possível entre o movimento clássico e o movimento revolucionário das relações humanas;
- a comportamental, que busca novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais até a abordagem sistêmica que torna impossível dissociar organização de ambiente.

Soma-se a estes, também, o movimento da abordagem contingencial, que permitiu compreender que há vários caminhos para o alcance da excelência nos negócios e não um único, como ocorria nos estudos anteriores.

Complementando, Araújo (2004) salienta que a teoria administrativa percorreu três eras no decorrer do século XX. A primeira foi a acanhada estabilidade e previsibilidade da era clássica, a segunda foi o início da mudança com a era neoclássica. E a terceira, a era da informação acompanhada de uma nova onda de mudanças, sobrepondo-se às características da era industrial, trazendo novos desafios para a Teoria Geral da Administração (TGA).

É oportuno enfatizar, que o modelo taylorista-fordista influenciou profundamente todo o tipo de organização e, ainda, permanece, após cem anos. Para Wood Junior (2002), quando de seu surgimento, o gerenciamento científico foi visto como soluções para todos os problemas, e ainda hoje, muitas indústrias encontram na administração científica uma resposta para seus problemas.

Um dos principais desafios enfrentados pelas organizações é substituir o pensamento mecanicista pelas novas abordagens. Insere-se, neste contexto, o segmento empresarial formado pelas as MPes que, em sua grande

maioria, carrega consigo algumas das características de modelos de gestão arcaicos, resultantes de uma estrutura familiar herdada.

No entanto, a permanência deste modelo pressupõe condições ambientais, produtos com poucas mudanças ao longo do tempo e previsibilidade do fator humano. A aceleração das mudanças socioculturais e econômicas tem levado ao desaparecimento dessas condições, além disso, as organizações orientadas pelo enfoque gerencial mecanicista, de acordo com o mesmo autor, tendem a gerar um comportamento caracterizado pela acefalia, falta de visão crítica, apatia e passividade.

Vivemos, no campo de modelos administrativos e gerenciais, um período de ruptura. E a maneira mais usual de caracterizar esta ruptura tem sido explorar o esgotamento do modelo taylorista-fordista e o aparecimento de modelos de especialização flexível, baseados em conceitos de sistemas abertos e cibernética. (WOOD JUNIOR, 2002, p. 69).

Sob um ponto de vista histórico, a abordagem mecanicista da organização pertence à era mecânica. Diante disso, novos formatos organizacionais surgem como resposta a mudanças ambientais, com base nos limites e contradições do modelo burocrático.

Segundo Araújo (2004), durante os últimos 30 anos e mais fortemente os últimos 20 anos têm sido fartos e generosos em novos movimentos, todos com direcionamentos diferentes, mas, sempre, apontando a possibilidade de resultados de excelência, porque pressupõem vantagens competitivas e diferenciações em seus produtos e/ou serviços.

Assim sendo, de forma análoga, parece plausível considerar que as escolas de administração não são antagônicas, mas sim, complementares, pois as escolas desenvolvidas posteriormente questionam parcialmente conceitos anteriores e os criticam, a fim de desenvolver proposições mais complexas que, em certa medida, as aperfeiçoam.

2.1.2 Conceitos e Aplicações da Gestão Empresarial

A história mostra que os conceitos sobre administração de empresa se sobressaíram a partir da segunda guerra mundial e que a evolução das abordagens teóricas foi ajustada a cada espaço temporal. Tais conhecimentos tornam-se cada vez mais importantes, por estarem alicerçados na pluralidade de alternativas e conhecimentos que devem atuar como norteadoras estratégicas para o sucesso empresarial.

Conforme observa Wood Junior (2002, p. 173), “o campo de estudos de gestão vem institucionalizando-se ao longo dos anos, no Brasil”.

Assim, inicialmente, é necessário entender o que significa gestão, para possibilitar o seu emprego correto no conjunto deste trabalho. Conforme Aurélio (2006), o termo gestão deriva do latim *gestione*, que significa gerir, gerência, administração.

Segundo Chiavenato (2000), administração ou gestão é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos, a fim de alcançar os objetivos, ou seja, é a condução racional das atividades de uma organização, sendo imprescindível para sua existência, sobrevivência e sucesso. Na Figura 3, é demonstrado o ciclo do processo de administração proposto por (MONTANA e CHARNOW, 2000, p. 107).



Figura 3 – Ciclo do processo de administração.
Fonte: MONTANA e CHARNOW (2000, p. 107).

Também Araújo (2004) salienta o que são funções do gestor: planejar, organizar, liderar e controlar. Ter visão empresarial, ambiental e interativa.

Em termos gerais, observa-se que o pensamento administrativo surge como consequência do processo de modernização da sociedade e é, segundo Motta e Vasconcelos (2004), a expressão da lógica burocrática, baseada no controle da atividade humana, por meio da regra, objetivando o aumento de produtividade e a geração de lucro na sociedade industrial.

Assim, segundo Martins (2004), o que se espera de um gestor atual é a tomada de decisões de forma rápida e fundamentada, com foco na obtenção de resultados, que seja eficaz, tenha alta probabilidade de sucesso, que procure rentabilidade por meio de ações focadas no mercado e na otimização do uso dos ativos.

2.1.3 Cultura Organizacional

Segundo Montana e Charnow (2000), um aspecto importante do ambiente interno de uma empresa é a sua cultura organizacional, ou seja, a soma total dos valores, costumes, tradições e significados, que torna única uma empresa.

De acordo com o autor, a cultura organizacional corporifica a visão dos fundadores da empresa e dos primeiros heróis do mundo dos negócios.

Para Johann (2004), a cultura organizacional é o compartilhamento de costumes, crenças, idéias preestabelecidas, regras e tabus que se cristalizam na forma de modelos mentais que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Cada organização tem uma cultura única e quando ela se consolida, confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que nele ocupam.

O autor mostra que o campo de estudos da administração presta-se a uma simbiose, entre algumas abordagens teóricas da antropologia e da psicologia social, assumindo que a cultura de uma organização é decorrente de um processo complexo e multifacetado, que compreende a interação de fatores tangíveis, com aspectos não materiais.

Sob tal aspecto, é oportuno destacar que as perspectivas adotadas tanto pelos antropólogos como sociólogos são fundamentos essenciais para a análise da cultura organizacional, pois, sendo a organização uma entidade constituída por pessoas, nela ocorrem inúmeras ações sociais, sobre as quais se constrói uma estrutura, em que atuam indivíduos que a formam.

“O estudo da cultura organizacional é a essência do estudo organizacional”, (DIAS, 2003 p. 43). Entender a cultura é entender que o desafio de criar novas formas de organização e de administração, é em grande parte, o desafio de gerar uma mudança cultural. Assim, uma das responsabilidades mais importantes dos quadros dirigentes de uma organização é dar forma à cultura, que, em última instância, determinará estilo e filosofia administrativa.

Considerando que o termo cultura vem sendo muito utilizado no estudo das organizações, é fundamental entender os inúmeros conceitos e

definições relacionadas com a definição de cultura, que de acordo com Dias (2003), em sua maioria, concordam em três aspectos essenciais:

- em primeiro lugar, ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Depende do processo de socialização do indivíduo;
- em segundo lugar, compreende a totalidade das criações humanas. Inclui idéias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções entre outros;
- em terceiro lugar, é uma característica exclusiva das sociedades humanas. Os animais são incapazes de criar cultura.

O autor compreende cultura como toda conduta apreendida e seus resultados, cujos elementos são compartilhados e transmitidos pelas pessoas que compõem a sociedade.

Já sobre as organizações, diferentes estudos apontam que, no decorrer do tempo, estas são estudadas sob o aspecto de um sistema, composto por vários subsistemas, que organizados logicamente se inter-relacionam.

Há várias definições possíveis de organização. Segundo Dias (2003), sua origem deriva da palavra grega *organon*, que significa ferramenta ou instrumento, fornece boa idéia de seu significado.

As organizações podem ser entendidas como instrumentos utilizados pelos seres humanos, para desenvolver determinadas tarefas, não possíveis por um indivíduo em particular.

Assim, de acordo com Dias (2003), entende-se a organização como um ente social, criado intencionalmente, para se conseguir determinados objetivos, mediante trabalho humano e uso de recursos materiais.

Outro ponto fundamental, apesar de suas raízes no pensamento mecanicista, a organização é realmente um processo criativo de imaginação. Segundo Morgan (2002), organiza-se, à medida que se imagina, e sempre é possível imaginar novas maneiras.

Em sentido amplo, não existe uma fórmula para se desenvolver uma cultura organizacional de sucesso em qualquer circunstância. Contudo, é possível adotar alguns procedimentos que, de acordo com Dias (2003), podem ser seguidos nas organizações empresariais para favorecer seu desenvolvimento:

- não ser rígido ou flexível ao extremo, procurar adotar um ou outro, de acordo com a dinâmica de mudanças, levando em consideração as circunstâncias em que deverão ser tomadas as decisões. Rigidez ou flexibilidade na tomada de decisões está muito ligada à conjuntura, tanto do momento em que vive a empresa, quanto dos reflexos da política econômica em seus negócios;
- dar autonomia e aumentar o poder de decisão das lideranças, com o objetivo de incentivar o aparecimento de lideranças inovadoras na organização;
- ter um forte compromisso com os valores. Um estreito relacionamento entre os diferentes níveis, harmonizando a identidade do conjunto com os mesmos valores (os valores da organização);
- apresentar uma clara e firme orientação para a ação, cumprimento de metas estabelecidas. Mesmo em momentos de crise, quando se torna necessário um aumento da reflexão, não paralisar a organização, diminuindo sua objetividade;

- visualizar a organização como um todo tem que estar voltada para o objetivo fundamental, a satisfação do cliente, devendo adotar uma firme orientação no sentido de fazer com que todos os recursos, incluindo o pessoal, direcionem suas atividades diárias para a satisfação das necessidades dos clientes;
- manter uma organização enxuta, simples, somente com o pessoal estritamente necessário, na qual, cada um compreenda a parte do valor que agrega ao produto ou serviço e participa em sua administração;
- cultivar intimidade com o negócio do qual faz parte, conhecê-lo, identificar seus pontos fortes e fracos, saber relacioná-lo com as mudanças de conjuntura e outros ramos de atividades.

Cabe mencionar também, que, de acordo com Johann (2004), é preciso estimular a adaptabilidade da cultura em relação às mudanças que se verificam no macro ambiente. Para o autor, a cultura corporativa pode ser considerada uma espécie de personalidade coletiva, que é elaborada e reelaborada ao longo do tempo, por meio da interação continuada das pessoas que atuam numa mesma organização.

O autor complementa, enfatizando, que revalorizar a cultura de uma empresa equivale a quebrar os moldes das velhas crenças e costumes, e fazer incessantemente a reciclagem de seus valores, antes, que a velocidade da mudança fora da organização torne-se muito maior que seu ritmo interno.

2.1.4 Mudança e o Desenvolvimento Organizacional

Este assunto tem sido amplamente explorado nos últimos anos, em função das profundas transformações que as empresas vêm sofrendo, e devido ao

fato da sobrevivência das organizações depender de sua capacidade de adaptação às contínuas mudanças estruturais e conjunturais.

No que se refere ao tema mudança organizacional, este ganhou proeminência, devido ao aumento da velocidade das macromudanças e à elevação da taxa de mudanças evolutivas e incrementais. “Paralelamente as macromudanças, as organizações refletem e catalisam novas mudanças”. (WOOD JUNIOR, 2002, p. 216).

Para o autor desenvolver um senso de percepção do ambiente e da conjuntura, conhecer e compreender os mecanismos de mudança são os fatores fundamentais para seguir este novo caminho. Até meados da década de 70, falar em mudança organizacional correspondia predominantemente a falar em projeto ou (re) desenho organizacional, ou seja, significava primordialmente mudar estruturas.

Complementa, ressaltando, que em decorrência das mudanças ocorridas, o paradigma mecanicista das mudanças puramente estruturais deve ser abandonado e os administradores devem incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para condução das mudanças organizacionais.

Também Motta e Vasconcelos (2004) advertem sobre a era das mudanças. Muda a tecnologia, a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural.

A mudança passa a ser cada vez mais valorizada, a constância passa a ser vista com receio, procura-se imaginar novos tipos de estabilidade que atenda ao imperativo de mudança.

Assim, a conceituação de mudança organizacional é o primeiro passo para se avaliar o desenvolvimento organizacional. Motta e Vasconcelos

(2004) conceituam a mudança organizacional como um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural, como mostra a Figura 4.

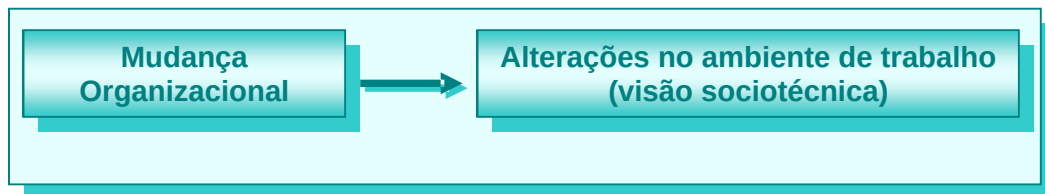


Figura 4 – O conceito de mudança.

Fonte: MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 255.

Os conceitos de desenvolvimento e mudança são bastante diversos. Para Motta e Vasconcelos (2004), a mudança é um processo mais amplo, que pode independe dos objetivos da administração e de seus assessores, uma vez que a organização tem condições de mudar por si só. Já o desenvolvimento pode ser entendido como algo bastante dirigido, em conformidade com um plano.

Assim, é importante que as empresas busquem adquirir, pelo menos, em suas áreas estratégicas centrais, noções mais profundas dos mecanismos de mudança organizacional e conceitos mais avançados de gerenciamento.

Na Figura 5, apresentada a seguir, mostra-se uma conceituação de desenvolvimento organizacional bastante importante, porque relaciona suas características básicas: “o desenvolvimento organizacional é a mudança organizacional planejada”. (MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 256).

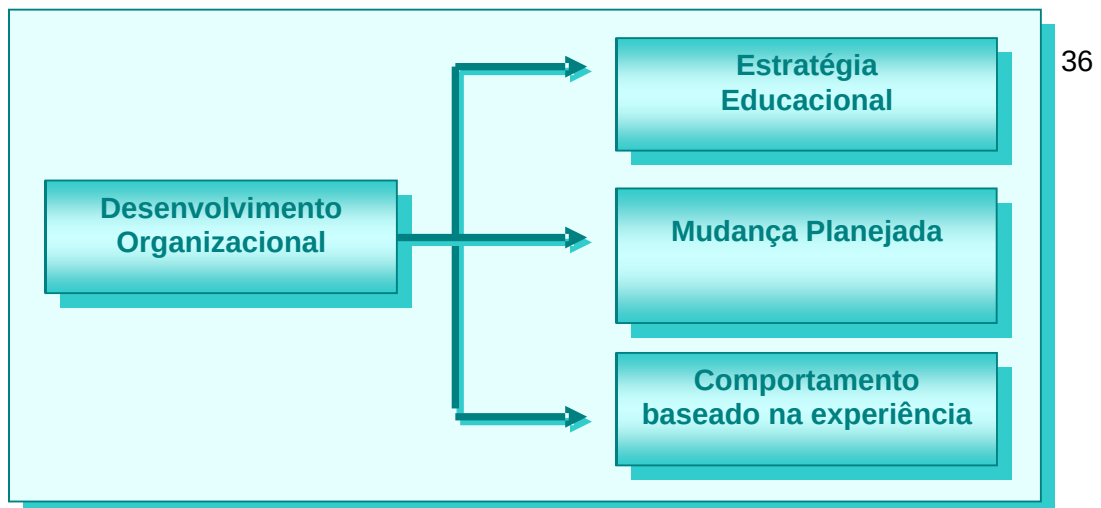


Figura 5 – Conceito de desenvolvimento organizacional.
Fonte: MOTTA e VASCONCELOS, 2004, p. 256.

Apesar do início do ciclo de produção capitalista ter se caracterizado, fundamentalmente, pela separação do trabalhador dos meios de produção, para Wood Junior (2002) foi o surgimento das grandes fábricas e das linhas contínuas que aceleraram as mudanças, alterando radicalmente os sistemas organizacionais.

Para o autor, a influência do enfoque mecanicista ultrapassou as fronteiras culturais e ideológicas, afetando todo o mundo, marcando definitivamente a maneira de entender a realidade e os comportamentos. Os princípios articulados, por esta visão, passaram a integrar os modelos de poder e controles existentes.

A lógica da produção capitalista obriga as organizações a buscarem uma *performance* superior, renovando permanentemente o trabalho, a técnica e os produtos, e dando origem a um espiral de infinito e vertiginoso. (WOOD JUNIOR, 2002, p. 147).

2.1.5 A Estrutura Organizacional e os Níveis de Tomada de Decisões

Com base nos conceitos de administração, toda estrutura de uma organização apresenta três níveis básicos de atuação: o estratégico, o tático e o operacional.

Assim, segundo Dias (2003), quando se aborda a estrutura organizacional, faz-se referência aos aspectos relacionados: como distribuir amplamente, ao longo da organização, autoridade e capacidade para tomar decisões, que critérios utilizar para fazer uma adequada divisão do trabalho e que mecanismos incorporar para coordenar as pessoas e suas funções.

Para o autor, pode-se ter duas estruturas orgânicas possíveis: uma estrutura rígida-hierárquica, com definição precisa de tarefas e responsabilidades e um fluxo de comunicação verticalizado de cima para baixo. Em oposição direta, encontra-se uma estrutura flexível, com pouca ênfase na estrutura, responsabilidades flexíveis e continuamente em redefinição.

As organizações atuais encontram-se diante de uma diversidade de desafios que demandam diferentes estilos de solucionar problemas, assim, o estilo de gestão adotado pela empresa causa reflexo em sua estrutura organizacional. Neste sentido, Martins (2004) recomenda: gerenciar as interfaces entre os níveis hierárquicos, adotar a democracia nas decisões operacionais, agilidade na gestão da informação e a integração das diferentes áreas.

Outro ponto a ser observado, é que diferentes ambientes requerem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia. De acordo com Chiavenato (2000, p. 579), “torna-se apropriado um modelo para cada situação. Por outro lado, diferentes tecnologias conduzem a diferentes desenhos organizacionais”.

Diante disso, Araújo (2004) ressalta que, no século XXI, uma estrutura organizacional é elaborada para enfrentar mudanças freqüentes e quebras de paradigmas. Neste contexto, insere-se a evolução do conceito da qualidade, abordada a seguir.

2.1.6 A Qualidade nas Organizações

Atualmente, qualidade, enquanto conceito, é um valor conhecido por todos. As organizações dos diversos setores já estão conscientizadas de que é fundamental realizarem seus trabalhos com qualidade. Assim, esta não se apresenta mais como um diferencial, é condição de permanência no mercado.

No que se refere ao termo qualidade, este é considerado de difícil conceituação, por apresentar uma série de definições que contribuem para a complexidade do seu entendimento. Para Werkema (1995), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades dos clientes.

Já o termo Qualidade Total, conceito utilizado a partir da segunda metade dos anos 80, direcionando o foco das empresas para a plena perfeição, tem inserido, em seu conceito, atributos ou dimensões básicas que lhe conferem características de totalidade.

Werkema (1995) apresenta os cinco componentes ou dimensões para a qualidade, que geraram o conceito de Qualidade Total: qualidade; custo; entrega; moral e segurança.

