

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**AMANDA THAIS ESCUDEIRO VATRAS**

**DESIGN COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO:  
A IMPORTÂNCIA DO DESIGNER DE MODA  
PARA AS EMPRESAS DO VESTUÁRIO DE CIANORTE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**MESTRADO EM *DESIGN***

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU***

**São Paulo, março/ 2010**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**AMANDA THAIS ESCUDEIRO VATRAS**

**DESIGN COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO:  
A IMPORTÂNCIA DO DESIGNER DE MODA  
PARA AS EMPRESAS DO VESTUÁRIO DE CIANORTE**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em *Design* – Mestrado, da Universidade Anhembi Morumbi, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em *Design*.

Orientadora: Profa. Dra. Kathia Castilho

**São Paulo, março/ 2010**

**UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI**

**AMANDA THAIS ESCUDEIRO VATRAS**

**DESIGN COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO:  
A IMPORTÂNCIA DO DESIGNER DE MODA  
PARA AS EMPRESAS DO VESTUÁRIO DE CIANORTE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em *Design* – Mestrado, da Universidade Anhembi Morumbi, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em *Design*, aprovada pela seguinte Banca Examinadora:

**Profa. Dra. Kathia Castilho**

Orientadora

Mestrado em *Design* Anhembi Morumbi

**Profa. Dra. Cyntia Malaguti**

Examinadora Externa

Centro Universitário Senac São Paulo

**Profa. Dra. Márcia Merlo**

Examinadora Interna

Universidade Anhembi Morumbi

**São Paulo, março/ 2010**

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da Universidade, do autor e do orientador.

## AMANDA THAIS ESCUDEIRO VATRAS

Graduada em Gestão de Moda e Estilo (2004) e Especialista em Cultura de Moda (2007). Atualmente, é professora da Universidade Paranaense – Unipar. Tem experiência na área de planejamento empresarial e de coleção no segmento do vestuário.

### Ficha Catalográfica

V48d designer	Vatras, Amanda Thais Escudeiro Design como estratégia de gestão: a importância do de moda para as empresas do vestuário de Cianorte / Amanda Thais Escudeiro Vatras. – 2010. 147f.: il.; 30 cm.  Orientador: Profa. Dra. Kathia Castilho Dissertação (Mestrado em Design) - Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2010. Bibliografia: f.117-123  1. Design. 2. Designer de moda. 3. Estratégia de gestão. I. Título.
	CDD 741.6

Dedico este trabalho aos meus pais, Jorge e Marina, ao  
meu irmão, Vinícius, e ao meu amor, Maurício.  
As conquistas só possuem valor quando se pode dividi-  
las com pessoas especiais, amorosas e, indispensáveis  
como vocês.

Agradeço a Deus pelas inúmeras bênçãos alcançadas no decorrer desta caminhada.

Agradeço aos meus pais por possibilitarem e viabilizarem estes anos de conhecimento. Obrigada pelo amparo, carinho, amor incondicional, conselhos, suporte emocional e incentivos, infinitos incentivos. Sem vocês, definitivamente, não seria possível e, não teria o mesmo sabor. Eu os amo!

Agradeço ao meu irmão pelo carinho neste tempo, incentivo e disponibilidade. Realmente, não poderia ter escolhido um melhor “assessor”. Você foi maravilhoso e indispensável, o que só fez aumentar o meu amor por você.

Agradeço ao meu amor Maurício, que surgiu juntamente com este desafio e foi imprescindível. Não tenho como agradecê-lo por tudo o que fez. Eu sei o quanto você se esforçou e o quanto fez para podermos permanecer juntos quando possível, mas, acima de tudo, felizes. Mesmo na ausência, uma presença constante, nas flores, cartões, mensagens, telefonemas. Guardo esta constância com muito amor em minha memória e com a certeza de que tudo valeu e valerá à pena.

Agradeço à D. Inês pelas sábias e carinhosas palavras, seja nos momentos de tensão, medo ou alegrias. Obrigada por compartilhar de sua experiência e ter proporcionado o exercício de minhas reflexões como pessoa.

Agradeço à Kathia Castilho por ter sido a primeira incentivadora quando, em uma banca de especialização, docemente disse a respeito do programa de Mestrado.