- **Qualidade:** também conhecida como qualidade intrínseca, refere-se às características específicas dos produtos (bens ou serviços) finais ou intermediários da empresa, as quais definem a capacidade destes bens ou serviços de promoverem a satisfação do cliente. A qualidade intrínseca inclui, também, a qualidade do pessoal, qualidade da informação, qualidade do treinamento, entre outros aspectos.
- **Custo:** este componente diz respeito ao custo operacional para fabricação do bem ou fornecimento do serviço e envolve, por exemplo, os custos de compra, de vendas, de produção, de recrutamento e de treinamento. O custo resulta do projeto, fabricação e desempenho do produto. O preço é estabelecido

pelo mercado, em função de fatores tais como valor agregado, disponibilidade, imagem, entre outros. Portanto, custo e preço resultam de fatores diferentes.

- **Entrega:** este componente está relacionado à entrega dos produtos finais e intermediários de uma empresa. A entrega deve acontecer na quantidade, na data e local certos.
- **Moral:** este componente mede o nível médio de satisfação das pessoas que trabalham na empresa. Como os produtos (bens ou serviços) fornecidos aos clientes, serão produzidos pela equipe de pessoas, deverá haver um bom ambiente de trabalho, para que os bens ou serviços sejam de boa qualidade, capazes de garantir o atendimento das necessidades dos clientes.
- **Segurança:** esta dimensão da Qualidade Total se refere à segurança das pessoas que trabalham na empresa e dos usuários do produto. Os produtos não devem provocar acidentes aos seus usuários e não devem ocorrer acidentes de trabalho na empresa.

A partir das informações anteriores, torna-se evidente que qualidade não é apenas ausência de defeitos, mas uma busca contínua da melhoria por toda organização. Deve-se ir além da simples conformidade com o projeto, para se ter um produto de qualidade.

De acordo com Paladini (1995), o conceito de qualidade não é novo, a preocupação com a questão remonta às épocas antigas, embora não houvesse, neste período, uma noção muito clara do que fosse qualidade. Esta noção foi evoluindo ao longo do tempo, em função das especificidades que cada período apresentou na história do desenvolvimento humano.

Para o autor, a evolução do conceito da qualidade, ocorreu, especialmente, a partir da década de 1960, quando o ambiente de negócios começa

a mudar e em consequência, assumem, a liderança de mercado, empresas que colocam produtos altamente diferenciados, a preços competitivos. Assim, a qualidade tornou-se um dos fatores mais significativos na condução das empresas ao êxito organizacional e ao crescimento. Por isso, esta se constitui em sua essência, um meio para gerenciar a organização.

De acordo com Feigenbaum (1994), qualidade e segurança do produto tornaram-se preocupação fundamental dos governos, uma força política a ser considerada. O crescente público envolvido com qualidade, tornou-se tão pronunciado que está provocando alterações nos padrões econômicos, legais e políticos com sólida tradição.

Para o autor, os custos da qualidade e da segurança representam uma proporção significativa e crescente do Produto Interno Bruto (PIB). A responsabilidade pelo custo recai, fortemente, sobre o produtor, na forma de custos da qualidade, que podem variar de 7% a 10% e, ainda mais, da receita de vendas. Da mesma forma, exerce influência sobre o comprador, cujos custos de manutenção e operação podem ser comparados ao preço original de compra, sobre o negociante, cuja taxa de retorno do produto pode ser equivalente ou exercer a margem de lucro.

Daí a importância de se conhecer e aplicar a qualidade nas organizações, pois a "Qualidade não exige apenas um bom desempenho da função: produção na empresa, mas de todas as funções principais, isto é, produção, marketing e desenvolvimento de produtos, suportadas pelas funções de apoio". (SLACK *et al*, 2002; GARVIN, 2002).

Neste contexto, enfatiza-se a importância da política da qualidade, que, de acordo com Paladini (1995), representa as decisões da empresa em nível macro, ou seja, em termos de diretrizes globais. Somente a partir dela, é possível definir como será planejado, desenvolvido e administrado o Sistema da Qualidade,

ou seja, é a estrutura operacional desta política. Para o autor, os princípios básicos considerados na estruturação da política da qualidade, são:

- a qualidade é um processo **evolutivo**. Sua obtenção é conseguida a partir de ações progressivamente mais efetivas e abrangentes, segundo uma expectativa definida e conhecida por todos.
- a qualidade é uma atividade **técnica** e não intuitiva, requerendo qualificação de quem se propõe a obtê-la e de quem a avalia.
- a ação pela qualidade é **participativa, abrangente e compulsória**. Isto é, requer o envolvimento efetivo de todos, não se restringe a setores determinados e não isenta ninguém.
- o **cliente** é a razão de ser da empresa.

Assim, a atividade básica da gerência da qualidade refere-se à operacionalização da política da qualidade da empresa. De acordo com Juran (1994), a gerência pela qualidade é feita pelo uso de três processos gerenciais: planejamento da qualidade, controle de qualidade e melhoramento da qualidade, como mostra o Quadro 2.

GERÊNCIA PARA A QUALIDADE		
PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	CONTROLE DE QUALIDADE	MELHORAMENTO DA QUALIDADE
Estabelecer metas de qualidade.	Avaliar o desempenho real. Comparar o desempenho real com as metas da qualidade.	Provar a necessidade.
Identificar quem são os clientes.		Estabelecer a infra-estrutura.
Determinar as necessidades dos clientes.		Identificar os projetos de melhoramento.
Desenvolver as características do produto		Estabelecer as equipes de

que atendem às necessidades dos clientes. Desenvolver processos capazes de produzir as características no produto. Estabelecer controle do processo; transferir os planos para as forças operacionais.	Agir sobre a diferença.	projetos. Prover as equipes com recursos, treinamento e motivação para: • Diagnosticar as causas • Estimular os remédios Estabelecer controles para manter os ganhos.
--	-------------------------	---

Quadro 2 – Os três processos universais de gerência para a qualidade.

Fonte: JURAN, 1994.

Para o autor, o planejamento da qualidade trata da fixação de metas e do estabelecimento dos meios necessários para alcançá-las. Enquanto o controle de qualidade trata da execução de planos, da condução das operações de forma a atingir as metas. O controle de qualidade inclui a monitoração das operações, de forma a detectar as diferenças entre o desempenho real e as metas, para, conseqüentemente, trabalhar no melhoramento da qualidade.

Assim, a qualidade deve ser entendida como um sistema de gestão, que deve estar continuamente se adequando aos novos ambientes competitivos e aos novos paradigmas organizacionais. Ou seja, ser continuamente estruturada de forma efetiva, a fim de satisfazer as demandas desta nova estrutura de comércio e de mercado.

Enfatiza-se que, diante desta demanda, tanto em nível de exigência como de expectativas dos clientes com relação à qualidade dos produtos, é fundamental estabelecer uma relação direta da qualidade com o design, para que, juntamente com outras áreas, possam trabalhar o valor percebido e a imagem da empresa.

No campo das MPEs, abordada a seguir, a qualidade, de acordo com Tachizawa e Faria (2004), tornou-se um tema abrangente, reunindo as noções de consistência, previsibilidade, motivação do pessoal, envolvimento dos

fornecedores e medição de desempenho, além de se tornar um referencial de gestão a ser considerado pelos executivos destas empresas, os quais poderão obter resultados significativos no âmbito da organizações.

2.1.7 Caracterização de Micro e Pequenas Empresas (MPes)

No Brasil, tradicionalmente, as empresas são classificadas em pequenas, médias e grandes. Com relação à Micro, Pequena e Média Empresa, no Brasil e no mundo, não existe unanimidade ou homogeneização de conceitos, ou seja, não existe uma definição exclusiva para denominação. A conceituação mais utilizada baseia-se em critérios quantitativos, como: número de empregados ou receita bruta anual. De acordo com Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, as duas principais normas que estabelecem classificações de firmas, segundo o porte empresarial, são as Resoluções GMC nº 59/98 do MERCOSUL e o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei 9.841/99).

A Tabela 1, apresentada a seguir, mostra a classificação das MPes, segundo o número de empregados.

Tabela 1 – Classificação das MPes, segundo o número de funcionários.

PORTE DA EMPRESA	NÚMEROS DE EMPREGADOS
	INDÚSTRIA
Microempresa	Até 19
Empresa de Pequeno porte	20 a 99
Empresa de Médio porte	100 a 499
Empresa de Grande porte	A partir de 500

Fonte: Sebrae de Londrina.

Já a Tabela 2 mostra a classificação das MPEs, segundo o faturamento bruto anual.

Tabela 2 – Classificação das MPEs, segundo o faturamento bruto anual.

PORTE DA EMPRESA	FATURAMENTO BRUTO ANUAL INDÚSTRIA
Microempresa	Até R\$ 244.000,00 / ano
Empresa de Pequeno porte	De R\$ 244.000,01 até R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei Federal nº. 9.841/99 - Estatuto da Micro e Pequena Empresa (MDI, 2006)

Segundo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2005), os pequenos negócios, no Brasil, correspondem a aproximadamente, 20% do Produto Interno Bruto (PIB). Durante o primeiro semestre do ano de 2005, o faturamento acumulado das MPEs foi de R\$ 113,6 bilhões, R\$ 3,4 bilhões superior ao verificado no primeiro semestre de 2004.

Assim, é possível observar que as unidades de menor porte representam a imensa maioria das empresas brasileiras, cuja característica marcante é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Além disso, estas se constituem como atores de um campo social.

Cabe mencionar, também, que cada vez mais se depara com um discurso mundial enfatizando a importância das MPEs como as geradoras de oportunidades, mesmo em conjuntura de recessão. A esse respeito, evidencia-se um dos fatores, que ressalta esta importância, é sua grande participação em termos de número de estabelecimentos, geração de empregos e investimentos.

2.1.8 O Ambiente das MPEs

De acordo com Wood Junior (2002), no Brasil, as mudanças político-econômicas, ocorridas a partir dos anos 80, provocaram fortes impactos sobre a ecologia industrial. As empresas locais buscaram modernizar seus modelos de organização e gestão, adotando configurações mais flexíveis e coerentes com o novo ambiente competitivo.

Neste sentido, parecem plausíveis as contribuições de Bulgacov (1999) ao elencar uma série de elementos que têm mudado significativamente a forma de gerenciar os negócios nas PMEs nos últimos anos, entre estes: o aumento da competição; as novas estratégias e estruturas de negócios; o crescimento dos meios de comunicação e informação; a transformação na tecnologia gerencial e as mudanças da própria sociedade como um todo.

Tachizawa e Faria (2004) alertam para a ação do macroambiente, para a amplitude das forças externas e das variáveis não controláveis que afetam todos os agentes no meio ambiente da organização. Ressaltam que podem ser econômicas, demográficas, físicas/ecológicas, tecnológicas, político-legais ou socioculturais.

As entidades externas operam num macroambiente cujas forças e megatendências criam oportunidades e ameaçam a organização, especialmente as MPes. Trata-se de variáveis não controláveis, que as empresas devem monitorar e com as quais vai interagir, conforme ilustrado na Figura 6.

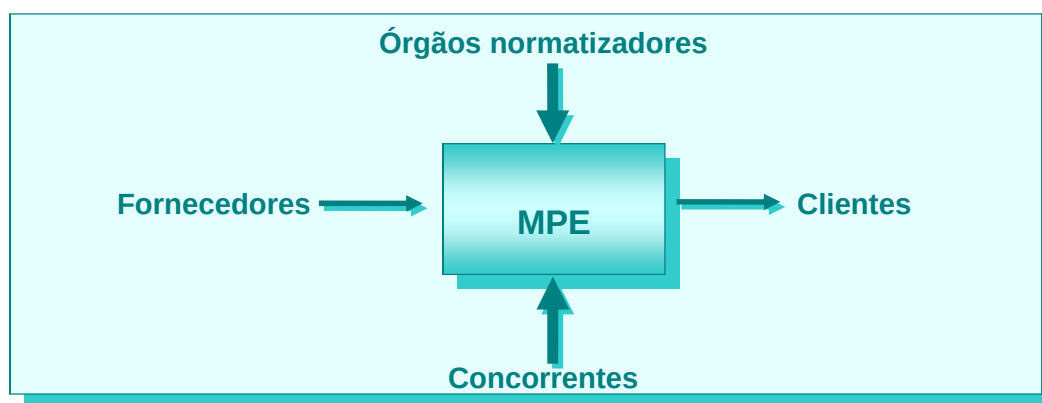


Figura 6 – O ambiente das MPes.
Fonte: TACHIZAWA ; FARIA, 2004.

A partir destas reflexões, é possível apontar a flexibilidade e agilidade para se adaptarem às mudanças, sendo um dos pontos fortes das MPEs, pois devido às suas especificidades organizacionais encontram-se estruturas organizacionais mais simples e centralizadas, com menores escalas administrativas e, conseqüentemente, menos burocratizadas e mais maleáveis.

No entanto, de acordo com Tachizawa e Faria (2004), cerca de 73% de MPEs não cumprem sua finalidade maior e não sobrevivem. Para o autor, o grande desafio para a sobrevivência, destas, está no diferencial da empresa, na qualidade oferecida e no preço compatível com o mercado.

A esse respeito, Kotler (1995) ressalta a importância dos fornecedores, porque influencia de forma decisiva na qualidade, quantidade, preço, marca, disponibilidade, regularidade e variedade de produtos/insumos da pequena empresa.

Sobre o estabelecimento de preços, Sarquis (2003) observa que, no caso das pequenas empresas, as fontes de erros e incertezas no estabelecimento de preços são ainda maiores, devido à supermodéstia; ênfase exagerada no preço baixo; fixação de preço acima do valor real; fixação de preço essencialmente com base na concorrência; desconsideração do valor adicional que os clientes poderão pagar por seus produtos; base de preço somente nos custos.

Com base nesta questão, o autor recomenda que a administração se afaste dos métodos táticos, reativos e de curto prazo e adote uma perspectiva sistemática, estratégica, pró-ativa e, sobretudo, baseada em aspectos de mercado, porque a principal tarefa de uma empresa orientada para o mercado não é vender um produto, mas criar um valor para os clientes.

Tachizawa ; Faria (2004, p. 90) complementam:

O administrador das MPEs deverá atentar para a capacidade de reagir, dado que o tempo de reação será elemento fundamental a

definição de estratégias. A velocidade é fonte potencial de vantagem competitiva, tanto para responder às necessidades do cliente ou corrigir problemas organizacionais.

Dessa forma, mostra-se a seguir uma abordagem sobre a Gestão de Design, proposta como uma ferramenta alternativa que pode ser adotada pelas MPEs para realizarem mudanças.

2.2 GESTÃO DE DESIGN

Neste item, aborda-se o histórico da Gestão de Design e seu posicionamento organizacional. Apresenta-se as conceituações, evoluções e tendências do design; os elementos da gestão aliados à dimensão do design nas organizações e a importância da gestão estratégica do processo de design.

2.2.1 Histórico da Gestão de Design e Seu Posicionamento Organizacional

Assim como a teoria da administração surgiu a partir do momento em que as organizações alcançaram certo tamanho e complexidade, necessitando de modelos e estratégias adequadas aos desafios até então intransponíveis para seus dirigentes, também a Gestão de Design, surge como uma alternativa de sucesso para as empresas, num momento em que novas formas e modelos de organizações são necessários.

A origem do gerenciamento de design remonta dos anos 60, na Inglaterra. Nesta época, a expressão significava a gestão da interface entre uma agência de design e seus clientes.

De acordo com Burdek (2006), com o desenvolvimento da metodologia do design nos anos 60, desenvolveram-se nos países anglo-saxônicos

as primeiras tendências à valorização da Gestão de Design no contexto das atividades empresariais; referia-se então ao *Design Management*.

O autor reporta-se a Peter Behrens, com seu trabalho para a AEG, no início do século 20, como a primeira contribuição ao *Design Management*. Refere-se, também, às atividades de design corporativo da Olivetti, desde os anos 30, e ao britânico Michael Farr, como o primeiro a fazer algumas reflexões básicas tiradas da teoria dos sistemas e da gestão de projetos, em que estabeleceu estruturas de como o design pode ser manuseado em nível empresarial.

Também destaca que, desde os anos 80, o tema Gestão de Design passou a ter um evidente impulso, quando alguns administradores reconheceram que o design não se resume às questões estéticas, mas especialmente, por sua participação relevante nas questões econômicas.

Burdek (2006) expõe, ainda, que nos anos 90, a Gestão de Design se transformou em uma competência intercultural, exigindo dos designers uma competência equivalente entre projeto e economia, além de competência relativa ao contexto, tanto no que se refere à cultura das empresas como dos grupos-alvo de consumidores. O papel especial do design, nesta conexão, é o de visualizar os respectivos conceitos e ilustrar as estratégias de produtos, produzir “imagens” que se comuniquem de forma não verbal.

Para Fornasier (2005), a Gestão de Design é o gerenciamento das atividades de design, delimitadas pela empresa, com objetivo de implantar a cultura empresarial na mudança da sua própria imagem. Surgiu a partir do desenvolvimento industrial do mercado, quando as empresas sentiram necessidade de se diferenciar dos concorrentes e passaram a executar ações que pudessem acrescentar valor à sua imagem e inserir o design como fator de competitividade. Quando o consumidor pode escolher, prefere produtos que transmitam identidade e desenvolvimento de design.

Cabe mencionar que existem várias maneiras de adotar a Gestão de Design, nem sempre, isso acontece de maneira estruturada ou com sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa, o que, muitas vezes, provoca uma disparidade entre a imagem que a empresa transmite e a que pretende.

Para Wolf (1998), pode ser tratada em paralelo pelos processos estratégicos e operacionais: Gestão Estratégica de Design (aplicada na estrutura organizacional) e Gestão Operacional de Design (no processo de desenvolvimento de novos produtos).

Assim sendo, é necessário compreender os principais aspectos em redor da Gestão de Design, em ambos os níveis. CPD (1997) elenca os elementos essenciais em nível estratégico:

- diagnosticar a situação da empresa, os seus produtos e as suas tecnologias principais, em relação aos concorrentes mais próximos;
- definir os campos de atuação para o futuro, em termos de tecnologias, produtos e mercados;
- determinar as opções em função dos pontos fortes e fracos da empresa;
- integrar, no desenvolvimento dos produtos as funções de marketing, produção, engenharia de produto, finanças, design industrial, entre outros, para descobrir novas oportunidades e riscos;
- fazer do design e da inovação algo instalado na cultura empresarial e absolutamente necessário para obter rentabilidade a longo prazo.

Para o autor, este enfoque pressupõe aceitar que as empresas competem nos seus produtos, serviços e na qualidade dos mesmos.

Já a Gestão de Design, em nível operacional, assume a responsabilidade pela implementação de novas idéias. Esta gestão, segundo o mesmo autor, significa:

- determinar a natureza de um projeto, avaliando a diferença entre os objetivos e a capacidade da empresa;
- organizar um processo de desenvolvimento que estabeleça os passos a seguir, a extensão da cada fase e os níveis de decisão, garantindo um fluxo de informação até a administração e entre os elementos da equipe;
- selecionar os elementos da equipe e organizá-la.

Sob tal aspecto Magalhães (1995) mostra no Quadro 3, a seguir o contraponto entre design operacional e design estratégico.

DESIGN OPERACIONAL	DESIGN ESTRATÉGICO
Ação a partir de uma proposta inicial dada.	Ação desde o início do desenvolvimento de produto, junto com as demais áreas envolvidas neste processo.
Ação isolada de outras áreas, buscando uma habilitação específica.	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assimilando sua interdisciplinaridade.
Pensamento fracionado.	Pensamento global.
Eficiência do design desenvolver corretamente o produto.	Eficácia do design (além da eficiência): desenvolver o produto correto.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto, tendo os concorrentes como referência.
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção das oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto= a forma segue a função.	Processo de fora para dentro do produto= a forma segue a mensagem.
Solução de problemas físicos dos produtos.	Posicionamento psicológico dos produtos através das especificações de atributos físicos.

Quadro 3 – Contraponto entre design operacional e design estratégico
Fonte: MAGALHÃES, 1995.

Cabe enfatizar que, tanto em nível estratégico quanto operacional, a Gestão de Design tem como centro de atenção a integração de funções.

De acordo com Roda (2004), a Gestão de Design caracteriza-se pela multidisciplinaridade e pela interação entre a concepção, produção e a comercialização de um produto, visando atingir as necessidades, tanto do consumidor/usuário como da organização.

Bahiana (1998) ressalta que, sendo o design um dos principais instrumentos utilizados na melhoria da imagem da empresa e do produto, é fundamental que o responsável pelo projeto esteja próximo:

- à direção da empresa, para auxiliá-la na tomada de decisões e se manter informado de suas tendências;
- à área de produção, possibilitando que as decisões tomadas pela direção se convertam em produtos de fato;
- à área de marketing, que traz as informações sobre o mercado, providencia campanhas e acompanha a imagem do produto e da empresa com o público.

Por isso, de acordo com Magalhães (1997), o designer, dentro de uma empresa, deve estar atento a um sistema de monitoramento de solução de problemas, desde a performance de um produto, até a prospecção de oportunidades referentes ao ambiente externo mais próximo, que correspondem aos clientes e a concorrência.

Neste contexto, entende-se que é encargo da Gestão de Design o relacionamento com os diversos domínios profissionais que colaboram tanto para a concepção do produto como para seu desenvolvimento e comercialização.

2.2.2 Conceituações, Evolução e Tendências do Design

Em face da grande diversidade de conceitos e interpretações do termo design, Manzini e Vezzoli (2005, p. 19) enfatizam que:

O termo design industrial deve ser entendido no seu significado mais amplo e atual, que não se aplica somente a um produto físico (definido por material, forma e função), mas que se estende ao sistema-produto. Isto é ao conjunto integrado de produto, serviço e comunicação com que as empresas se apresentam ao mercado.

A associação internacional de design de produto, *Internacional Council of Societies of Industrial Design* – ICSID (2006) apresenta a seguinte definição de Design:

[...] é uma atividade criativa cuja finalidade é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, compreendendo todo seu ciclo de vida. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial para o intercâmbio econômico e cultural.

De acordo com Burdek (2006), o design é uma atividade, que é agregada a conceitos de criatividade, fantasia cerebral, senso de inovação técnica e que, por isso, gera uma expectativa de o processo de design ser uma espécie de ato cerebral.

Para o autor, cada objeto de design é resultado de um processo de desenvolvimento, cujo andamento é determinado por condições e decisões e não apenas por configuração. Os desenvolvimentos sócio-econômicos, tecnológicos e especialmente os culturais, mas também os fundamentos históricos e as condições de produção técnica têm papel importante, assim como os fatores ergonômicos ou ecológicos com seus interesses políticos e as exigências artístico-experimentais.

Diante disso, o Centro Português de Design – CPD (1997) enfatiza que qualquer discussão, sobre o assunto, deve afastar logo de início a idéia de que o design é apenas um aspecto formal e estético dos produtos. Se assim fosse, os

gestores ficariam com a idéia de que um bom design seria uma atração externa, esquecendo seu contributo para os custos unitários do produto, a sua produção, manutenção, valor acrescentado e qualidade global reconhecida por consumidores e utilizadores.

Nota-se, a partir das reflexões anteriores, que lidar com o design, significa sempre refletir as condições sob as quais ele foi estabelecido e visualizá-lo em seus produtos. Burdek (2006) observa que a origem dos produtos configurados com função otimizada pode ser encontrada até nos tempos ancestrais.

No entanto, é oportuno enfatizar, que só se pode falar do design industrial em seu sentido atual, a partir do evento da idade da Revolução Industrial na metade do século XIX. Começa com o fato de que a divisão do trabalho separa o projeto da manufatura, o que até então era feito por outra pessoa.

Schulmann (1994) complementa:

O que chamamos hoje, de design industrial não surgiu bruscamente, mas progressivamente, com os primórdios da revolução industrial. Esta última teve por consequência “estourar” as funções de criação, de produção e de venda que estavam reunidas nos modelos de fabricação artesanais ou pré-industriais.

Nesta época, de acordo com o autor, a evolução das funções dos produtos estava diretamente ligada a “descobertas” de caráter empírico em uma estrutura de produção unitária ou em pequenas séries. No início, tratava-se de uma tentativa de reconciliar arte e indústria. No cruzamento de mutações históricas, políticas e econômicas e sociais no cenário de um progresso rápido da tecnologia, o design industrial é, antes de tudo, um fenômeno do século XX.

Burdek (2006) pontua que em Seul, o metodológico inglês Nigel Cross apresentou um resumo interessante que demonstrou com propriedade o

desenvolvimento do design em ciclos de 40 anos. No Quadro 4 demonstra-se as modificações paradigmáticas que ocorreram.

PERÍODO	MODIFICAÇÕES OCORRIDAS
Anos 20	Começou a integração do reconhecimento científico na formação em design (Bauhaus).
Anos 60	Aconteceu o florescimento da metodologia do design (Inglaterra, HfG, Ulm, EUA) que pode ser caracterizado como a época do cientificismo no design.
Desde os anos 2000	Concentramo-nos em perfilar o design como disciplina autônoma.

Quadro 4 – O desenvolvimento do design em ciclos de 40 anos.

Fonte: BURDEK, 2006.

Complementando, também é importante destacar os movimentos e /ou momentos da história do design e suas características a partir do ano de 1990 até a atualidade, como mostra o Quadro 5, abaixo.

MOVIMENTOS / MOMENTOS DA HISTÓRIA	CARACTERÍSTICAS
Relação entre o design e a tecnologia.	O designer pode trabalhar com o ambiente externo sem envolver a estrutura interna. PDV virtual. Limites de produção minimizados. Progresso da eletrônica. Formas orgânicas. Materiais sintéticos e inteligentes. Repercussões recentes da microeletrônica, miniaturização.
Globalização.	Produto aceito no mundo todo. Busca de identidade nacional. Linguagem universal. Design Inclusivo. Mídias interativas. Internet e seus reflexos. Desmaterialização dos produtos.
Importância do design para competitividade,	Exportação, inovação, proximidade à administração, ferramenta competitiva. Gestão de Design, Design estratégico. A forma segue a mensagem (função simbólica). A arte fica na História do Design.
Excesso de oferta,	Preocupação com o meio ambiente e causas sociais. Conscientização do papel social e ecológico. Produtos personalizados. Customização. Inovação.

Quadro 5 – O Design de 1990 até a atualidade.

Fonte: MARTINS, 2004.

Cabe mencionar que a cultura do design no Brasil é recente, e de acordo com Caldas (2004), na condição de colônia, o país esteve destinado a consumir todo tipo de produto do mercado internacional. Foi, somente, a partir dos anos 1930-1940, que as primeiras experiências de um design nacional começaram a ser postas em prática, ainda de maneira incipiente, para responder aos desejos modernistas da época.

Para o autor, foi assim, que o Brasil acabou sendo herdeiro da escola Bauhaus e da melhor tradição do design europeu do começo do século XX. Foi preciso esperar até anos de 1960, para que se tivesse início à montagem do aparato de pesquisa e formação no país. Neste sentido, ressalta ainda, a importância do desenvolvimento do design entre os empresários no final dos anos 1970, bem como dos investimentos, nos anos 1980, em laboratórios para escolas de desenho industrial, reforçando a base acadêmica nacional.

Na velocidade da contínua industrialização, pelo menos em algumas regiões do país, há, no Brasil, alguns importantes desenvolvimentos em termos de design. Nos anos 60 foi fundada a Escola Superior de Desenho Industrial, no Rio de Janeiro, N.T. (ESDI), seguindo a tradição da Hochschule für Gestaltung de Ulm. Atualmente, com mais de 100 escolas de design, o design tem, no Brasil, uma base muito ampla. (BURDEK, 2006).

O autor enfoca, também, que o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e tecnológico (CNPq) teve um papel importante no desenvolvimento do design, com a contratação do designer Gui Bonsiepe, que incentivou a uma forte orientação tecnológica do design no Brasil. O “Programa Brasileiro de Design” foi estabelecido em 1995, para incentivar a conscientização da economia quanto ao design.

Atualmente, o termo design tem sido, constantemente, empregado para os mais diversos fins. É visível o aumento da demanda de design como uma

ferramenta estratégica de diferencial competitivo. Deve-se, a estes fatores, o avanço da concorrência, o ciclo de vida dos produtos, as exigências dos consumidores relacionados à durabilidade, qualidade e o impacto visual causado pelos produtos.

2.2.3 Elementos da Gestão Aliados à Dimensão do Design nas Organizações

De acordo com Nóbrega (2004) gestão é a disciplina que torna produtivo os “saberes” de vários campos do conhecimento. É por meio dela que as outras inovações produzem seus efeitos. Gestão começa com uma forma de mentalizar o mundo. Sempre que é preciso tomar iniciativas para gerar um resultado, precisa-se de gestão.

Diante disso, Gorb (1987 *apud* PEREIRA, 2004) reconhecem nos designers algumas características valiosas para os administradores e para o processo de gestão: uma preocupação absoluta com artefatos, um conjunto de habilidades relacionadas a artefatos e uma metodologia.

Sob tal aspecto, é importante pontuar as considerações de Schulmann (1994, p. 31) para o qual: “o design é antes de tudo, um método criador, integrador e horizontal”. Sendo assim, o designer deve ter uma visão multidisciplinar.

A questão da multidisciplinaridade apresenta-se como um ponto de convergência entre design e administração e por isso, muito importante na Gestão de Design dentro das empresas. CPD (1997), na sua análise em relação à atuação do designer, destaca que se deve enfatizar a idéia da multidisciplinaridade, e que é preciso pensar na coordenação de tarefas, no processo e na seqüência das decisões.

Além disso, a inovação tem sido a palavra de ordem do período atual, evidenciando ainda mais a necessidade de atuação integrada do designer na

organização, somando-se a isto a necessidade de aliar as competências de projetista aos atributos de gestor, para que o processo de design contemple uma visão global do produto.

Roda e Kruchen (2004) corroboram com esta reflexão, enfatizando que traduzir inovações em produtos e serviços é uma das funções das atividades de design, que se configuram como um processo contínuo a ser realizado na organização.

Nesse contexto, destacam-se as empresas que possuem uma cultura favorável à inovação, ou seja, aquelas que se antecipam em relação às mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação.

Para Costa e Silva (2002), o design pode contribuir com dois tipos de inovação: a tecnológica e a organizacional.

- Mediante o desenvolvimento de inovação tecnológica, o design possibilita: a diminuição do uso de insumos materiais e energéticos; a redução no tempo de fabricação de um determinado produto; e até o equacionar de formas ideais de descarte ao final de sua vida útil; entre outros.
- No caso das inovações organizacionais: favorece a articulação entre as diferentes visões e atores do processo de desenvolvimento de produtos, uma vez que os designers passam a participar de diferentes funções dentro das empresas.

Os autores destacam, também, os benefícios econômicos e estratégicos, advindos da atividade de design. De acordo com os mesmos, esta absorve em média 15% dos custos, mas compromete cerca de 85% dos investimentos no desenvolvimento de um novo produto. Porém, o investimento realizado possibilita, em geral, taxas de retorno superiores a outros tipos de investimentos.

No Quadro 6, a seguir, são mostrados os benefícios da ação da Gestão de Design sob a ótica estratégica.

	BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE DESIGN
Em relação à economia.	Aumenta o potencial de competição da indústria brasileira no mercado interno e externo pela inovação, diferencial e padrão de qualidade; contribui com iniciativas governamentais para a promoção da marca Brasil; transmite mensagens sociais por meio visual.
Em relação à empresa.	Auxilia a atingir o mesmo patamar ou superior da concorrência; altera a cultura empresarial provendo o <i>status</i> de empresa inovadora pelo estilo de gestão; contribui com o meio ambiente pelas soluções para descarte ou re-uso de produtos pós-consumo; auxilia na comunicação interna e externa.
Em relação ao produto.	Otimiza as iniciativas de DNP, a produção, reduz o tempo de lançamento, diminui custos, provê qualidade e agrega valor como diferencial e inovação, insere qualidade em suas características.
Em relação à imagem.	Confere boa percepção da imagem da empresa junto ao mercado, funcionários, fornecedores e concorrentes; otimiza a identificação de produtos e da empresa; informa e otimiza suas mensagens.
Consumidor interno / externo.	Atua na percepção da imagem, valor da imagem, valor do produto, fidelidade à marca, melhora ambiente de trabalho, facilita comunicação interna, corrobora para melhoria da qualidade de vida.

Quadro 6 – Benefícios da ação da Gestão de Design sob a ótica estratégica.

Fonte: MARTINS, 2004.

Diante deste contexto, Burdek (2006) enfatiza que o design é, nos dias de hoje, tratado como um assunto sério, nos mais altos escalões das empresas. As decisões estratégicas são, em muitos casos, também decisões de design.

Também para Magalhães (1997), o design deve ser utilizado a partir do nível mais alto das organizações, ou seja, ser encarado como uma ferramenta estratégica que interage com todas as áreas relevantes. Pode, com isso, configurar a filosofia da empresa, tornando perceptível um conjunto de crenças e uma organização. No entanto, *para que o design se desenvolva dentro da empresa, o ambiente deve permitir uma integração organizacional*. (MAGALHÃES, 1997 p. 34).

Neste sentido, uma empresa, que se dedica aos fatores ligados à qualidade, apresenta maior probabilidade de utilizar o design com sucesso, pois já passou por um processo de mudança de cultura, e segundo Magalhães (1997), se o fez com êxito, dispõe de um terreno fértil para o design se desenvolver.

2.2.4 Gestão Estratégica do Processo de Design

Na medida em que os produtos se tornam cada vez mais parecidos, tecnologicamente, cabe ao processo de design buscar exercer o papel de diferenciador, uma vez que uma das respostas das empresas aos clientes pode ser o design de produtos.

De acordo com Santos (2000) na abordagem estratégica, o processo de design se transforma no principal macroprocesso da organização, em que todos os esforços devem convergir de modo a se ter um único objetivo: desenvolver, produzir e disponibilizar um produto de qualidade, conquistando e retraindo clientes e ampliando a participação nos mercados.

Para o autor, a atividade de design de produtos atinge diversos níveis e diversas áreas de atuação dentro de uma organização, o que a caracteriza como um macroprocesso que interfere em diversos outros processos menores, maiores e/ou de mesmo porte, como mostra a Figura 7, a seguir.

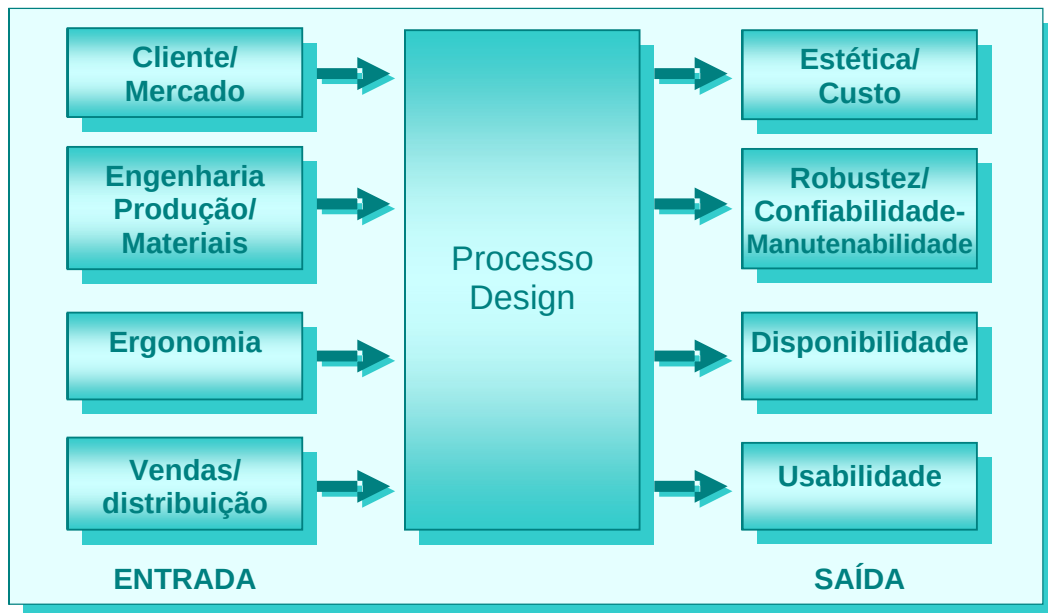


Figura 7 – O design como um sistema processador de informações.

Fonte: SANTOS, 2000, p. 24.

Assim, é possível perceber o design como integrante de um sistema altamente multidisciplinar (Figura 8), que deve ser gerenciado de forma apropriada, para a ampliação das oportunidades de sucesso.

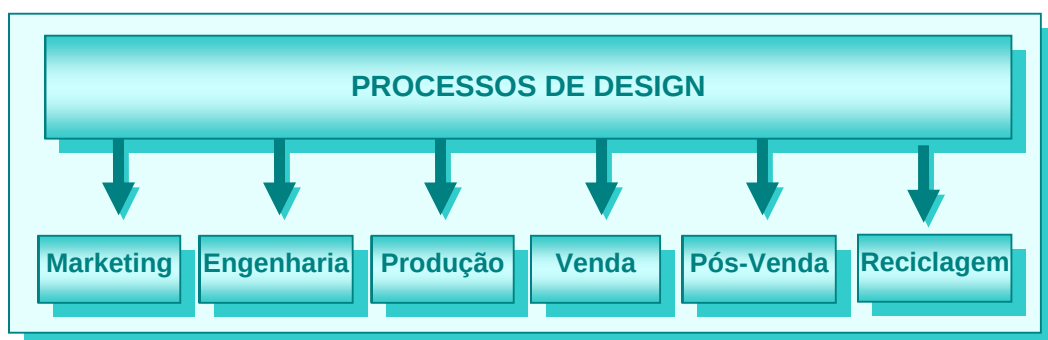


Figura 8 – O macroprocesso de design de produtos.

Fonte: SANTOS, 2000, p. 33.

Como observa Santos (2000), o processo de design enquanto agente responsável pelo desenvolvimento de produtos e, por consequência, da consolidação ou não da imagem da empresa no mercado, está presente em todas as atividades industriais necessárias para se produzir e vender um produto. O novo

conceito de Gestão de Design incorpora o processo de design de produtos como um elemento funcional no planejamento estratégico da empresa.

Assim, para o autor, a atividade de design de produtos assume um papel de elevada importância nos processos de qualidades atuais, um papel estratégico, baseando-se no atendimento total ao cliente, em inovações a ritmo rápido e, na transformação dos sistemas de produção, aspectos que envolvem diretamente a integração dos processos de concepção e de produção para gerar novas soluções.

Em design, o projeto serve para articular cadeias de informações destinadas à fabricação em larga escala, por meio de tecnologias industriais ou pós-industriais. Segundo Escorel (2000), todo projetista tem sua invenção permeada pelos aspectos materiais da realização da idéia, de tal forma que o momento da concepção é indissociável das possibilidades oferecidas pelos recursos tecnológicos escolhidos para realizar o projeto.

As decisões tomadas, na fase do projeto, afetam diretamente a qualidade com que o produto é produzido, por isso, a qualidade no processo de design reflete, claramente, a qualidade do produto final e a conformidade com que foi planejado, definindo os requisitos necessários para a elaboração das especificações do produto de acordo com as necessidades dos clientes e a orientação do mercado. Daí a importância da atividade de design ser considerada peça chave no desempenho da qualidade.