Obrigada por ter sido minha orientadora, por ter desempenhado o exercício da compreensão quando precisei e por guiar-me pelos caminhos que desejava trilhar. Saiba que seu sorriso, sua humildade e sua atenção fizeram toda a diferença. Você é realmente especial e, por isso, espero cultivar estes laços por muitos e muitos anos.

Agradeço à Antonia, pelo empenho e competência implacáveis, desempenhados com voz mansa, porém, firme, gestos delicados, porém, certos, e bom humor inabalável.

Obrigada por tudo, Totonha! Você é um exemplo de mulher, uma guerreira.

Agradeço aos amigos de Mestrado e agora da vida, Valéria e Cláudio. Obrigada, Léka, pelos infinitos bons momentos. Desde o início, uma parceria implacável. Agradeço por

sua confiança, carinho, disponibilidade, tato, incontáveis ajudas, risadas e pela leveza das palavras. Que possamos continuar cultivando esta amizade eternamente. Obrigada, Cláudio, por compartilhar sem egoísmo seus conhecimentos, por ter sido parceiro nos mais diversos momentos e oferecido ajuda quando solicitado. Você é mais uma daquelas pessoas das quais se tem orgulho em dizer: este é meu amigo!

Agradeço aos empresários que disponibilizaram tempo e ideias quando solicitados para a pesquisa deste trabalho.

Agradeço aos professores Cláudia Marinho, Gizela Belluzzo, Rosane Preciosa, Ana Mae e Jofre Silva. Obrigada pelos inúmeros despertares.

Obrigada à Mônica Moura e Cyntia Malaguti, por terem proporcionado novas reflexões e o aprimoramento deste trabalho pelo processo de Qualificação da Dissertação.

Agradeço à Lílian Tozatto por ter dividido suas aulas para o desenvolvimento do estágio em docência. Obrigada pela disponibilidade e compreensão.

Agradeço à Universidade Anhembi Morumbi por ter sido mediadora de todas estas experiências e descobertas por meio de sua estrutura.

Agradeço à CAPES por ter viabilizado, por meio de uma bolsa de estudo, a concretização deste Mestrado.

## RESUMO

Esta pesquisa se propõe a estudar o *design* como uma das possíveis estratégias de gestão. Ao abordar temáticas variadas a respeito da moda e seu sistema, assim como do *design* atrelado à gestão empresarial, criatividade, empreendedorismo e inovação, dentre outras, tentou-se explicitar a complexidade do *design* de moda nas suas mais diversas facetas e aplicações. Por fim, a realização da pesquisa de campo com alguns empresários de Cianorte colocada em confronto com uma pesquisa realizada anteriormente com acadêmicos de moda e *design* (2007) serviu como um termômetro na compreensão de como anda este mercado local, reconhecido como “A Capital do Vestuário” do Sul do país.

**Palavras-chave:** *Design*. Moda. Estratégia. Gestão

## ABSTRACT

This study proposes to research design as one possible management strategy, among others. After an approach to diversified topics on fashion subject and its systems, as well as design linked to business management, creativity, entrepreneurship, and innovation, etc., I tried to clarify the fashion design complexity in its more diverse facets and applications. At last, the field research accomplishment with some Cianorte city business men, in comparison with a research previously accomplished with fashion and design universitarian students (2007) worked as a thermometer to understand how this local market was operating, designed as “The capital city of clothing” in Brazilian South Region.