De acordo com Santos (2000), a postura proativa, trazendo a qualidade para o início do processo, fazendo certo pela primeira vez, é condição essencial para o sucesso de um produto. Escorel (2000) corrobora com esta reflexão salientando que muitas metodologias e ferramentas foram elaboradas com o objetivo de permitir que o projeto seja iniciado, tendo claro os objetivos e os atributos de qualidade do produto, a partir das necessidades dos usuários.

Para Burdek (2006), a metodologia do design tem como meta, clara, esclarecer o processo de projeto e fornecer as ferramentas necessárias para sua otimização.

Sob tal aspecto, Ulrich e Eppinger (1995) elencam três razões que justificam a importância da metodologia projetual:

- contribuem para que o processo decisório seja racional, evitando a continuação do projeto com informações não fundamentadas;
- funcionam como *checklists*, assegurando que as etapas fundamentais fossem executadas;
- favorecem a documentação das atividades, estruturando um histórico que poderá ser utilizado pela equipe de projetos em desenvolvimentos futuros.

Contudo, Magalhães (1997) chama atenção quanto às metodologias aplicadas ao processo de produto difundido nas escolas de design industrial, as quais estão voltadas para um design operacional, enfatizando o planejamento e o controle do projeto relacionado com as tarefas internas de desenvolvimento de produtos.

Assim, observa o autor, elas oferecem pouco instrumental para uma atuação estratégica do designer voltada para sua integração profissional dentro das empresas, uma vez que elas partem do pressuposto de que o problema já vem definido, não cabendo a atividade de design participar deste processo de definição e conceituação do produto.

Também Demarchi (2000) ressalta que as metodologias aplicadas ao processo de produto difundidas no ensino do design no Brasil, oferecem pouco instrumental para uma atuação estratégica do designer, pois elas se apresentam

voltadas para um design operacional, enfatizando o planejamento e o controle do projeto relacionado com as tarefas internas de desenvolvimento de produto.

Complementando, Santos (2000) enfatiza que uma metodologia para um processo de design estratégico deve procurar desenvolver o produto com foco permanente nos requisitos e necessidades dos clientes assegurando que o resultado final seja adequado aos mais diversos usos e clientes, do produto (cliente usuário, cliente capitalista, cliente sociedade).

Ao mapear as necessidades dos clientes, que se transformarão em requisitos dos clientes, requisitos do projeto, características dos componentes do produto, características e requisitos de produção, o processo de design estratégico deve estar atento a estas diferentes, porém integradas, funções de uso dos produtos, divididas pelo mesmo autor em três categorias de função: função de uso prático; função de uso estético; função de uso simbólico.

- **Função de uso prático:** diz respeito ao contato e utilização física do produto. Pode ser sub-classificada em funções de fabricação, embalagem, estocagem, transporte, distribuição e venda, uso final, manutenção, revenda, desuso, reciclagem.
- **Função de uso estético:** diz respeito à parte formal do produto e que terá relação, ou não, com a função de uso prático, mas, com certeza terá muito a ver com a função de uso simbólico. A função estética, também, é responsável pela imagem da empresa, utilizada de uma forma estratégica (conceituação e consolidação da mensagem), integrando aspectos formais do produto, marcas, embalagens, impressos e demais itens que se transformarão em símbolos que representarão determinados significados, posicionando-a perante o mercado e seus concorrentes.
- **Função de uso simbólico:** diz respeito às mensagens que determinado produto, marca ou empresa, passam e que representam símbolos como, por exemplo: status, qualidade, robustez, juventude, tradição ou modernidade. Essa função será

formada com base no uso prático e estético do produto, podendo também ser planejada.

Busca-se, com base nestes elementos, solucionar e/ou compatibilizar as questões relacionadas à performance, qualidade, durabilidade, aparência e custo final que impactam os diversos clientes do produto.

Para Santos (2000), as três classificações de uso do produto têm fundamental importância e devem ser desenvolvidas “paralelamente” para que o produto tenha mais possibilidades de obter sucesso durante seu ciclo de vida. Porém, nada impede que novas técnicas sejam desenvolvidas, de acordo com as necessidades e realidade de cada projeto.

Para Merino (2003), a validação do design como processo deve ser uma constante, e essa característica de *feed-back* é o que garantirá o sucesso do produto ou sistema. Este ciclo de validação está representado na Figura 9.

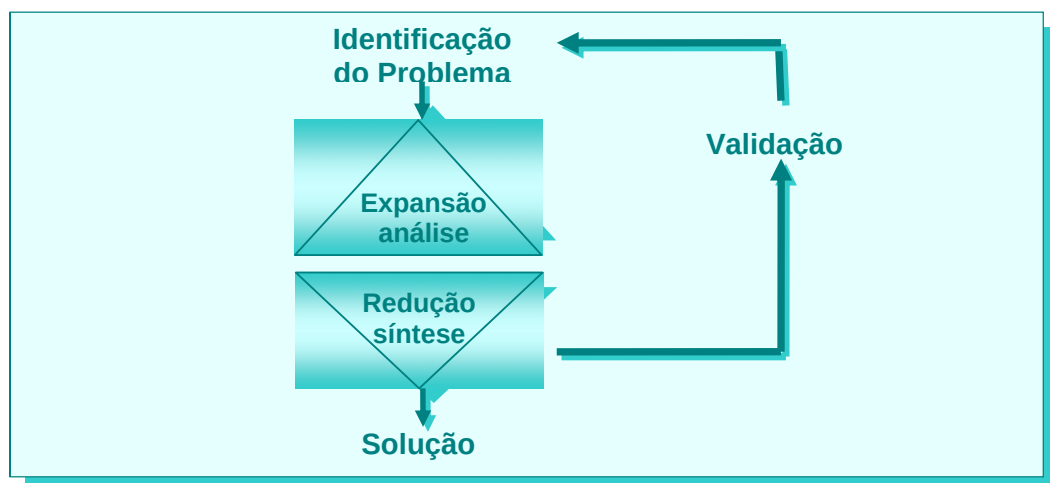


Figura 9 – Ciclo de validação do processo de design
Fonte: Merino *et al*, 2003.

Neste contexto, Martins (2004) observa que o trabalho do designer não se encerra ao finalizar um produto ou na entrega de um projeto, mas deve ser

acompanhado (gerenciado) a partir do momento da implantação do projeto, produto pronto ou sistema.

Considerando que a variável mais decisiva para competitividade industrial é o próprio produto, infere-se que a conscientização da importância da gestão deste processo, por parte dos empresários, propiciará a inclusão da Gestão de Design nas estratégias empresariais, visando à diferenciação, qualidade e inovação de seus produtos.

Para Magalhães (1997), uma estratégia de design permeia todos os níveis da organização. O designer pode, portanto, configurar a filosofia da empresa, ou seja, tornar perceptível um conjunto de crenças e uma organização.

Assim, de acordo com o mesmo autor, o design estratégico deve entender o produto como um veículo que serve como um meio de comunicação de uma mensagem da empresa (valor) para os indivíduos. As mensagens são os benefícios do produto, são os serviços oferecidos pelo produto e esperados pelas pessoas. Assim, o que importa é que os indivíduos entendam que aquele produto fornecerá os benefícios desejados por ele, sejam eles oferecidos por funções práticas, estéticas ou simbólicas.

Logo, cabe enfatizar a necessidade de uma atitude multifacetada na atenção prestada à estratégia do produto, processo de desenvolvimento e organização das atividades para visualizar com antecedência os limites e fatores que exigem mudanças na condução de propostas bem sucedidas.

2.3 GESTÃO DE DESIGN DE MODA

Considerando a importância de se ter uma visão geral das demandas relevantes à área de moda, tratando nesta etapa do trabalho, dos

aspectos históricos e conceituais da moda e da importância que esta assumiu ao longo do tempo. Apresenta-se a caracterização do produto de moda feminina (escolhido na delimitação deste trabalho) e algumas considerações acerca da relevância da Gestão de Design para a MPE do vestuário de moda.

2.3.1 Aspectos Históricos e Conceituais da Moda

A palavra “moda” vem do latim *modus*, significando “modo”, “maneira”. Em “inglês, moda é *fashion*, corruptela da palavra francesa *façon*, que também quer dizer “modo”, maneira”. (PALOMINO, 2003, p.15).

Para De Carli (2002, p.46), “A moda organiza um sistema indissociável de uma única necessidade: a mudança. A moda é por natureza desassossegada, inquieta, é acelerada pelo moto contínuo da novidade, temporalidade breve, da obsolescência programada”.

A moda é a forma específica da mudança social, ela não está ligada a um objeto determinado, mas é, em primeiro lugar, um dispositivo social caracterizado por uma temporalidade, particularmente breve, por reviravoltas mais ou menos fantasiosas, podendo, por isso, afetar esferas muito mais diversas da vida coletiva. (LIPOVETSKY, 1989, p. 24).

De acordo com o mesmo autor, na genealogia da moda são os valores, os sistemas de significação, os gostos, as normas de vida que foram determinantes, em última análise, são as superestruturas que explicam o porquê desta irrupção única na aventura humana que é a febre das novidades.

Para o autor, é um processo excepcional, inseparável do nascimento e do desenvolvimento do mundo moderno ocidental, e só a partir do final da Idade Média é possível reconhecer a ordem própria da moda, a moda como sistema, com suas metamorfoses incessantes, seus movimentos bruscos, suas extravagâncias.

A moda tem, especialmente, um caráter de expressar uma identidade singular, “tem ligação com o prazer de ver, mas também com o prazer de ser visto, de exhibir-se ao olhar do outro” (LIPOVETSKY, 1989 p. 23). O autor ressalta que o individualismo no vestuário aumentou notavelmente, e que as pessoas têm se vestido mais para si mesmo, ou seja, a autonomia pessoal tem se manifestado até nas escolhas dos critérios da aparência.

Também Caldas (2004) destaca que o indivíduo/consumidor informado, consciente da moda e relativamente independente dos ditames do mercado torna-se um sinal em si, à medida que cada um, em menor ou maior medida, tem condições e é estimulado a desenvolver um estilo pessoal, pela exploração da oferta, pelo discurso da mídia, pela variedade de estilos que coexistem sem conflito.

Assim, é importante considerar uma extensão essencial deste fenômeno: o jogo de liberdade intrínseco à moda e as possibilidades de conformação ou de rejeição das novidades.

De acordo com Fornasier (2005), a cada vez que se estruturam novos dados sociais (visão de novos competidores), progressos tecnológicos (transformação da matéria, difusão dos modelos) e desenvolvimentos econômicos (trocas comerciais, estruturas de distribuição), geram-se elementos para o desenvolvimento da moda.

Para a autora, quando se fala de moda, supõe-se que haja uma interação entre os elementos (competidores, matéria e comércio) e as diversas dimensões da história, da cultura, dos momentos da sociedade e os grupos que nela convivem.

O novo, na moda, aponta-se como imperativo determinante, e, desta forma, assinala a necessidade de agir estrategicamente para conhecer e atender as necessidades do consumidor que a cada exigência satisfeita, exige outra nova.

Cabe mencionar, portanto, que a preferência de produtos pelo consumidor vai além das implicações econômicas, pois os classificam em distintos graus de satisfação de suas necessidades, desejos, aspirações.

Diante disso, a moda apresenta-se como um fenômeno totalmente relacionado ao campo econômico, social, cultural, organizacional e aos elementos técnico e estético.

2.3.2 Caracterização do Produto de Moda Feminina

O mercado de moda é dividido em setores para facilitar a confecção, o design e a definição de preços.

De acordo com Jones (2005), de forma geral, a indústria está segmentada em três divisões: moda feminina, moda masculina e moda infantil. No entanto, estes setores demonstram sinais de fragmentação em razão dos avanços tecnológicos na confecção e de mudanças culturais que devem ser levadas em conta na hora de identificar o mercado alvo.

O vestuário de moda feminina se enquadra no segmento que exige produtos diferenciados, flexibilidade, design e agilidade organizacional, pois os ideais de beleza exercem grande influência na moda feminina.

A moda feminina é o maior segmento: detém 57% da participação de mercado e é foco de 75% das empresas de estilismo. Um quarto da renda total do atacado é atribuído a umas poucas empresas. Há, portanto uma grande competição no mercado de moda feminina, e a rotatividade de estilistas e empresários são maiores do que nos

outros segmentos. A moda também muda mais rapidamente neste setor, e o ciclo da moda pressiona mais por processos de resposta rápida. (JONES, 2005, p. 59).

É inegável que existe hoje, um direcionamento do mercado voltado para o público feminino. Acredita-se que este compreende mais suas motivações diante da moda e percebe que o seu modo de vestir revela a sua forma de expressão e interação social.

Para Lipovetsky (1989, p. 42), “entre as mulheres a fantasia da moda goza de uma legitimidade social muito mais ampla”.

Ao longo da história, a mulher tem conseguido alguns espaços extremamente importantes para a sua participação no mundo moderno. Trata-se de um público que tem passado por mudanças de hábitos e atitudes constantes. Lutam e sobressaem-se, cada vez mais, em posições no mercado de trabalho que, era no passado, nitidamente, masculino.

De acordo com Fischer-Mirkin (2001), cada mulher incorpora uma complexidade de traços, inclinações e gostos e tem a opção de expor diferentes facetas do caráter, de acordo com os papéis que desempenha e as circunstâncias de vida em que se encontra.

A trajetória das revoluções femininas até o século XX é ambígua. Aponta para conquistas, mas também para armadilhas. De acordo com Del Priore (2000), mais do que nunca a mulher sofre prescrições. Agora, não mais do marido, do padre ou do médico, mas do discurso jornalístico e publicitário que a cerca.

O que se tem observado, é que devido à transformação dos desejos sociais globalizados, aumento constante da participação da mulher na força do

trabalho, aponta-se a necessidade da mulher expressar por intermédio da moda, muita informação sobre o que ela é e o que exatamente deseja.

De fato, as mulheres são as grandes consumidoras de moda no país. Para elas a aparência é uma influente comunicadora não-verbal, extensão da sua identidade. Consomem o “conceito” do vestuário de moda.

Daí a importância do entendimento do fenômeno do consumo, deste produto, pelas mulheres, como parâmetro para utilização da força do design como gerador de satisfação para os clientes e desempenho para empresas desta área.

2.3.3 Relevância da Gestão de Design para MPEs do Vestuário de Moda

Inicialmente, é preciso salientar que as decisões estratégicas do produto vestuário de moda sejam orientadas pelo design, já que os efeitos do mesmo estão em primeiro plano para o potencial usuário. *Produtos são artefatos concebidos, produzidos, comercializados e usados por pessoas por conta de suas propriedades e funções que podem desempenhar.* (ROOZEMBURG e EECKELS, 1995, p. 3).

Burdek (2006) enfatiza que o produto pode possuir linguagem simbólica e em multicamadas que é mais abrangente e variada do que uma linguagem verbal.

A linguagem dos produtos pode ser vista como uma ferramenta estratégica, que pode influenciar e precisar a expressão de um produto, de maneira a influenciar a relação ou aceitação pelo usuário, de forma muito mais precisa. (BURDEK, 2006, p. 321).

O desenvolvimento de novos produtos é o ponto vital da indústria do vestuário de moda. Exige dos profissionais pleno empenho nas diversas fases que envolvem esta atividade e tem se mostrado com novos desafios para a competência dos designers, pois o mercado atual anseia por produtos capazes de atender as necessidades individuais de cada usuário.

De acordo com Roozemburg e Eeckels (1995), no segmento de moda, a questão da qualidade formal, percebida por sua aparência e traduzida em valores estéticos, tem sido valorizada como um diferencial competitivo, baseando-se em desejos, sempre, realimentados por novidade.

Diante disso, é importante compreender o significado de desenvolvimento de novos produtos. Segundo Sarquis (2003), este envolve quaisquer das seguintes situações: criação de um produto que a empresa nunca fabricou; modificação radical ou incremental de um produto já existente na empresa; adaptação para atendimento a diferentes aplicações; combinações das características de dois produtos, em um terceiro; desenvolvimento de nova característica, forma, tamanho, acabamento ou embalagem; um produto absolutamente inédito no mercado e criação de um novo modelo em linha já existente na empresa.

A esse respeito, Burdek (2006, p. 346) observa que:

O design de produtos em si estabelece, de forma crescente, o aspecto central de todas as “decisões corporativas”, pelo fato que depende dele a percepção do usuário (especialmente o potencial), quando confrontado com o produto.

O desenvolvimento de uma forte imagem da empresa, em muitos casos, ocorre a partir da representação da identidade do produto, justificando-se, assim, a posição relevante que o design ocupa no processo de desenvolvimento de produtos.

Para conceber o produto vestuário de moda, é necessário grande laboratório de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Assim, ao tratar sobre a disponibilidade de recursos, o designer tem de ajustar o processo projetual à realidade da empresa, implicando uma metodologia particular. Também para Jones (2005), o design de moda exige trabalho em equipe, que precisa agir com rapidez e metodologia para que os produtos fiquem prontos no tempo certo.

Para Treptow (2003), o designer de moda precisa conhecer as tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos que possam ser absorvidos por um público determinado. Sua preocupação deve centrar-se não apenas na comercialização do produto, mas na funcionalidade e nos benefícios que possam proporcionar ao usuário, ainda que, sobretudo no design de moda, esses benefícios sejam atributos intangíveis. Mozota (2002) complementa a reflexão, salientando que o designer tem função de intermediário entre o mundo industrial, o tecnológico e o consumidor, revelando as vantagens da sua participação em diversas organizações.

Para que as pequenas empresas atendam à pressão constante para inovação enquanto estratégia de sobrevivência, trabalhando invariavelmente com o desenvolvimento de novos produtos, Kotler (1995) recomenda os passos seguintes como sendo os principais para o processo de desenvolvimento de novos produtos, são eles: procura por idéias sobre novos produtos; filtro de idéias; estabelecimento de possibilidades técnicas e de mercado; revisão dos recursos e capacidades internos; desenvolvimento de produtos; teste de mercado e comercialização.

Outro ponto fundamental a ser considerado é que a dinâmica da moda exige que o designer que atua nesta, seja convergente com as mudanças. Por isso, ele deve incorporar conceitos e posicionamentos gerenciais que norteiam sua prática e buscar constantemente a solução de problemas e a diferenciação, adaptando as mudanças e reagindo de maneira positiva em prol das necessidades da empresa e do mercado.

Os contínuos esforços por processos mais eficientes têm conduzido as empresas a alterar suas estruturas organizacionais, adotar novos modelos de gestão e agilizar seus procedimentos decisórios. A esse respeito, Magalhães (1997) diz que a Gestão de Design vem ocupar-se da orientação da política do design nas empresas, apoiada por análises de aspectos internos e externos da alta administração, ocorrendo desde as primeiras fases do desenvolvimento de produtos.

No que tange às MPEs, objeto de estudo deste trabalho, conforme já abordado anteriormente, a estrutura organizacional é assinalada como informal e intuitiva e as decisões, também, são tomadas dentro da mesma conjuntura, e comumente em espaço temporal de curto prazo.

Soma-se, a isto, a necessidade de flexibilização das organizações e sua adaptabilidade às mudanças ambientais como imperativo de sobrevivência e de crescimento. Neste sentido, é possível entender a Gestão de Design como elemento de articulação estratégica e operacional, essencialmente importante para o desenvolvimento das MPEs de vestuário de moda, as quais apresentam dificuldades devido à informalidade e baixa qualificação técnica e gerencial.