**Key-words:** Design. Fashion. Strategy. Management.



<b>Introdução</b> .....	10
<b>Capítulo 1 – Sistema da Moda: compreendendo a cadeia produtiva de Cianorte-PR</b> .....	12
1.1. A moda.....	12
1.2. A moda como sistema.....	15
1.3. Obsolescência programada.....	20
1.4. A indústria do vestuário no Brasil: alguns dados.....	22
1.4.1. Indústria do vestuário do Paraná.....	24
1.4.2. Cianorte-PR: a capital do vestuário.....	24
1.4.2.1. O olhar do acadêmico de moda enquanto jovem profissional para o mercado de Cianorte – PR.....	29
1.5. Entendendo o fluxo de produção. Processos de uma empresa de confecção do vestuário: etapas do projeto de desenvolvimento para a criação de moda.....	32
1.5.1. Cronograma de coleção.....	34
1.5.2. Pesquisa de tendências e definição do tema da coleção.....	35
1.5.3. <i>Mix</i> de produtos.....	37
1.5.4. Escolha de tecidos, aviamentos e controle de estoque.....	37
1.5.5. Desenho de estilo e desenho técnico.....	38
1.5.6. Reunião para aprovação dos croquis.....	39
1.5.7. Modelagem e prototipagem.....	40
1.5.8. Reunião de aprovação dos protótipos.....	40
1.5.9. Alteração nos modelos, gradação e encaixe.....	41
1.5.10. Ficha técnica.....	42
1.5.11. Formação do preço de venda.....	42
1.5.12. Confecção do mostruário.....	43
1.5.13. Lançamento de coleção.....	43
1.5.14. Produção, controle de qualidade e vendas.....	44
1.5.15. Arremate, etiquetagem, armazenamento e expedição.....	46
<b>Capítulo 2 – Compreendendo o <i>design</i> como estratégia de gestão</b> .....	47
2.1. <i>Design</i> , <i>design</i> de moda e o <i>designer</i> .....	48
2.2. Gestão estratégica empresarial.....	52
2.3. <i>Design</i> como estratégia de gestão: características e vantagens.....	55
2.3.1. Planejando e desenvolvendo o produto.....	62
2.3.1.1. Prazo e disciplina.....	65

2.3.1.2. Gestão da variabilidade.....	66
2.3.2. O <i>designer</i> como líder para a interdisciplinaridade empresarial.....	67
2.3.3. Empreendedorismo, criatividade e inovação <i>versus</i> cultura da cópia.....	68
2.3.4. Gerência de riscos.....	75
2.4. Responsabilidade Social Empresarial.....	77
2.5. Responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.....	81
<b>Capítulo 3 – Aspectos metodológicos e os resultados da pesquisa de campo.....</b>	<b>88</b>
3.1. Especificação do problema.....	88
3.2. Objetivos da pesquisa.....	89
3.3. Tipologia de pesquisa.....	90
3.4. Etapas da pesquisa empírica.....	91
3.5. Resultados identificados.....	92
3.5.1. Algumas considerações a respeito das análises.....	107
3.5.2. Confrontando as pesquisas.....	110
<b>Considerações finais.....</b>	<b>114</b>
Referências bibliográficas.....	117
Referências eletrônicas.....	119
Anexo 1 – Investigação quantitativa realizada em 2007 com os estudantes dos últimos anos dos cursos de graduação em Moda e <i>Design</i> da cidade de Cianorte-PR.....	123
Anexo 2 – Questionário aplicado aos empresários de moda de Cianorte-PR.....	143

## Introdução

O anseio em desenvolver um trabalho que tratasse do *design* como uma das possíveis estratégias de gestão para as empresas do vestuário, aliado a um estudo de campo que pudesse retratar, a partir de uma pequena amostragem, qual a importância dada aos *designers* pelos empresários de moda, se deu mediante uma pesquisa realizada no ano de 2007, que revelou a insatisfação dos alunos dos últimos anos das graduações existentes em Cianorte - PR quanto à receptividade no mercado de trabalho e à desvalorização como jovens sem experiência profissional.

Para uma melhor compreensão do estudo proposto, o primeiro capítulo recebeu o título de “Sistema da Moda: compreendendo a cadeia produtiva de Cianorte – PR”. Por meio de temáticas como: a moda como sistema; a obsolescência programada; a indústria do vestuário no Brasil, no Paraná e em Cianorte - PR; além da sequência aplicada ao fluxo de produção de uma empresa por meio do projeto de desenvolvimento para a criação de moda. Procuramos explicitar o funcionamento da cadeia produtiva da cidade, utilizando, como complemento para este objetivo, dados relevantes da pesquisa realizada em 2007.