Para Wolf (1998), o *Design Management* pode ajudar as pequenas empresas a criar seus objetivos, baseados em seus conhecimentos, capacidade e meios de produção, relacionando ao seu grupo de consumidores, assim como a desenvolver uma estratégia própria para encontrar o seu nicho e finalmente atingir seus objetivos com sucesso no mercado.

De acordo com Magalhães (1997), nas empresas de menor porte, as condições de investimentos em desenvolvimento de produtos são menores e, por isso, o custo dos projetos devem ser mais baixos. Nestas condições, uma empresa terá maiores dificuldades de impor barreiras de entrada de novos concorrentes, e a geração de *know-how* em design de produtos, de uma maneira constante, pode ser uma estratégia alternativa para esta situação.

Assim, é fundamental que as MPEs do vestuário de moda sejam conduzidas por profissionais criativos, com conhecimento mínimo de todas as áreas que envolvem o projeto, bem como com capacidade de gerir os recursos disponíveis, integrar processos e sistema organizacional, e com predisposição para trabalhar em equipe, não privilegiando aspectos comerciais, em detrimento da importância da gestão do processo projetual de produtos.

A partir das reflexões anteriores, enfatiza-se a competência da Gestão de Design como uma alternativa para que as MPEs do vestuário de moda encontrem soluções técnicas e gerenciais, que possibilitem utilizar as inúmeras possibilidades de intervenções no processo de tomada decisão, com subsídios para a solução de gargalos, redução dos tempos de ciclo dos processos, inovação e qualidade dos produtos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O tratamento metodológico aplicado a este trabalho é apresentado, a seguir, em nove itens distintos: tipo de pesquisa; instrumento da pesquisa; ambiente da pesquisa e sujeitos participantes; perfil das empresas de moda do estado do Paraná e da região de Londrina; Modelo de checagem de utilização da Gestão de Design em MPEs do vestuário de moda; análise de dados; descrição dos resultados obtidos em cada uma das empresas investigadas, divididos pelas unidades de análises da pesquisa; e apresentação de um quadro comparativo dos respectivos resultados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos. Assim, pelo perfil e objetivos deste estudo, o tipo de pesquisa utilizado, do ponto de vista da sua natureza, pode ser definida como descritiva, que segundo Fornasier e Martins (2006) descreve as características de uma determinada população ou fenômeno que estabelece relações entre as variáveis, como estudar as características de um grupo, levantar opiniões, atitudes e crenças.

Como forma de abordagem do problema, optou-se pela estratégia de pesquisa classificada como estudo de caso, que segundo Yin (2001), é uma investigação empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, beneficiando o desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados.

Para o autor, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para compreensão que se tem dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como: ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças

ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores.

Ainda do ponto de vista da abordagem do problema, a pesquisa é classificada, também como qualitativa, uma vez que as respostas traduzem os pontos de vista dos entrevistados e as variáveis são descritas. Segundo Bryman (1989 *apud* FORNASIER e MARTINS, 2006), a pesquisa qualitativa se caracteriza pelos seguintes aspectos: observação dos fatos sob a ótica de alguém interno à organização; busca profunda compreensão do contexto da situação; ênfase no processo dos acontecimentos (seqüência dos fatos ao longo do tempo); enfoque mais desestruturado (não há hipóteses fortes), o que confere flexibilidade à pesquisa; e emprego de mais de uma fonte de dados.

De acordo com os procedimentos técnicos adotados para este trabalho, no primeiro momento se fez necessário uma pesquisa bibliográfica, que segundo Lakatos e Marconi (2002), propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras, para então, posteriormente, realizar os procedimentos referentes ao estudo de caso.

3.2 INSTRUMENTOS DA PESQUISA

O instrumento utilizado para o estudo de caso foi a entrevista padronizada ou estruturada, formulada a partir de um protocolo, denominado: modelo de checagem de utilização da Gestão de Design em MPEs do vestuário de moda, gerado pela pesquisadora, tendo como fonte de informação a pesquisa bibliográfica.

Segundo Lakatos e Marconi (2002), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Para as autoras, uma das vantagens da entrevista é que ela confere oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que são relevantes e significativos. Também Yin (2001) considera a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação para estudos de caso.

O protocolo/modelo propiciou o planejamento e a estruturação do trabalho de campo. De acordo com Yin (2001, p. 89), o protocolo é uma das táticas principais para se aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador ao conduzir o estudo de caso.

Outro instrumento de pesquisa utilizado para este trabalho, imprescindível ao estudo de caso, foi o roteiro (apêndice A), que funcionou como um guia para realização da entrevista junto aos executivos e/ou proprietários das empresas estudadas. As respostas às questões foram preenchidas pela própria entrevistadora, no momento da entrevista.

3.3 AMBIENTE DA PESQUISA E SUJEITOS PARTICIPANTES

O trabalho de campo foi conduzido no ambiente industrial. Definiu-se como objeto do estudo de caso múltiplo, duas empresas de confecção do vestuário de moda, delimitadas no segmento feminino, de pequeno porte, situadas na região de Londrina, considerada um dos maiores pólos do setor confeccionista do Paraná.

Delimitou-se, também, investigar somente empresas que possuíssem capacidade instalada para realizar todo processo produtivo internamente e que atuassem com marca própria, pois de acordo com os dados fornecidos pelo Sebrae de Londrina, em visita realizada à instituição no ano de 2006, 50% do total das empresas do estado do Paraná (Figura 10) e 70% do total das empresas da cidade de Londrina e região, conforme descrito na p.80 atuam com produtos e marcas próprias.

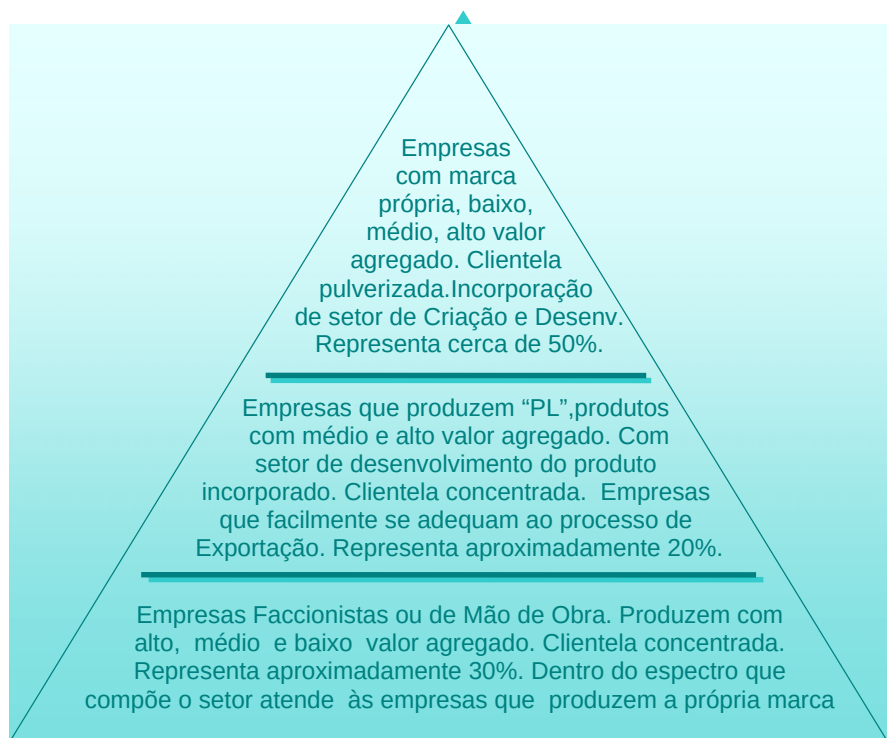


Figura 10 – Pirâmide de distribuição por estratégia de comercialização.
Fonte: Sebrae de Londrina.

A entrevista foi realizada pela própria pesquisadora, em visita às empresas. Os sujeitos participantes foram os proprietários. A escolha se baseou no pressuposto de que, em indústrias deste porte, o proprietário conhece as particularidades do produto, do processo, dos materiais, e, além disso, trata pessoalmente dos problemas referentes a finanças, recursos humanos e vendas, sendo um agente centralizador, não só das decisões, como também das informações. As empresas foram previamente contatadas por telefone e após a confirmação de aceite por parte das mesmas, para a realização do trabalho, a entrevista foi agendada, respeitando a disponibilidade de agenda dos empresários.

3.4 PERFIL DAS EMPRESAS DO VESTUÁRIO DE MODA DO ESTADO DO PARANÁ E DA REGIÃO DE LONDRINA

De acordo com informações fornecidas pelo Sebrae de Londrina, em entrevista, no que se referem ao porte das empresas do estado do Paraná, as ações do setor são pautadas com base na distribuição mostrada na Tabela 3.

Tabela 3 – Distribuição das empresas do estado do Paraná por porte.

PORTE	Nº. DE EMPREGADOS DA INDÚSTRIA	EM %	Nº. MÉDIO DE FUNCIONÁRIOS
Micro	Até 19	50,5	9,3
Pequena	De 20 a 99	39,0	42,3
Média	De 100 a 499	6,0	156,2
Grande	Acima de 500	0,6	898,5

Fonte: Sebrae de Londrina.

Evidencia-se, portanto, que a proporção de empresas de micro e pequeno porte representam 89.5% da amostra apresentada na Tabela 3, anterior.

A região de Londrina, neste contexto, conta com aproximadamente 435 indústrias, estando distribuídas em relação ao seu porte, como mostra a Tabela 4, a seguir:

Tabela 4 – Distribuição das empresas da região de Londrina por porte.

PORTE DA EMPRESA	NÚMEROS DE EMPRESAS
Microempresa	282
Empresa de Pequeno porte	101
Empresa de Médio porte	19
Empresa de Grande porte	02

Fonte: Sebrae de Londrina.

Por fim, os dados mais recentes, divulgados pelo Sindicato Intermunicipal das Indústrias do Vestuário do Paraná – SIVEPAR mostram a representatividade do estado do Paraná para o contexto da moda brasileira, como sendo o 2º Maior Pólo de Produção de Confecção do Brasil, gerando os seguintes números: 4200 Empresas no estado; 150 milhões de peças/ano; 2,8 bilhões de faturamento anual.

Os mesmos dados mostram que em Londrina e região, 70% do total de empresas têm marca própria; produzem 11 milhões de peças por ano, gerando em média 12 mil empregos.

Conforme demonstrado, o contexto da área de moda no estado do Paraná e na região de Londrina é de extrema importância para o cenário econômico e social do país. Assim, enfatiza-se a relevância de um trabalho voltado a este setor, cujas MPEs apresentam uma expressiva representatividade, conforme mostrado nas Tabelas 3 e 4 (p.79).

Além disso, em entrevista fornecida ao Jornal Folha de Londrina, sobre a principal conclusão obtida no Congresso Paranaense da Indústria, realizado na cidade de Curitiba, no mês de abril do ano de 2006, o presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, Rodrigo da Rocha Loures, afirmou: “Melhorar a gestão das empresas paranaenses é o grande desafio do setor industrial”.

3.5 ESTRUTURAÇÃO DA PESQUISA

Definiu-se por realizar o estudo com uma empresa que tivesse a Gestão de Design implementada e outra que não utilizasse e/ou desconhecesse tal ferramenta. As empresas foram selecionadas devido à semelhança da área de atuação: ambas trabalham com a categoria de produto feminino direcionado para “tamanhos grandes” e de acordo com os dados que foram apresentados na Tabela 3 (p.79), são classificadas como empresa de pequeno porte.

O modelo de checagem de utilização da Gestão de Design em MPes do vestuário de moda, Quadro 7 (abaixo) e o roteiro (apêndice A), contribuíram como guia para obtenção de um diagnóstico fundamentado e para o direcionamento da análise e apresentação dos resultados.

As questões gerais do estudo de caso estão apresentadas no referido modelo, como unidades de análise da pesquisa. Foram elaboradas com base no referencial teórico sobre o que os autores recomendam para a prática da Gestão de Design nas empresas. São sete as questões da pesquisa e referem-se às informações gerais sobre:

- Caracterização da empresa;
- Estrutura organizacional e os níveis de tomada de decisão;
- Ações de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto;
- Estratégias competitivas;
- Papel da atividade de design no desempenho da qualidade pela empresa;
- Importância do design para a empresa;
- Nível de informações de design.

UNIDADES DE ANÁLISE DA PESQUISA	VARIÁVEIS DA UNIDADE DE ANÁLISE	ORIGEM	PERGUNTA NO ROTEIRO
Dados da empresa	• segmento; • número de funcionários; • tempo de atuação/ dados históricos; • produção mensal; • mercado de atuação e forma de comercialização.	Yin (2001).	Registros iniciais.
Estrutura organizacional e os níveis de	• poder de decisão na empresa; • critérios utilizados para divisão do trabalho e os mecanismos incorporados	Wood Junior (2002); Motta e Vasconcelos (2004);	1,2,3,4,5,6.

tomada de decisão	para coordená-los; - principal executivo da empresa/ funções desempenhadas e sua formação; - cultura organizacional.	Montana e Charnow (2003); Design Atlas (2006); D'ajuz (2003 <i>apud</i> Martins 2004); Araújo (2004); Johann (2004); Dias (2003); Morgan (2002); Chowdhury (2003).	
Ações de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto	A - Quanto ao processo de desenvolvimento e organização das atividades: - existência de um departamento de desenvolvimento de produtos; - responsável pelo processo de desenvolvimento de produto; - formação do profissional ou (profissionais) que desenvolve(m) esta atividade na empresa; - nível de interação do profissional designer ou da equipe de design com outras áreas da empresa; - metodologia/procedimentos utilizada(os) pela empresa no processo de desenvolvimento de produto; - fontes de pesquisas utilizadas para o desenvolvimento de produtos; - estágios do desenvolvimento de produto que o designer participa. B- Quanto à estratégia de produto: - o que diferencia o produto dos concorrentes; - decisão sobre novos produtos na empresa ; - como são trabalhados os elementos: absolessência programada da moda e o novo como imperativo categórico; - os projetos de produtos são desenvolvidos: por meio de	Burdek (2006); Schulmann (1994); Fornasier (2005); Roda (2004); Santos (2000); Bersen (1987 <i>apud</i> Santos, 2000); Escorel (2000); Bahiana (1998); CPD (1997); De Carli (2002); Lipovetsky (1989); Design Atlas (2006); Sarquis (2003); Ulrich & Eppinger (1995 <i>apud</i> Sabino Neto, Merino, 2004); Montemezzo (2003); Caldas (2004); Kerzner (2002).	13,14,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25.

	aperfeiçoamento de produtos existentes; utilizando-se de idéias ainda não experimentadas; mesma utilização em categorias diferentes ou outros; • como dar competitividade ao produto; • importância da pesquisa de tendências.		
Estratégias Competitivas	• avaliação do grau de satisfação de seus clientes; • como são monitoradas as forças externas do macroambiente; • principal fator de competitividade da empresa; • principal dificuldade de crescimento da empresa; • como são trabalhadas as questões das mudanças no ambiente industrial; • postura da empresa em relação a concorrência.	Costa e Silva (2002); Jones (2005); Nobrega (2004); Chiavenato (2000); Tachizawa & Faria (2004); Bulgacov (1999); Mintzberg (2003); Ritto e Silva (2001); Mintzberg & Quinn (2001);	7,8,9,10,11, 12.
Papel da atividade de design no desempenho da qualidade pelas MPes	• qualidade da matéria-prima antes da fabricação; • qualidade durante o processo de fabricação; • testes de controle de qualidade; • inspeção antes da distribuição dos produtos; • qualidade do projeto.	Manzini e Vezzoli (2005); Roozemburg & Eeckels(1995 apud Van Der Lin, 2004).	38.
Importância do design para empresa	• na concepção do projeto; • na modelagem; • na produção; • na distribuição; • na comercialização; • na imagem.	Treptow (2003); Montemezzo (2002); Demarchi (2000); Santos (2000); DMI (2005);	33,34, 35,36,37.

Nível de informação de design	• possibilidades de atuação do profissional designer de moda na empresa; • existência de um profissional designer de moda na empresa; • atividades desempenhadas pelo designer na empresa; • entendimento da relação dos elementos da gestão com o design, por parte da empresa; • o design é inserido na estratégia e no modelo de gestão da empresa; • benefícios gerados pela adoção da gestão do design como uma estratégia competitiva; • impacto de design no negócio da empresa; • relação das questões de investimento e retorno do design para a empresa.	Mozota (2002); Magalhães (1997); Wolf (1998); Design Atlas (2006); Martins (2004); Sarquis (2003); Demarchi (2000); Araujo (1996).	26,27,28,29, 30,31,32.
---	---	---	-------------------------------

Quadro 7 – Modelo de checagem de utilização da Gestão de Design em MPES do vestuário de moda.
Fonte: Própria.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Em função dos objetivos da pesquisa, o tipo de análise escolhida foi a análise qualitativa, pois a base esteve na interpretação dos fenômenos e na atribuição de significados. Foi descritiva, não demandou o uso de métodos e técnicas estatísticas. Os dados foram analisados por meio do método indutivo, por comparação entre a descrição feita por intermédio da entrevista com os executivos ou proprietários de uma empresa, que no seu entendimento, possuía a Gestão de Design implementada, denominada neste trabalho como “empresa A” e uma outra com as mesmas características, mas que não a utilizava, denominada “empresa B”, confrontando os aspectos teóricos com os práticos em relação aos elementos estudados.

3.7 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA EMPRESA A

- **Histórico da empresa, sua estrutura organizacional e os níveis de tomada de decisão**

A empresa A iniciou suas atividades no mercado há 13 anos, por iniciativa do proprietário, que na época, apesar de dispor de recursos financeiros, não possuía nenhum conhecimento sobre a área de moda. A empresa inseriu-se no mercado, confeccionando roupas no segmento de “modinha” e roupas para jovens senhoras. Os itens mais vendidos eram as túnicas, em tecidos como: o ligante, o jacard ou a viscose e calças de gorgorinho.

De acordo com os proprietários, devido à ausência de conhecimentos específicos para a criação de seus produtos e considerando que o mercado não se apresentava tão exigente como atualmente, os modelos eram propostos a partir da reprodução e ou adaptações dos modelos já produzidos e lançados pelos grandes centros e marcas produtoras de moda. No entanto, a partir do ano de 1997, a marca percebeu a necessidade de mudar. Buscou profissionalizar-se e assim, segmentou seu público para as jovens senhoras. Percebendo que este público desejava algo mais moderno, lançou uma coleção, que, pelo sucesso das peças inovadoras para a época, marcou a mudança da empresa e da marca. Assim, como pioneira na categoria de produtos “modinha direcionada para tamanhos grandes”, considera-se referência no segmento.

A empresa A iniciou suas atividades dispondo do fundo do quintal e de uma estrutura mínima em termos tecnológicos e humanos. Hoje, no entanto, dispõe de prédio próprio que aloja em média 40 funcionários, uma estrutura física e tecnológica (Figura 11), que permite a produção interna em torno de 12.000 peças/mês.



Figura 11 – Empresa A

Conforme averiguado, a empresa adquiriu o sistema CAD (*Computer Aided Design*), que permite a realização das atividades de desenvolvimento e graduação dos moldes, encaixe e plotagem dos modelos com o auxílio do computador (Figura 12), a seguir. O empresário enfatizou que os principais benefícios obtidos com a aquisição do sistema foram a redução no ciclo do desenvolvimento do produto, a flexibilidade para alteração dos moldes e a redução de desperdício de tecido.



Figura 12 – Setor de modelagem, encaixe e risco computadorizado.

A empresa adquiriu também uma máquina automática para retirar sobras de linhas das peças, fundamental para o setor de acabamento, ilustrada na Figura 13, abaixo.