“Compreendendo o *design* como estratégia de gestão” é o título do segundo capítulo, em que houve a tentativa de explicitar a relevância do *design* para as empresas de moda enquanto possibilidade estratégica. Para isso, foram abordados assuntos pertinentes às atividades do *designer* como: a gestão estratégica empresarial, as características do *design* como uma atividade estratégica de gestão e suas vantagens, além de questões referentes à responsabilidade social empresarial, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.

O terceiro e último capítulo: “Aspectos metodológicos e resultados da pesquisa de campo”, é composto por dados relevantes e resultados da pesquisa realizada. Neste momento, explicitaram-se os problemas, os objetivos e a tipologia referentes à pesquisa desenvolvida, além das etapas realizadas para o desenvolvimento da pesquisa e os resultados identificados.

Levantar questionamentos e apontamentos pela análise dos questionamentos aplicados a alguns empresários de moda da cidade e, pelo confronto da pesquisa

desenvolvida em 2007, certamente foi um caminho encontrado para viabilizar o surgimento de novas discussões e, até mesmo, o anseio de planos de ações que proporcionem a maximização deste mercado de moda que conforme veremos, por meio da pesquisa de campo, ainda possui muito caminho para trilhar.



## **Capítulo 1 – Sistema da Moda: compreendendo a cadeia produtiva de Cianorte - PR**

Por abordarmos um polo de moda regional, torna-se pertinente tocar em temáticas que explicitem e exemplifiquem a dinâmica da moda como fenômeno e sistema, além de dados pertinentes quanto aos setores nacional, estadual e regional, e as numerosas atividades envolvidas na produção de artigos deste segmento, o do vestuário.

### **1.1. A moda**

O termo moda tem origem na palavra latina *modus* e, em seu significado de maior amplitude, quer dizer escolha; esta, por sua vez, é estabelecida perante um gosto pessoal, significando “modo”. Falar em moda nos remete, na maioria das vezes, ao vestuário, foco do estudo em questão. Mas: “moda é modo, é maneira, é comportamento” (Braga, 2005:15). Portanto, tem um caráter muito mais abrangente, incluindo a arquitetura, as indústrias automobilística e moveleira, a decoração. Existe ainda o cabelo

da moda, o celular da moda e até mesmo o nome de batismo da moda, dentre outros usos, que caracterizam principalmente a diferenciação com a adoção da novidade em detrimento daquilo que existe e que, de certa forma, tornou-se corriqueiro. “Ainda podemos entendê-la como um processo de regulamentação social no qual o gosto individual se ajusta ao social, que dita regras, as quais se deve fazer referimento; essas determinam periodicamente o que, em cada época, está na moda” (Conti *in* Pires, 2008: 223).

Muitos fatores são indicados como possíveis propulsores para o uso da vestimenta, dentre eles: adorno, proteção, pudor e diferenciação. O processo de civilização teve início em regiões mais quentes e as formas de vestimentas caracterizavam-se como decorativas por meio do uso de prezas, garras, ossos, peles, penas, pedras e conchas. Já neste momento, era possível perceber a vestimenta como forma de distinção pessoal, pois, ao exibir uma grande preza, o homem era reconhecido como um bom caçador, além do credo de que, por exemplo, “vestindo a pele de animais anteriormente caçados, ele adquiria a força daquele animal” (Treptow, 2005: 24). A vestimenta como caráter de proteção se justifica pela existência das intempéries, como frio, chuva, neve, sol, além de elementos imprevistos como insetos e possíveis ataques de agressores. Já o ato de vestir-se por pudor possui caráter bíblico e traz consigo as concepções de pecado e de vergonha.

Inicialmente, a roupa era estabelecida mediante recursos e tecnologias disponíveis. Exemplo disso são as civilizações antigas: os assírios, povo guerreiro e nômade, usavam roupas de lã, pois podiam facilmente deslocar seus rebanhos conforme a conquista de uma nova terra. Os egípcios, por sua vez, faziam o uso de roupas confeccionadas com fibras de linho cultivado às margens do rio Nilo, onde fixaram morada. As vestimentas são capazes de exemplificar uma época, delimitar períodos, retratar um povo, assim como sua cultura e seus hábitos.

Mas quando, de fato, surgiu a moda? Tratar da história da indumentária, do vestuário e da moda não caracteriza aqui o nosso objetivo, mas Liporvetsky nos ajuda a compreender quando e como essa atividade tão presente em nossa contemporaneidade se iniciou:

*Durante dezenas de milênios, a vida coletiva se desenvolveu sem culto das fantasias e das novidades, sem a instabilidade e a temporalidade efêmera da*

*moda, o que certamente não quer dizer sem mudança nem curiosidade ou gosto pelas realidades do exterior. 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 renovação das formas se torna um valor mundano, a fantasia exhibe seus artifícios e seus exageros na alta sociedade, a inconstância em matéria de formas e ornamentações já não é exceção, mas regra: a moda nasceu (Lipovetsky, 1989: 23).*

Roupa pode significar proteção, cultura, identidade e, até mesmo, linguagem, mas, como afirma Filipecki (*in* Feghali e Schmid, 2008: 9-10), roupa “é também, desde a primeira Revolução Industrial, mercado de trabalho. Um mercado que se tornou complexo, envolve inúmeros tipos de profissionais e exige uma qualificação cada vez maior de seus pares, premissa fundamental na atividade criadora”. A moda não só tem seus significados, como também é negócio: gera emprego, movimentando o mercado desde os fornecedores de matéria-prima aos vendedores e vem alcançando patamares cada vez mais elevados de notoriedade na mídia e na própria sociedade.

Conforme constatamos no decorrer da história, apesar da existência da indumentária, é somente no final da Idade Média que começa a se falar em moda no sentido que conhecemos hoje: “movimento cíclico, mudança permanente na forma de trajar” (Castilho e Martins, 2005: 32). A moda passa a ser aceita, propagada e abandonada para então ter seu ciclo reiniciado e, conforme retrata Filipecki, a moda dita tendências e procura, por todos os meios, que elas sejam seguidas (*in* Feghali e Schmid, 2008: 10). “Este processo, independentemente de seu objetivo, possui duas facetas singulares: a busca pela individualidade e a necessidade de integração social, sendo assim compreendida como fenômeno psicossocial” (Miranda, 2008: 17).

Transitória, efêmera e passageira é a moda. Premissa para a moda é a novidade. Mas o que seria realmente novo em nossa contemporaneidade? O passado sempre nos serve de inspiração para releituras, outros países acabam ditando algumas tendências, a tecnologia de ponta está sempre a favor da moda, customizamos e, até mesmo, buscamos peças antigas. As pessoas se vestem para elas mesmas e para o outro, buscando a diferenciação e o reconhecimento. Paradoxal moda: “Queremos estar na moda para sermos diferentes, contudo, ficamos iguais entre aqueles que se acham diferentes” (Braga, 2006b: 36).

*A moda precisa sempre encontrar maneiras de se reinventar; nasce e renasce a cada novo pensamento, na velocidade da informação, alimentando-se dos*

*acontecimentos, dos comportamentos do aqui e agora, propondo-se, democraticamente, a servir a todos* (Filipecki in Feghali e Schmid, 2008: 10).

Talvez, o maior desafio para a moda seja convencer o consumidor a comprar novos itens, que, na verdade, não são tão novos assim, pois se assemelham aos numerosos já adquiridos e que, certamente, abarrotam guarda-roupas. “O ciclo de moda é um processo no qual o que era “*in*” agora é “*out*”, o que era atrativo ontem agora é cafona” (Miranda, 2008: 67) e é esse tipo de imposição que pratica a obsolescência programada<sup>1</sup> dos bens. A indústria da moda é uma verdadeira máquina de persuasão que motiva os consumidores por meio de sonhos e desejos, pois “a busca está no que não está. A ausência, a falta é que impulsiona o desejo” (Miranda, 2008: 49).