Figura 13 – Máquina automática do setor de acabamento.

Quanto à forma de comercialização de seus produtos, a empresa informou que atua com duas lojas de varejo, sendo uma na cidade de Londrina e a outra loja de fábrica (Figura 14) na cidade de Cambé, e quatro lojas de atacado sendo: duas na cidade de Cianorte e duas na Cidade de Maringá, elas atendem a

uma clientela da região sul, sudeste e centro-oeste do Brasil. Além disso, a empresa pretende acrescentar a representação de vendas como mais um canal de distribuição de seus produtos.



Figura 14 – Loja de fábrica - Empresa A.

O principal executivo (diretor geral) é o proprietário, que com formação de nível superior em matemática é o responsável pela supervisão geral de todos os processos, departamentos que compõem a empresa e pela administração da comercialização dos produtos. De acordo com o mesmo, o funcionamento de todas as lojas é acompanhado por intermédio de um *software* adquirido pela empresa para este fim, mostrado na Figura 15, abaixo.



Figura 15 – Software de controle comercial.

Quanto à maneira como é realizada a divisão e coordenação dos trabalhos, bem como o processo de tomada de decisão, estes são trabalhados por departamentos, conforme representados na Figura 16, coordenados e controlados pela direção geral e pela designer de moda, ambos proprietários (pai e filha).

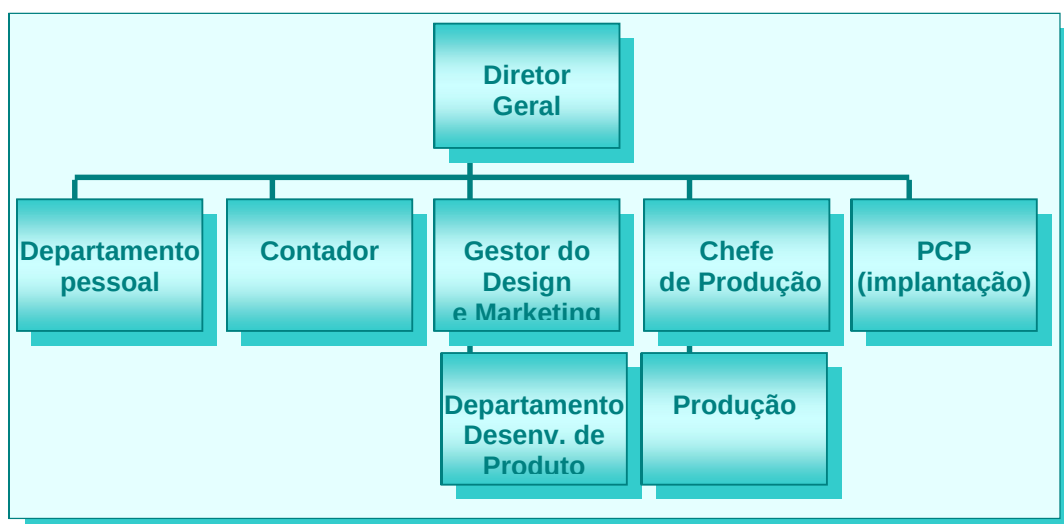


Figura 16 – Organograma fornecido pela empresa A.

Quanto aos aspectos relacionados à cultura organizacional, a empresa declarou que se recicla constantemente e por isso, tem conseguido manter

a fidelidade da maioria dos colaboradores que compartilham dos seus valores e crenças.

- **Ações de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto**

Quanto ao processo de desenvolvimento de produtos: quando indagados sobre como a empresa realiza este processo, os proprietários relataram que dispõem de um departamento para realização destas atividades, composto por quatro pessoas, sendo: uma designer de moda, com especialização (*Latu Sensu*) em Gestão de Design, responsável pela coordenação e controle das atividades de design, dois designers gráficos e um outro profissional sem formação acadêmica que é assessorado pelos demais. Estes profissionais, responsáveis pelas atividades de desenvolvimento de produtos, trabalham totalmente interagidos com as outras áreas ou departamentos da empresa.

Quanto aos procedimentos e/ou metodologias adotados para este fim, informou-se que a empresa considera essencial primeiramente realizar a pesquisa de tendências e, portanto, contempla, no seu orçamento, investimentos para este fim. Sendo assim, as principais fontes de pesquisa utilizadas são: assinatura de revistas e sites de moda, direcionados para este tipo de pesquisa. Recebem informações semanais por intermédio de *e-mails* de uma equipe de *Bureau* de Estilo e somando-se a isto, a diretoria de estilo (Gestora de Design de Moda) viaja, uma vez por ano, para a Europa, para fins de pesquisa de moda.

Posteriormente, pautado na pesquisa de tendências, o departamento de desenvolvimento de produtos elabora os temas para o público da marca, em conjunto, elabora a geração de alternativas, faz a seleção dos modelos para a coleção e desenvolve-se a criação das estampas pelos designers gráficos (Figura 17) p. 91. O próximo passo adotado neste processo é a confecção, análise e aprovação das peças pilotos e autorização para a produção dos modelos. Finalizada esta etapa, o departamento trabalha na aprovação do material de divulgação:

banners, catálogos, revistas e inicia o trabalho de desenvolvimento complementar da coleção, a ser relatado na p.92 (outros tipos de estratégias adotadas pela empresa).



Figura 17 – Processo de desenvolvimento de estampas.

Quanto à estratégia de produto: os proprietários entrevistados afirmam que a empresa conhece seus concorrentes. Entendem que seu produto se diferencia dos mesmos por intermédio do design nos produtos, da qualidade (desde a matéria-prima utilizada até o acabamento das peças) e pela exclusividade das estampas utilizadas.

Ressaltam que a decisão, sobre novos produtos, na empresa, está a cargo da gestora de design de moda e da direção geral, ambos proprietários (pai e filha). Ainda sobre as estratégias relacionadas aos produtos, a empresa trabalha com os elementos da obsolescência programada da moda, da seguinte maneira: após lançar uma grande coleção, conforme descrito na questão anterior, a empresa, com base nas demandas do mercado de moda, que tem o novo como imperativo categórico, lança diariamente quatro novos modelos, totalizando uma mini-coleção semanal. Os empresários destacam que isto tem se tornado possível, devido à forma de comercialização dos produtos, utilizada pela empresa.

Quando indagados sobre o que se deve acrescentar ao produto, para sua compreensão pelo consumidor, os proprietários afirmaram que em sua opinião nada deve ser acrescentado, mas sim, manter os elementos constituintes da identidade da marca, no caso: o design nos produtos, a qualidade e a oferta por produtos diferenciados.

- **Outros tipos de estratégias adotadas pela empresa**

No que se refere às estratégias competitivas utilizadas pela empresa A, estas se destacam pela diferenciação e inovação dos produtos e pelo trabalho de fortalecimento da marca no mercado, utilizando de publicidade em revistas do centro de comercialização atacadista, no qual as lojas estão alocadas, *banners* e catálogos, além de um atendimento diferenciado, com informações complementares sobre os produtos e/ou sobre como compô-los.

A empresa realiza, periodicamente, um contato com os lojistas que adquirem seus produtos para revenda, visando averiguar o grau de satisfação de seus clientes, que se encontram distribuídos, em várias partes do país.

Existe, também, por parte dos proprietários, uma grande preocupação quanto às variáveis não controláveis do macroambiente. Mediante à análise desta questão, a empresa optou por trabalhar não somente com lojas de atacado, como forma de comercialização, mas também com lojas de varejo e em cidades diferentes. Ainda assim, pretende introduzir um outro canal de distribuição dos seus produtos, utilizando-se de representantes.

Os entrevistados desta empresa lamentam a carência de mão-de-obra especializada para atendê-los em todas as áreas, especialmente em criação, modelagem, produção e apontam este quadro como o grande limitador para o crescimento da empresa.

- **Papel da atividade de design no desempenho da qualidade pela empresa**

Para os proprietários desta empresa, a qualidade agrega valor ao produto e à marca, portanto, tentam administrá-la cuidadosamente junto aos seus colaboradores, fornecedores e clientes.

No que se refere ao controle de qualidade dos produtos, a empresa o realiza da seguinte maneira: averigua a qualidade da matéria-prima antes da fabricação; monitora a qualidade durante o processo de fabricação dos produtos; faz diversos testes de controle de qualidade e realiza inspeção antes da distribuição dos produtos.

- **Importância do design para empresa**

Os entrevistados descreveram a importância do design para sua empresa, como sendo fundamental tanto nos processos estratégicos quanto nos operacionais. Complementam destacando: na concepção do projeto, o design possibilita trabalhar o processo criativo de forma sistematizada e planejada, no processo de modelagem contribui na questão ergonômica, na produção é importante no estudo da viabilidade produtiva em escala industrial, na comercialização é o instrumento que possibilita trabalhar a identidade visual da marca e por intermédio do produto comunicar a imagem da empresa.

- **Nível de informação de design pela empresa**

Os entrevistados afirmaram não somente conhecer as possibilidades de atuação do profissional designer na empresa, como utilizá-las ao máximo, de acordo com sua realidade. Relataram que a utilização do design, como uma estratégia competitiva para sua empresa, deu-se a partir do ano 2000, após compreender as reais possibilidades de emprego do design. Ressaltaram que poderiam elencar uma série de benefícios para empresa a partir de então. Neste sentido, dentre os fatores que se destacaram, do ponto de vista dos entrevistados, é

que houve um expressivo fortalecimento da marca, “carro chefe” que atende em média 75% da demanda de produtos pela empresa. Direcionada ao público feminino de tamanhos maiores, a marca passou a beneficiar-se da linguagem do design, tornando-se mais moderna, arrojada e conseqüentemente mais competitiva.

Além disso, de acordo com os mesmos, outro ponto de grande relevância diz respeito ao lançamento de uma outra marca pela empresa. Direcionada ao público “*fashion*”, com idade entre 15 e 22 anos. Declararam que assim como a marca “carro chefe” esta, direcionada para o público mais jovem, já tem revelado a fidelidade dos clientes a cada coleção.

Afirmaram, também, que a especialização da designer de moda “em Gestão de Design” no ano de 2002/2003, muito tem contribuído no desenvolvimento da empresa. Ela se apresenta mais flexível e profissional nas suas decisões estratégicas e operacionais, a partir do reconhecimento da importância da inter-relação dos elementos da gestão e do design para a empresa.

3.8 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS NA EMPRESA B

- **Histórico da empresa, sua estrutura organizacional e os níveis de tomada de decisão**

A empresa B trabalha no ramo de confecção do vestuário de moda feminina há dezesseis anos. Iniciou suas atividades a partir da iniciativa da proprietária que adquiriu os equipamentos essenciais para montar uma pequena estrutura, também no “fundo do quintal”, onde confeccionava seus produtos e os comercializava em pequena escala. Com o passar dos anos e pela conquista de um mercado, a empresa ampliou sua estrutura física, tecnológica e humana. Hoje, atua em um prédio alugado (Figura 18), empregando em média 20 funcionários, número este que já chegou a 30.



Figura 18 – Empresa B

O processo de produção é realizado internamente, terceirizando somente a etapa de lavagem das peças. A empresa não dispõe de equipamentos informatizados para realizar as etapas de modelagem, encaixe, risco e corte. Assim, o setor apresenta-se estruturado para realização do processo manual, conforme ilustrado na Figura 19, a seguir.



Figura 19 – Setor de modelagem plana e corte dos modelos

Quanto ao sistema adotado na comercialização dos produtos, destacou-se que, há aproximadamente cinco anos, trabalhou com lojas próprias e representantes como canal de distribuição, mas como a experiência com revendedores foi mal sucedida, atualmente, utiliza somente três lojas próprias de varejo, em mercado local, ou seja, na cidade de Londrina.



Figura 20 – Loja de fábrica - Empresa B.

Os executivos da empresa são os proprietários (casal), a quem cabe todo o poder de decisão. No que se refere à formação dos administradores, ele possui o ensino médio completo e ela a 4º série do ensino fundamental.

A divisão e coordenação do trabalho são feitas pelos proprietários de maneira informal, em conjunto com a chefia de produção e com as duas filhas do casal, uma responsável pelas atividades financeiras e a outra pelo desenvolvimento dos produtos, atuando, também, junto à venda dos produtos, ambas tendo, como formação, o 2º grau completo.

No que se refere aos elementos da cultura organizacional, a entrevistada informou que a empresa mantém seus valores, age da mesma maneira, desde o surgimento da empresa, por acreditar que, assim, é possível manter um ambiente harmônico e uma relação com os funcionários com características também familiares.

- **Ações de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto**

Quanto ao processo de desenvolvimento de produtos: a empresa B não possui um departamento de desenvolvimento de produtos, nem mesmo um profissional com formação acadêmica para este fim. Este processo é realizado por uma das filhas dos proprietários e pela proprietária, ambas sem nenhum tipo de formação específica para tal atividade. Declarou que não adota nenhum procedimento sistematizado ou metodologia para realização desta atividade. O processo é realizado da seguinte maneira: uma das responsáveis (filha dos proprietários) faz viagem a grandes centros de comercialização de produtos de vestuário de moda, por exemplo, as cidades de São Paulo, Cianorte, Maringá e até mesmo aos *shoppings* locais, para averiguar o que “está na moda” (cores, materiais, modelos), utiliza também de informações de revistas. De posse destas informações, desenvolve-se a modelagem e a confecção dos modelos, adequando-os ao seu público alvo, ou em outros casos, apenas os reproduzindo.

Quanto à estratégia de produto: a empresa entende que seu produto se diferencia dos concorrentes por intermédio dos elementos: tamanho, preço e acabamento.

Quando indagada quanto à questão referente à obsolescência programada da moda, a entrevistada diz que isto é um complicador, por isso lança uma grande coleção e aos poucos a complementa, de acordo com as mudanças da moda e do clima, quando os produtos “saem de moda”, promove uma liquidação dos mesmos.

Devido a estes fatores, a empresa acredita que não deve utilizar de idéias ainda não experimentadas, ou seja, lançar produtos inovadores, pois corre grande risco de insucesso. Assim, trabalha o desenvolvimento de produtos por intermédio do aperfeiçoamento dos existentes já “aprovados” pelos consumidores da marca ou os desenvolve, conforme descrito na questão anterior.

A empresa entende que a pesquisa de tendências é importante, no entanto não a realiza, utiliza-se da incorporação destas por intermédio dos produtos já produzidos por alguns centros/marcas, muitas vezes, já absorvidos pelos consumidores. Contudo, reconhece que este lançamento tardio do que seria novidade, prejudica sua competitividade no mercado.

- **Outros tipos de estratégias adotadas pela empresa**

Quanto às estratégias de mercado adotadas pela empresa, apresenta-se o preço como o principal elemento competidor. No que diz respeito à verificação do grau de satisfação pelos clientes, a empresa informou que não adota nenhum procedimento formal. Também afirma não apresentar condições de monitorar as forças externas do macroambiente, agindo, portanto, de acordo com suas manifestações.

Conforme já registrado, o preço, tamanho e acabamento aparecem como os principais elementos competidores, no entanto soma-se a estes a flexibilidade no atendimento ao cliente, com oferta de serviços de reparos realizados, gratuitamente, aos consumidores de sua marca, como um outro diferencial competitivo.

Durante a entrevista, a empresa registrou que uma das principais dificuldades de seu crescimento ocorre pela falta de apoio por parte dos órgãos governamentais, que não oferecem financiamentos diferenciados para o micro e pequeno empresário deste setor.

- **Papel da atividade de design no desempenho da qualidade pela empresa**

Devido ao fato da empresa não dispor de um profissional designer no seu quadro de funcionário, este item tratará da sistemática adotada pelos proprietários em relação ao que eles entendem sobre a qualidade. Informou-se que o controle de qualidade é realizado informalmente pelos proprietários e pela gerente de produção e revisado no setor de acabamento. O processo se inicia no setor de corte, quando o responsável pelo enfiado do tecido, averigua se o mesmo não apresenta irregularidades. Durante a produção é realizado o acompanhamento dos produtos, especialmente pela proprietária e a gerente de produção, e finalmente revisado por um membro da família, no caso a avó, que faz parte do setor de acabamento.

- **Importância do design para empresa**

Quando indagada sobre esta questão, a entrevistada preferiu não responder, por desconhecer as possibilidades de uso do design.

- **Nível de informação de design pela empresa**

A entrevistada declarou total desconhecimento sobre as possibilidades de atuação do profissional designer de moda na empresa. Em decorrência, não compreende sua relação com os elementos da gestão e não o contempla no modelo de gestão adotado pela empresa, nem nos processos operacionais. Complementando, destaca a impossibilidade de apontar o impacto do design para sua empresa, bem como de elencar quais benefícios teria, caso viesse a adotar o design como uma estratégia competitiva. Outra justificativa significativa por parte da empresa, no que tange a esta questão, é que, no seu entendimento, a inclusão do design na empresa apresentaria um custo muito alto para sua realidade.

3.9 COMPARATIVO DOS RESULTADOS OBTIDOS NAS EMPRESAS INVESTIGADAS

O Quadro 8, a seguir, é proposto, visando contribuir para uma análise comparativa dos dados obtidos nas empresas investigadas.

UNIDADE DE ANÁLISE DA PESQUISA	VARIÁVEIS DAS UNIDADES DE ANÁLISE	EMPRESA - A	EMPRESA - B
Dados da empresa	Segmento.	Feminino/ tamanhos grandes.	Feminino / tamanhos grandes.
	Nº. de funcionários.	40.	20.
	Tempo de atuação no mercado/ / dados históricos.	13 anos.	16 anos.
	Produção mensal.	De 10.000 a 12.000 peças.	De 3.000 a 5.000 peças/mês.
	Mercado de atuação.	Região sul, sudeste e centro oeste do Brasil.	Local – Londrina.
	Forma de comercialização.	4 Lojas de atacado, 2 lojas de varejo. Com previsão de incluir representantes.	3 Lojas de varejo.
Estrutura organizacional e os níveis de tomada de decisão	Poder de decisão na empresa.	Parcialmente centralizado.	Centralizado.
	Critérios utilizados para divisão do trabalho e mecanismos incorporados para coordená-los.	Processo realizado e coordenado por departamentos, acompanhado e supervisionado pela direção geral e de design (ambos proprietários/ família).	Processo realizado pelos proprietários de maneira totalmente informal.

	Principal executivo da empresa. Funções desempenhadas e sua formação.	Proprietário. Com formação de nível superior.	Os proprietários. Não possuem formação de nível superior.
	Cultura organizacional.	Procura reciclar-se de acordo com as mudanças, mas também mantém algumas de suas crenças e valores.	Mantém os mesmos valores e crenças desde a fundação da empresa.
Ações de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto	Quanto ao processo de desenvolvimento e organização das atividades:		
	Existência de um departamento de desenvolvimento de produtos.	Sim.	Não.
	Responsável pelo processo de desenvolvimento de produto / formação.	Equipe de design, coordenada pela designer de moda (filha do proprietário).	Filha do proprietário e a proprietária. Ambos sem formação acadêmica.
	Nível de interação do profissional designer ou da equipe de design com outras áreas da empresa.	Plena interação com todas as áreas.	Centralizada nas proprietárias (mãe e filha).
	Metodologia/procedimento (s) utilizada(os) pela empresa no processo de desenvolvimento de produto.	Adota procedimento sistemático, a partir de pesquisa de tendência.	Por intermédio Do desenvolvimento de modelagem com adequação ou reprodução de modelos já lançados nos centros de moda pesquisados.
	Fontes de pesquisas utilizadas para o desenvolvimento de produtos.	Assinatura de revistas e sites de moda; Parceria com <i>Bureau</i> de Estilo e viagem à Europa.	Centros e <i>shoppings</i> de moda das cidades de São Paulo, Maringá, Cianorte e Londrina.
	Estágios do desenvolvimento de produto que o designer participa.	Todos.	Não dispõe de um designer. O responsável pelo desenvolvimento de produto participa na proposição dos modelos e no contato com clientes nas lojas de varejo.
	Quanto à estratégia de produto:		
	O que diferencia o produto dos concorrentes.	Design, qualidade dos produtos, e a marca.	Preço e o acabamento das peças.
	Decisão sobre novos produtos na empresa.	Designer de moda com aprovação da direção geral.	Proprietárias (filha e mãe).