## **1.2. A moda como sistema**

No início do século XX, Georg Simmel, falava da moda como a imitação de um modelo pré-estabelecido que objetivava se consolidar como uma moda de classe. A moda seria, então, um indicador de diferenciação entre as pessoas, de acordo com seu posicionamento social, fazendo com que as classes altas se distinguissem das inferiores até que estas últimas iniciassem um processo de imitação na tentativa de se igualar à elite que, por sua vez, abandonava o alvo de imitação para adotar novas modas. Fica claro que “a moda tem ligação com o prazer de ver, mas também com o prazer de ser visto, de exibir-se ao olhar do outro” (Lipovetsky, 1989 *apud* Castilho e Martins, 2005: 35) e que o “ato de consumir está além do de possuir” (Miranda, 2008: 14). A moda está além da funcionalidade, pois proporciona comunicação por meio de símbolos. Apresenta-se como um mecanismo que nos possibilita demonstrar para o outro, por meio de signos<sup>2</sup>, não só aquilo que somos, mas o que gostaríamos de ser, caracterizando assim, um consumo simbólico<sup>3</sup>.

O consumo simbólico indica que os produtos não são mais adquiridos somente por sua utilidade funcional, mas por seu significado social. Solomon (1983) aponta que esta nova faceta do consumismo possui três características fundamentais: “o conceito

---

<sup>1</sup> Abordada a seguir, no tópico 1.3

<sup>2</sup> “O signo é, pois, composto de um significante e um significado. O plano dos significantes constitui o plano de expressão e dos significados o plano de conteúdo” (Barthes, 1997: 43).

<sup>3</sup> Ver: Miranda, 2008: 21-43.



do eu baseado no que os outros pensam; o conceito que o próprio indivíduo tem de si e que direciona o seu comportamento e; a percepção que o indivíduo tem das respostas dos outros” (*apud* Miranda, 2008: 36).

As pessoas abandonam uma determinada moda para não correrem o risco de ser ridicularizadas e, até mesmo, para não sofrerem algum tipo de exclusão social. Estas desejam ser reconhecidas por estarem antenadas ao que há de mais inovador no mercado; querem seduzir, demonstrar *status* e poder, sendo este tipo de reconhecimento, fonte de prazer.

*Todo o conjunto de objetos que estiver unido por relações funcionais pode ser considerado um sistema (A. Moles, 1971: 114). (...) A Coleção é um sistema particular (diferente de outros campos), tanto pela lógica de montagem, que apresenta princípios de complementaridade entre diferentes produtos que serão utilizados sobre o corpo, quanto por sua projeção temporal e seu caráter efêmero (Fiorini in Pires, 2008: 108).*

A moda só pode ser reconhecida como um sistema, pois é de tempos em tempos reinventada por um restrito grupo que provoca o desejo de compra do novo na massa de consumidores. Este característico fenômeno da moda é um tanto quanto complexo, pois trata de uma evolução desenfreada de hábitos e costumes impostos a uma coletividade que é convencida a adotá-los como se fosse algo quase que exclusivo. “Estruturalmente o signo da moda é arbitrário: não é o efeito nem uma evolução progressiva, nem um sentido coletivo; nasce bruscamente por decreto” (cf. Barthes, 1970: 45 *apud* Conti in Pires, 2008: 224).

Para que haja moda, Blumer (1969) expõe seis condições essenciais:

”A área na qual a moda opera deve estar envolvida em movimento de mudança, com pessoas prontas para revisar ou descartar velhas práticas, crenças e afinidades, e adotar novas formas sociais.

A área deve estar aberta para a apresentação de modelos ou propostas de novas formas sociais.

Deve haver oportunidade para exercer liberdade de escolha entre os modelos.

A moda não é guiada por considerações utilitárias ou racionais.

A percepção de figuras de prestígio que compartilhem de um ou outro modelo.

A área deve estar aberta para emergir novos interesses e disposição em reposta ao impacto de eventos externos, a introdução de novos participante na área e mudanças na própria interação social” (*apud* Miranda, 2008: 65-66).

O sistema da moda provocou profundas modificações nas organizações no decorrer dos anos e, apesar de sua complexidade, demonstrou-se, ao mesmo tempo, extremamente organizado, mantendo uma contínua relação entre vida, gosto social, exigências individuais e mercadológicas. Conforme Abruzzese (2001: 216), este sistema pode ser destacado em três fases distintas:

- Sistema moda tradicional: a alta-costura, de 1858<sup>4</sup> a 1968.
- Sistema moda reformado: o acontecimento do *prêt-à-porter*<sup>5</sup>, de 1968 a 1994.
- *Post-fashion*: o *prêt-à-porter* a partir de 1994 (*apud* Conti *in* Pires, 2008: 225).