	Como são trabalhados os elementos: obsolescência programada da moda e o novo como imperativo categórico.	Com lançamento de quatro modelos diários, ou seja, uma mini-coleção semanal, de acordo com as novas demandas do mercado de moda.	Com proposições de modelos complementares, propostos de acordo com as vendas. Liquidam-se os produtos que “saem de moda”.
	Os projetos de produtos são desenvolvidos por meio de:	Utilizando-se de design/ inovação e também da reelaboração de idéias já experimentadas pela própria marca.	Aperfeiçoamento de produtos existentes ou idéias que já deram certo.
	Como dar competitividade ao produto.	Manter os elementos constituintes da marca: design, qualidade e diferenciação.	Preço, acabamento e tamanho diferenciado.
	Importância da pesquisa de tendências.	Fundamental para o sucesso dos seus produtos.	Considera perigoso embasar sua produção em tendência.
Estratégias Competitivas	Avaliação do grau de satisfação de seus clientes.	Por meio do contato com os lojistas que revendem seus produtos e com os clientes do varejo	Não adota nenhum procedimento sistemático. Considera os comentários dos clientes sobre a marca
	Como são monitoradas as forças externas do macroambiente.	Com mais de um tipo de estratégia de comercialização.	Considera impossível monitorar.
	Principal fator de competitividade da empresa.	Design, qualidade e diferenciação na oferta do produto.	Preço e tamanho diferenciado.
	Principal dificuldade de crescimento da empresa.	Falta de mão-de-obra especializada.	Falta de apoio financeiro dos órgãos governamentais.
	Como são trabalhadas as questões das mudanças no ambiente industrial.	Pelos diferentes canais de comercialização de seus produtos.	Age de acordo com as manifestações de mudança.
	Postura da empresa em relação à concorrência.	Pró- ativa.	Reativa.
Papel da atividade de design no desempenho da qualidade pelas MPes	Controla a qualidade da matéria-prima antes da fabricação?	Sim.	Não. Inicia durante o processo de enfeito.
	Controla a qualidade durante o processo de fabricação?	Sim.	Sim.
	Realiza testes de controle de qualidade?	Sim.	Não.
	Faz a inspeção antes da distribuição dos produtos?	Sim.	Sim.
Importância do	Concepção do projeto,	Essencial.	Desconhece.

design para empresa, de acordo com as seguintes etapas:	modelagem, produção, distribuição e na comercialização.		
Nível de informação de design nas MPEs investigadas	Possibilidades de atuação do profissional designer de moda na empresa.	Conhece e utiliza.	Desconhece.
	Existência de um profissional designer de moda na empresa.	Sim.	Não.
	Atividades desempenhadas pelo designer na empresa.	Coordenação das atividades relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto, desde a concepção à distribuição dos mesmos.	Não dispõe do mesmo.
	Entendimento da relação dos elementos da gestão com o design.	Fundamental para a sobrevivência e sucesso da empresa.	Desconhece.
	O design é inserido na estratégia e no modelo de gestão da empresa.	Sim.	Não.
	Benefícios gerados pela adoção da Gestão de Design como uma estratégia competitiva.	Fortalecimento e crescimento da empresa e da marca "carro chefe". Introdução de uma nova marca para um público diferenciado.	Desconhece.
	Impacto de design no negócio da empresa.	Extremamente positivo e essencial para o sucesso da empresa.	Desconhece.
	Relação das questões de investimento e retorno do design para a empresa.	Acredita que o investimento é baixo, comparado aos benefícios para a empresa e a marca.	Acredita que o custo é muito alto e que não dispõe de condições para tal.

Quadro 8 – Comparativo dos resultados obtidos entre as empresas A e B.

Fonte: Própria.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se a discussão dos resultados, realizada por meio do método indutivo, por comparação entre os resultados obtidos no estudo

de caso múltiplo, confrontando os aspectos teóricos com os práticos em relação aos elementos estudados.

4.1 SOBRE AS EMPRESAS

De início, é importante ressaltar os pontos comuns entre as empresas investigadas. Ambas foram criadas e administradas pela figura dos seus proprietários-dirigentes, que, frequentemente, acumulam funções técnicas, administrativas entre outras. Iniciaram suas atividades fundamentando-se em estratégias intuitivas de uma gestão centralizada, pautada na visão operacional de curto prazo.

Um outro ponto a ser considerado, é que ambas as empresas têm trabalho direcionado para o segmento feminino com ênfase em “tamanhos grandes”, uma categoria de produto que apresenta expressiva demanda e um mercado carente deste tipo de oferta.

No entanto, como visto no resultado desta unidade de análise, apresentada no Quadro 8 (p.100) anteriormente, embora tenham as mesmas características, a empresa A destaca-se expressivamente no mercado. Possui, atualmente, o dobro de funcionários, produz o triplo de peças/mês e apresenta-se muito superior na forma de comercialização bem como no mercado de atuação em relação à empresa B. As demais unidades de análise, apresentadas a seguir, possibilitarão discutir os principais elementos que contribuíram para tais resultados.

4.2 SOBRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E OS NÍVEIS DE TOMADA DE DECISÃO

Na apreciação sobre as variáveis relacionadas a esta unidade de análise, chama a atenção o fato da empresa B apresentar uma administração centralizada nos proprietários, causando um acúmulo de atribuições, que somadas a

ausência de formação destes para tais funções, gera uma desatenção às forças do mercado. Assim, as reações e adaptações aos fatores externos e internos relativos aos aspectos organizacionais desta empresa ocorrem à medida que os problemas surgem, numa lógica inversa à antecipação ao controle dos problemas, proposta pelos autores Wood Junior (2002); Motta e Vasconcelos (2004); Araújo (2004). Soma-se a isto, a necessidade de gerenciar as interfaces entre os níveis hierárquicos e adotar a democracia nas decisões operacionais, agilidade na gestão da informação e a integração das diferentes áreas, recomendado por Martins (2004).

A empresa B age de forma reativa e não planejada, isso a impede de se adaptar às mudanças significativas em relação a seus objetivos e direcionamentos. Além da expressiva resistência às mudanças, a falta de investimento em design tem provocado grande dificuldade de a empresa obter novas alternativas produtivas e gerenciais e de reações às mudanças de mercado. Este resultado contraria a colocação de Rech (2002), a qual observa que a reorganização interna vem capacitando-as a atuarem em mercados mais exigentes e que, além das mudanças organizacionais frente aos avanços tecnológicos, vem ocorrendo, também, mudanças na organização e na gestão das empresas, que têm reconhecido a importância do designer e sua capacidade de abrangência e de coordenação dos diferentes aspectos implicados no processo que resulta o produto. Desta forma, recomenda-se que as empresas sejam versáteis e ágeis, que implementem inovações nos seus diversos níveis de atuação.

A empresa B não tem acompanhado os avanços inerentes à área de gestão e nem mesmo da área de moda, seu ramo específico de atuação. Assim, ao manter os mesmos valores e crenças, desde a fundação, representa a essência de uma filosofia reativa. O mesmo não ocorre com a empresa A, que busca reciclar-se de acordo com as mudanças, mantendo apenas algumas de suas crenças e valores, conforme recomenda Sarquis (2003).

Outro aspecto que se observa é que a empresa A, apesar de apresentar uma administração de certa forma centralizada na diretoria, possibilita

decisões rápidas com poucos graus de hierarquia, possíveis devido à administração por departamentos estruturada de forma horizontal. Além disso, a formação do principal executivo contribui para que a empresa apresente-se de forma pró-ativa em relação às mudanças e inovações.

Quanto aos elementos relacionados à cultura organizacional, o resultado da entrevista confirma as afirmações de Marques e Mirshawka (1993), segundo eles, os valores representam a essência da filosofia da empresa para se chegar ao sucesso, visto que eles fornecem um senso de direção comum para todos os funcionários e um guia para o comportamento diário. As crenças de uma organização salientam quais são as questões observadas com mais atenção e indicam seu nível de prioridade.

4.3 SOBRE AS AÇÕES DE DESIGN RELACIONADAS AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO E AS ESTRATÉGIAS DE PRODUTOS

Pode ser visto, na revisão da literatura apresentada, no capítulo dois, que o projeto de design deve ser considerado um grande aliado para se trabalhar com a diversidade e as especificidades inerentes a área de moda, por isso, o desenvolvimento de produtos de vestuário de moda orientado pelo design deve ser conduzido por uma metodologia projetual.

Assim, a importância da metodologia projetual é ressaltada no estudo por Jones (2005); Burdek (2006); Ulrich ; Eppinger (1995) e corroborada por Montemezzo (2003, p. 25) para a mesma “o uso de métodos sistemáticos poderá contribuir significativamente na canalização das variáveis que envolvem um problema de design, reduzindo o risco de se tomar decisões incoerentes, durante o processo de desenvolvimento de produtos”.

No contexto industrial estudado, pode-se perceber que somente a empresa A utiliza-se dos benefícios oriundos da atividade de um projeto de design

de moda. Conforme descrito anteriormente, no item 3.7 (p.90), para a condução das atividades referentes ao processo de desenvolvimento de produtos obedece-se a uma seqüência de etapas pré-estabelecidas e ajustadas à realidade da empresa. A empresa entende que sua competitividade é determinada pela relação com o mercado, por meio do produto. Portanto, no processo de design de um novo produto, a empresa em questão pauta-se na análise, tanto da realidade externa quanto interna. Além disso, é expressiva a inter-relação entre as atividades de projeto e de gestão na referida empresa. Isso é confirmado pela coerência do processo de design trabalhado pela empresa e o processo de design estratégico proposto por Santos (2000) e por Magalhães (1997), mostrando que o design pode contribuir paralelamente em dois tipos de estratégias: o design voltado para a racionalização e um design voltado para a diferenciação.

Já na empresa B, apresenta-se um processo realizado de forma intuitiva, predominando a cultura da cópia. Cabe apontar que esta empresa age contrariamente às recomendações de Caldas (2004), para ele as empresas precisam buscar os elementos fundadores de sua identidade, que deve ser entendida como estratégia de posicionamento no mercado. O autor adverte: "em face destes inúmeros elementos, a falta de pesquisa de verdade, no caminho fácil da cópia travestida de referencia, já se anuncia como o erro fatal de empresas e marcas no século XXI".

Salienta-se, portanto, que as possíveis ocorrências de insucesso de produtos inovadores, apontadas pela empresa B, devem-se ao fato desta não se antecipar em relação às mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação, não possuir uma cultura favorável à inovação e, principalmente, não fazer uso do design que de acordo com Magalhães (1997) e Costa e Silva (2002) pode contribuir com dois tipos de inovação: a tecnológica e a organizacional.

O empresário da empresa B justifica a ausência de investimento em design. Entende que se trata de um custo muito alto para a realidade de sua empresa e que tal investimento resultaria no aumento do preço do produto, que é

relativamente baixo, e o mesmo não seria absorvido pelos seus consumidores. Isso se contrapõe às informações apresentadas por Costa e Silva (2002) de que a atividade de design absorve em média 15% dos custos, mas compromete cerca de 85% dos investimentos no desenvolvimento de um novo produto. Também se contrapõe aos resultados apresentados na empresa A e também a Wolf (1998), segundo eles, o Design Management pode ajudar as pequenas empresas a criar seus objetivos, baseados em seus conhecimentos, capacidade e meios de produção, otimização do processo e redução de custos.

Ambas as empresas investigadas afirmam que seu produto se diferencia dos concorrentes, primeiramente pela categoria de produto trabalhado. Isso apresenta coerência com o que é apresentado de forma consensual na literatura da administração da estratégia, principalmente pelos autores Mintzberg (2001) e Porter (1998), que uma organização se distingue em mercado competitivo ao diferenciar suas ofertas de alguma forma.

No entanto, conforme constatado na empresa A, além do tamanho do produto ser um diferenciador, soma-se também a isto, a inovação pautada nos elementos do design, conforme recomendado por Roda e Kruchen (2004) e a importância dada aos atributos intangíveis, apontada por Treptow (2003).

Um dos pontos fortes observados em ambas as empresas é a possibilidade de relacionamento com clientes, possível, especialmente, pelo tipo de comercialização. Esta é uma característica da maioria das MPEs que podem utilizar essa relação como ferramenta para valorizar as idéias de clientes, utilizando-as na proposição de novos modelos.

4.4 SOBRE AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

As empresas investigadas consideram todas as estratégias apontadas como alternativas para alcançar vantagens competitivas. No entanto, segundo Mintzberg e Quinn (2001), uma organização pode diferenciar suas ofertas

de seis maneiras básicas: estratégia de diferenciação de preço; estratégia de diferenciação de imagem; estratégia de diferenciação de suporte; estratégia de diferenciação de qualidade; estratégia de diferenciação de design; estratégia da não diferenciação. A discussão deste item estará pautada em tais recomendações e são apresentadas a seguir.

1 Estratégia de diferenciação de preço: chama a atenção a elevada preocupação da empresa B com relação ao preço, que é apontado como sendo bem inferior aos praticados pela concorrência. No entanto, ressaltam que, apesar do preço baixo aplicado pela empresa, o produto apresenta um acabamento de qualidade para o público em questão. Já a empresa A entende ter um preço adequado aos atributos que o produto oferece, afirma considerar os parâmetros de fabricação que permitam racionalizar o processo produtivo, cumprir com os requisitos do usuário, aumentar a qualidade e os valores formais do produto. O design, neste caso, é apontado como um instrumento eficaz, utilizado para alcançar a redução dos custos de fabricação e a diferenciação dos produtos, pois entendem que além de ter preço adequado, o produto deve ser atrativo nos aspectos tangíveis e intangíveis.

2 Estratégia de diferenciação de imagem: a empresa A usufrui dos benefícios oriundos dessa estratégia, uma vez que conta com o desempenho de profissionais designers gráficos que trabalham o material de divulgação: *banners*, catálogos, revistas, entre outros. Além disso, a estratégia de diferenciação da imagem da empresa é trabalhada também por intermédio do seu produto, que contém conteúdo de design, qualidade e exclusividade nas estampas. Registra-se que isso se confirma pela conquista da identidade da marca, que mantém uma clientela fiel que a prestigia em todas as coleções, comprovada pela quantidade de peças/mês produzidas, mostrado anteriormente no Quadro 8, (p.100).

3 Estratégia de diferenciação de suporte: a empresa B entende que utiliza essa estratégia, por realizar um atendimento gratuito de ajustes nas peças adquiridas pelas suas consumidoras e a empresa A, pela prática de um

atendimento diferenciado, com informações complementares sobre os produtos e/ou sobre como compô-los, junto aos lojistas que adquirem seus produtos para revenda.

4 Estratégia de diferenciação de qualidade: A empresa B afirma que a qualidade é um dos seus diferenciais e é entendida como a ausência de defeitos e “um bom acabamento”, obtido no produto final. No entanto, esse resultado contraria as afirmações de Mintzberg e Quinn, segundo os quais a diferenciação pela qualidade tem a ver com as características do produto que o tornam melhor. O produto deve ter desempenho inicial mais confiável, durabilidade maior e ou desempenho superior. Também para Slack et al (2002); Garvin (2002), qualidade não exige apenas um bom desempenho da função produção na empresa, e sim, de todas as funções principais, isto é, produção, marketing e desenvolvimento de produtos, suportadas pelas funções de apoio. Essa reflexão é corroborada por Werkema (1995) a qual apresenta os componentes ou dimensões para a qualidade, que geraram o conceito de Qualidade Total sendo: qualidade; custo; entrega; moral e segurança, abordados no capítulo de fundamentação teórica (p.38). Assim, é possível compreender que a qualidade não está limitada à ausência de defeitos ou existência de “bons acabamentos”.

5 Estratégia de diferenciação de design: esta é somente possível de ser utilizada pela empresa A, que conhece e faz uso do design. A inserção da estratégia de diferenciação de design, pela referida empresa, implicou na melhoria de seus produtos e processos. Salienta-se que a integração do design com as outras áreas da empresa, vem ocorrendo por etapas e com apoio da direção geral, conforme recomendado por Bernsen (1987) e Peters (1998). O design contribui também, como norteador do gerenciamento do processo de mudança instalado pela empresa.

6 Estratégia da não diferenciação: esta estratégia não é adotada por nenhuma das empresas investigadas.

4.5 SOBRE O PAPEL DA ATIVIDADE DE DESIGN NO DESEMPENHO DA QUALIDADE NAS MPES ESTUDADAS

Pode-se observar que as empresas investigadas afirmam zelar pela qualidade de seus produtos. No entanto, afirmam não terem tido acesso a nenhum tipo de programa de qualidade, praticando-a de forma intuitiva.

Na empresa B, conforme já descrito na questão anterior, a qualidade é entendida como um bom desempenho da função produção que conseqüentemente resulta em um bom acabamento final do produto. Em contrapartida, na empresa A existe um monitoramento contínuo em torno da qualidade, conforme descrito no item 3.7 (p.93). Cabe destacar, que isso se deve ao fato da empresa fazer uso do design, pois, conforme ressaltado por Santos (2000), o papel da atividade de design de produtos nos processos de qualidades atuais, deve ser um papel estratégico. Baseia-se no atendimento total ao cliente, em inovações a ritmo rápido e, na transformação dos sistemas de produção, aspectos que envolvem diretamente a integração dos processos de concepção e de produção para gerar novas soluções. Concluindo, é importante enfatizar a importância da política da qualidade, que de acordo com o que foi abordado por Paladini (1995), representa as decisões da empresa em nível macro, ou seja, em termos de diretrizes globais.

4.6 SOBRE A IMPORTÂNCIA DO DESIGN PARA EMPRESA, DE ACORDO COM AS SEGUINTE ETAPAS: CONCEPÇÃO DO PROJETO; MODELAGEM; PRODUÇÃO; DISTRIBUIÇÃO E NA COMERCIALIZAÇÃO

O resultado desta unidade de análise mostra que somente a empresa A reconhece a importância do uso do design em cada uma das variáveis apontadas, conforme descrito no item 3.7 (importância do design para a empresa), p.93, pois foi a partir da sua utilização que a empresa se reposicionou no mercado. Uma discussão sobre a empresa B, no que se refere a este item apresenta-se na próxima questão.

4.7 SOBRE O NÍVEL DE INFORMAÇÃO DE DESIGN NAS MPES INVESTIGADAS

Analisando os resultados obtidos na empresa B, é possível ver a plena incompreensão por parte da empresa sobre o valor do design e seu papel no contexto de estratégias das empresas. A falta de conhecimento apresenta-se como o grande impedimento de sua utilização. Esse resultado confirma as afirmações de Wolf (1998) de que existem muitas empresas pequenas que não aproveitam das vantagens da Gestão de Design, porque a maioria das empresas vê o design como uma despesa adicional, que não querem despende. Não sabem que podem ganhar com o uso do design. Nota-se que, também a empresa A, só passou a empregar o design após conhecer seus reais benefícios, abandonando o empirismo até então praticado.

5 CONCLUSÃO

A trajetória realizada neste trabalho mostrou a dimensão do conceito de Gestão de Design e sua relevância diante de mudanças no ambiente competitivo da micro e pequena empresa do vestuário de moda. Evidenciou-se que, apesar do mercado apresentar-se altamente interligado com forças que pedem componentes de mudança nas organizações, no que tange as MPEs, a exemplo da empresa B investigada, esta ainda, não está presente nem no discurso e nem nas suas intenções, arrastando-se penosamente.

Além disso, verificou-se que uma das principais dificuldades, ainda enfrentadas pelas MPEs do vestuário de moda é a de substituir o pensamento mecanicista por novas abordagens, devido à forte dose de embasamento político-familiar, herdada por aquele que decide pela empresa. Mesmo quando reconhecem a necessidade de mudança e decidem por ela, a exemplo da empresa A, investigada, ainda é difícil desligar-se facilmente do passado.

Outro ponto, que chamou a atenção, esteve relacionado à evolução tecnológica, que não tem sido acompanhada pelos micro e pequenos empresários, aumentando as dificuldades em adaptar-se às exigências do mercado atual. Somase a isso o fato de o design ser um conceito ainda pouco compreendido pelos empresários deste segmento. Diante disso, foi possível verificar, por intermédio dos resultados apresentados, o quanto as empresas perdem, por falta de conhecimento sobre as possibilidades de uso do design e por usarem modelos de gestão arcaicos, que não privilegiam a criatividade, qualidade e inovação. Infere-se que estas são algumas das causas relativas à mortalidade precoce das micro, pequenas e médias empresas.

Neste sentido, enfatiza-se a necessidade de capacitação para a gestão e para as atividades de projeto de produto nas MPEs deste segmento. Acredita-se que a MPE do vestuário de moda pode inovar, especializando-se e que com a formação de profissionais, somada à atitude de mudança cultural, é possível

reduzir o quadro de mortalidade de empresas que, ainda mantêm-se no mercado, por meio da reprodução de produtos existentes.

Assim, acredita-se que a presente pesquisa alcançou os objetivos previamente propostos, pois o resultado do estudo não somente respondeu à questão principal proposta no início do trabalho (como o design interage com as outras áreas atuantes na política de desenvolvimento de produto nas MPEs do vestuário de moda, e quais ações de design adotadas nas estratégias competitivas destas empresas), como também, confirmou o pressuposto inicial da pesquisa, de que a utilização da Gestão de Design como elemento de articulação estratégica e operacional pelas micro e pequenas empresas do vestuário de moda substitui o empirismo e a improvisação até então dominante.

Pode-se evidenciar no ambiente industrial estudado, que, somente após conhecer e aplicar os princípios do design, bem como do seu gerenciamento, uma das empresas investigadas, no caso, a empresa denominada A alterou e ampliou totalmente sua atuação industrial, passando a ocupar um lugar de destaque no mercado. Em contrapartida, o desconhecimento das possibilidades de uso do design e do seu gerenciamento por parte da outra empresa, denominada empresa B, apesar de estar há mais tempo no mercado, apresenta-se estagnada.

Foi possível confirmar, também, que o investimento em design deve ser realizado, baseado na análise do ambiente de atuação de cada empresa, que deverá definir e adequar sua própria política de design para o mercado. Neste contexto, enfatiza-se a importância da mudança de comportamento da empresa para direcionar suas decisões estratégicas para o design e aos poucos adquirir uma cultura de design. Na empresa A, pode se verificar que a introdução da Gestão de Design vem ocorrendo à medida que a empresa tem buscado conhecer e aplicar na prática os conhecimentos obtidos sobre o design, de maneira progressiva.

Viu-se na revisão de literatura (capítulo dois), que a Gestão de Design é apresentada sob diferentes pontos de vista. É consensual entre os pesquisadores que esta proporciona um diferencial estratégico e competitivo para as empresas. No entanto, acredita-se que, assim como o empresário da empresa B, grande parte dos micro e pequenos empresários do setor vestuário de moda, ainda, não despertaram para a vantagem do uso do design.

Considerando que as indústrias do vestuário de moda do estado do Paraná são compostas predominantemente por MPes, é pertinente acreditar que resultados tão distintos, obtidos em um estudo realizado entre duas empresas com as mesmas características, servirão de parâmetro para demonstrar o quanto a Gestão de Design pode contribuir como uma ferramenta estratégica para competitividade das MPes deste segmento. Acredita-se, ainda, que tais parâmetros poderão demonstrar, também, a importância da formação estratégica dos designers para atuar em ambiente industrial, bem como para a conscientização do valor do design para administradores que não são designers.

Assim, espera-se que este trabalho possa apresentar-se como um suporte teórico para as empresas que ainda não estão familiarizadas com as questões do design, especialmente aquelas ligadas à gestão de seus negócios. É uma contribuição para a disseminação da Gestão de Design como um processo inovador nas MPes do vestuário de moda, bem como, uma possibilidade das empresas visualizarem que sua capacitação é um fator essencial para operarem no mercado atual.

Espera-se que possam ser beneficiados com este trabalho, entidades e pesquisadores que trabalham com ações voltadas a este segmento, pois as questões gerais do estudo, elaboradas com base no referencial teórico sobre o que os autores recomendam para a prática da Gestão de Design, além de ter contribuído para se gerar um modelo de checagem de utilização da Gestão de Design em MPes do vestuário de moda (Quadro 7, p.81), apontou também um

conjunto de indicadores comuns de desempenho da Gestão de Design a serem adotados por essas empresas, visando seu desenvolvimento competitivo.

Aponta-se, como limitadores para a realização do estudo, a dificuldade de acesso a um cadastro atualizado das empresas do setor, contendo, além de porte, informações sobre os principais elementos que as caracterizem como o segmento e linha de produtos fabricados. A resistência e falta de interesse dos proprietários da empresa B, pela pesquisa, a qual só ocorreu, na referida empresa, pela exaustiva insistência por parte da pesquisadora.

Por fim, espera-se que a partir deste trabalho, novas pesquisas que contemplem as MPEs do vestuário de moda, possam surgir. Acredita-se que muitos elementos referentes a este segmento merecem ser aprofundados em trabalhos posteriores. Por isso, propõe-se, como sugestão para futuras investigações e desenvolvimentos teóricos, a proposição de modelos de Gestão de Design, para implementação em MPEs do vestuário de moda, bem como investigações sobre o que poderia contribuir na preparação das MPES do vestuário de moda, para a utilização plena do design como também do seu gerenciamento.

REFERÊNCIAS

ABIT. **Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção**. Disponível em <<http://www.abit.org.br/>>. Acesso em: 22 out. 2006.

ABRAVEST. Associação Brasileira da Indústria do Vestuário. Disponível em <<http://www.abraves.org.br/abraves/setorvest.htm>>. Acesso em: 5 dez 2003.

AKTOUF, Omar. **Pós globalização, administração e reacionalidade econômica: a Síndrome do Avestruz** / Omar Aktouf. Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. Rev. técnica Roberto Costa Fachin. São Paulo: Atlas, 2004.

ARAUJO, Luis César G. de. **Teoria geral da administração**: aplicação e resultados nas empresas brasileiras. São Paulo: Atlas, 2004.

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

AURÉLIO: século XXI. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Biblioteca UOL. Disponível em: <http://www1.uol.com.br/aurelio/index_result.html?stype=k&verbete=gest%E3o+de+design&btnbusca=Consultar>. Acesso em: fev. 2006.

BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa**. Brasília (DF): CNI, 1998.

BERNSEN, J. et al. **Design Management in Practice**. Danish Design Council. Copenhagen: 1987.

BEZERRA. Cícero Aparecido. **Projeto de Sistemas de Informação baseado em qualidade: uma abordagem voltada à pequena empresa**. 2001.110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

BULGACOV, Sergio (Org.). **Manual da gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

BURDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Trad. Freddy Van Camp. São Paulo: Blücher, 2006.

BURNSTEIN, D. **Project Management**. Barcelona: G. Gilli S.A. 1998.

CALDAS, Dario. **Observatório de sinais**: teoria e prática da pesquisa de tendências. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

CASSARRO, Antônio Carlos. **Sistemas de informações para tomada de decisões**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASTRO, Antônio Barros de. **O futuro da indústria no Brasil e no mundo**: os desafios do século XXI/ Antônio Barros de Castro...[et al.]. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CENTRO DE DESIGN PARANÁ. **Demanda de estratégias do design do setor produtivo brasileiro**. Curitiba: Centro de Design Paraná, 2006. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br>>. Acesso em: 20 nov. 2006.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN/CPD. **Manual de gestão do design**. Porto, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOWDHURY, Subir. **Administração no século XXI**: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. Trad. Maria Lúcia G. L. Rosa, Rev. técnica: Carlos A. Caldas Moraes. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

COSTA E SILVA, Adriana. **Branding & Design**: identidade no varejo. Rio de Janeiro: Rio Books, 2002.

DE CARLI, Ana Mery Sehbe. **O sensacional da moda**. Caxias do Sul: EDUCS, 2002.

DEL PRIORI, Mary. **Corpo a corpo com a mulher**: pequena história das transformações do corpo feminino no Brasil. São Paulo: Senac, 2000. (Série Ponto Futuro, 2).

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto. **Marketing e design**: ferramentas de integração organizacional nas empresas. Estudo de caso em empresas de refrigeração. Londrina, 2000. 246 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Norte do Paraná, Londrina, 2000.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUT. **Mission Statement**. Boston. 2004. Disponível em: <<http://www.dmi.org/dmi/html/aboutdmi/mission.htm>>. Acesso em: nov. 2005.

DESIGN Atlas. Disponível em: <<http://www.designinbusiness.org>>. Acesso em: jul. 2006.

DIÁRIO ON LINE. **Administrando micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.imesexplica.com.br/111105_MPEs_abre.asp>. Acesso em junho, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional**. Campinas, SP: Alínea, 2003.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor** – prática e princípios. 5. ed. São Paulo: Ed. Pioneira, 1998.p.201.

ESCOREL, Ana Luisa. **O efeito multiplicador do design**. São Paulo: Senac, 2000.

FEIGENBAUM, Armand V. **Controle da Qualidade Total**, v.1. Trad. Regina Claudia Loverri. São Paulo: Makron Books, 1994.

FISCHER-MIRKIN, Toby. **O código do vestir**: os significados ocultos da roupa feminina. Trad. Ângela Melim. Rio de Janeiro: Rocco, 2001.

FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas. **Modelo organizacional de autogestão para projetos sociais**: uma ação de design. Florianópolis, 2005. 148f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

FORNASIER, Cleuza Bitencourt Ribas; MARTINS, Rosane Fonseca. Metodologia facilitadora. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 7, 2006, Curitiba. **Anais...** Curitiba: AEnD-BR, 2006. 1 CD-Rom.

FRANZIM JUNIOR, Joel. [jun. 2006] Entrevistadora: Maria Lívia Sabioni. Londrina. SEBRAE-PR, 2006. Entrevista concedida.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade** - a visão estratégica e competitiva. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIMENO, J. M. I. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill, 2000.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor têxtil no Brasil e no mundo: reestruturação e perspectivas**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 12, pp. 17-50, set. 2000.

IEMI – Instituto de Estudos e Marketing Industrial S/C Ltda. **Relatório Setorial da Indústria Têxtil Brasileira**. São Paulo: Brasil Têxtil, 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: outubro, 2005.

INTERNACIONAL CONCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/>>. Acesso em: maio 2006.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

JONES, Sue Jenkyn. **Fashion design**: manual do estilista. Trad. Iara Biderman. São Paulo: Cosac Naify, 2005.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos serviços**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. Tradução Maria Lúcia Machado. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

MAGALHÃES, Cláudio F. de. **Design estratégico: integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: Senai, 1997. 32p.

MAGRETTA, Joan, 1948. **O que é gerenciar e administrar**. Nan Stone (col.); Trad. Hugo de Souza Melo. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MANZINI, Ezio; VEZZOLI, Carlo. **O Desenvolvimento de produtos sustentáveis**. Trad. Astrid de Carvalho. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

MARQUES, Juracy C.; MIRSHAWKA, Victor. **Luta pela qualidade: a vez do Brasil**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. Florianópolis, 2004. 202 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

MERINO, Eugenio *et al.* A Contribuição do Design na Valorização de Produtos Alimentícios Regionais: Projeto Mafra. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE PESQUISA EM DESIGN, 2, 2003. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEnD-BR, 2003.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em:
<http://sistemasweb.desenvolvimento.gov.br/investimento_web/index.asp> Acesso em: mar. 2006.

MINTZBERG Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Trad. Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, Henry ; QUINN, James Brian. **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MONTANA, Patrick; CHARNOW, Bruce. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MONTEMEZZO, Maria Celeste de Fátima. **Diretrizes metodologias para o projeto de produtos de moda no âmbito acadêmico**. Bauru, 2003. 97f. Dissertação (Mestrado em Desenho Industrial) – Universidade Estadual Paulista.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. Gareth Morgan. Trad. Geni Goldschmidt. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management**. Paris: Éditions d'Organization, 2002.

NOBREGA, Clemente. **A ciência da gestão**: marketing, inovação, estratégia: um físico explica a gestão – a maior inovação do século XX – como uma ciência. Rio de Janeiro: Senac, 2004.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade no processo**: a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995.

PALOMINO, Érica. **A moda**. 2. ed. São Paulo: Publifolha, 2003.

PEREIRA, Orlindo Gouveia. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PEREIRA, Regina Célia de Souza. Design industrial: uma contribuição às indústrias metal-mecânicas. In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEnD-BR, 2004. [CD-Rom].

PETERS, Tom. **Design as Advantage n.1: The Design + Identity 50**. Design Management Journal vol.11, n.1.

PIRES, Dorotéia Baduy. **O desenvolvimento de produtos de moda**: uma atividade multidisciplinar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEnD-BR, 2004. 1 CD-Rom.

RECH, Sandra. Moda: **por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC, 2002.

RITTO, Antônio Carlos de Ezevedo; SILVA, Luiz Sérgio Brasil d'Arinos. O Design e as organizações em um ambiente de novos paradigmas. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v.9, n.1/2 , 2001.

RODA, Rui; Krucken, Lia. Gestão do design aplicada ao modelo atual das organizações: agregando valor a serviços. In: In: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO EM DESIGN, 6, 2004, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AEnD-BR, 2004. 1 CD-Rom.

ROOZEMBURG, N.F.M.; EEKELS, J. Product Design; **Fundamentals and Methods**. John Wiley & Sons: Chichester, 1995.

SANTOS, Flávio Anthero dos, 1971. **O Design como diferencial competitivo**. Itajaí: Univali, 2000.

SARQUIS. Aléssio Bessa. **Marketing para pequenas empresas**: a indústria de confecção. São Paulo: Senac, 2003.

SCHULMANN, Denis. **O desenho industrial**. Tradução Maria Carolina F. de Castilho Pires. Campinas, (SP): Papirus, 1994.

SENAI. CETIQT. ID. **Caderno inspirações para o design de moda**: inverno 2007/ SENAI – Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil. Instituto de Design. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant' Anna. **Criação de novos negócios**: gestão de micro e pequenas empresas. 2. ed.rev. ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 288p. (Coleção FGV Negócios).

TREPTOW, Doris. **Inventando moda**: planejamento de coleção. Brusque: D Treptow, 2003.

ULRICH, K.T., EPPINGER, S.D. **Product design and development**. 1. ed. McGraw-Hill, 1995. 384 f.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1995.

WOLF, Brigitte. **O design management como fator de sucesso comercial**. Florianópolis: FIESC/IEL, 1998.

WOOD JUNIOR. Thomaz (Coord.). **Mudança organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA ENTREVISTA NAS EMPRESAS

DADOS DA EMPRESA	
Segmento/ produto trabalhados	
Número de funcionários	
Tempo de atuação no mercado/ dados históricos	
Produção mensal	
Mercado de atuação	
Forma de comercialização	

A - Quanto à estrutura organizacional da empresa e os níveis de tomada de decisão:

1. Como são trabalhadas as tomadas de decisão na sua empresa? O poder de decisão é centralizado?
2. Quem é o principal executivo da empresa? Quais as principais funções que desempenha?
3. Qual a formação do principal executivo/administrador?
4. Que critérios são utilizados para fazer uma adequada divisão do trabalho e que mecanismos são incorporados para coordená-los?
5. Como a empresa trabalha sua cultura organizacional (a soma total dos valores, costumes, tradições e significados que torna única uma empresa)?
6. A empresa quebra os moldes de velhas crenças e costumes? Recicla ou mantém de seus valores?

B - Quanto às estratégias competitivas:

7. Como sua empresa verifica o grau de satisfação de seus clientes?
8. Como sua empresa monitora e/ou interage com as forças externas do macroambiente (variáveis não controláveis)?
9. Qual principal fator de competitividade de sua empresa?
10. Qual a principal dificuldade de crescimento da sua empresa?

11. Como sua empresa trabalhada as questões das mudanças no ambiente industrial?
12. Como você avalia a postura de sua empresa em relação à concorrência?

C - Ações de design relacionadas ao processo de desenvolvimento de produto:

• ***Quanto ao processo de desenvolvimento e organização das atividades:***

13. A sua empresa tem um departamento de desenvolvimento de produtos?
14. Por quem é realizado o processo de desenvolvimento de produto?
15. Qual a formação do profissional ou (profissionais) que desenvolve esta atividade na empresa?
16. Qual o nível de interação do profissional designer ou da equipe de design com outras áreas da empresa (*marketing*, produção, vendas, finanças)?
17. Como é realizado o processo de desenvolvimento de produto? Qual a metodologia/procedimentos utilizada(os) pela sua empresa?
18. Quais são as fontes de pesquisas utilizadas para o desenvolvimento de produtos?
19. Em quais estágios do processo de desenvolvimento de produto o designer participa?

• ***Quanto à estratégia de produto:***

20. Em que seu produto diferencia dos concorrentes?
21. A quem cabe a decisão sobre novos produtos na sua empresa?
22. Como a empresa trabalha com os elementos: a obsolescência programada da moda e o novo como imperativo categórico?
23. Como os projetos de produtos são desenvolvidos?
 - () por meio de aperfeiçoamento de produtos existentes?
 - () utilizando-se de idéias ainda não experimentadas?
 - () mesma utilização em categorias diferentes?
 - () Outros?
 Quais? _____
24. Em sua opinião, como dar competitividade ao produto?

25. A empresa considera a pesquisa de tendências importante para concepção de seus produtos? Caso positivo, como a empresa dispõe de informações sobre tendências?

D - Nível de informação de design e gestão do design na MPE:

26. Você conhece as possibilidades de atuação do profissional designer de moda? Caso afirmativo destaque-as.
27. Sua empresa dispõe de um profissional designer de moda? Em caso afirmativo, quais atividades são desempenhadas por este profissional?
28. Como você entende a relação dos elementos da gestão com o design?
29. O design é inserido na estratégia e no modelo de gestão da empresa? De que maneira?
30. No seu entendimento a empresa seria beneficiada caso viesse a adotar a gestão do design como uma estratégia competitiva?
31. Como você entende o impacto de design no negócio da sua empresa?
32. Como você relaciona as questões de investimento e retorno do design para a sua empresa?

E - Como você entende a importância do design para sua empresa, de acordo com as seguintes etapas:

33. Na concepção do Projeto?
34. Na modelagem?
35. Na produção?
36. Na distribuição?
37. Na comercialização?

F - Papel que a atividade de design de produtos assume, no desempenho da qualidade pela empresa:

38. Como é realizado o controle de qualidade dos produtos na sua empresa?
- () controla a qualidade da matéria-prima antes da fabricação