O ciclo da moda diz respeito ao tempo de duração de uma determinada moda que se limita entre o momento de sua adoção até o seu abandono. “Em resumo, a moda é um fenômeno social de caráter temporário que descreve a aceitação e a disseminação de um padrão ou estilo pelo mercado consumidor até sua massificação e conseqüente obsolescência como diferenciador social” (Treptow, 2005: 26).

Consultando alguns autores como Treptow (2005: 27), Davis (1992 *apud* Miranda, 2008: 66-67) e Sproles (1981 *apud* Garcia e Miranda, 2007: 70), podemos dizer que este ciclo segue a seguinte ordem: Invenção / Introdução / Lançamento → Liderança de Moda → Incremento da visibilidade social → Conformidade / Consenso / Consumo → Massificação → Saturação social / Desgaste / Declínio / Obsolescência.

A invenção é, na verdade, o momento de criação de determinada peça e/ ou coleção de moda; momento este repleto de referências e tendências, no qual ocorre uma busca de itens de moda pelo *designer* que deseja algo inovador para ser inserido no mercado.

---

<sup>4</sup> Foi neste ano que Charles Frederick Worth introduziu o conceito de estações (primavera/ verão; outono/ inverno) para os trajes, o que significou uma verdadeira revolução, pois, pela primeira vez, podia-se mudar frequentemente as roupas e o estilo após o término de um tempo estabelecido. Worth ainda inova ao ‘assinar’ sua ‘obra’, originando o conceito de marca que temos hoje, com suas etiquetas de identificação.

<sup>5</sup> O sistema da moda evoluiu: o surgimento do *prêt-à-porter*, isto é, da produção industrial e da distribuição em larga escala, ampliou ao máximo a formalização das estratégias comerciais e estéticas, bem como o grau de consciência na manipulação das representações (Giusti *in* Sorcinelli, 2008: 121).

A liderança de moda é representada por uma pequena parcela de consumidores conscientes e ávidos por novidade e que, geralmente, são compradores de lojas de varejo, membros da imprensa de moda, *fashionistas*<sup>6</sup> e celebridades. Graças aos líderes de moda, ocorre o incremento da visibilidade social, ou seja, a moda em questão é divulgada por meio de campanhas publicitárias e pela própria imprensa, promovendo a visibilidade social e o desejo de compra e, assim, outros consumidores passam a aderir a essas novidades, tornando-as legítimas pelas forças de conformidade, de comunicação e de *marketing* de massa que propagam sua adoção<sup>7</sup>.

Simultaneamente ao início da massificação, a moda se satura, pois já se tornou cotidiana e comum. A moda já foi fadada ao declínio, pois seus *líderes*<sup>8</sup> já adotaram outras novidades e estão influenciando o recuo dos antigos hábitos. O ciclo acima descrito é extramente rápido, e é por isso que as estratégias devem ser voltadas para diminuir ao máximo o tempo de adoção, pois o grupo que está acima procura monitorar os que estão abaixo dele para fugir do que estiver sendo imitado: “por isso há busca incessante de novas modas, que perpetuam o ciclo de mudança da moda, (...) ao mesmo tempo em que une membros de um determinado grupo, segrega um grupo em relação a outros” (Miranda, 2008: 61).

O sistema da moda não é composto apenas por motivações sociais, comportamentos individuais e por seguidores. É importante lembrarmos que estas interações só são possíveis devido a uma outra rede de relacionamento que cria, desenvolve e abastece todo o sistema com produtos que serão visualizados, desejados, adquiridos e utilizados, ou seja, as empresas de vestuário.

O *designer* tem aqui papel fundamental para que este ciclo seja completado com êxito e a empresa adquira estabilidade no mercado. Para Giusti, o que permaneceu constante e consegue distinguir a indústria da moda das outras, até hoje, “é a capacidade de pré-estabelecer, criar e impor conjuntos de representações de produtos

---

<sup>6</sup> Termo utilizado para designar pessoas de vanguarda que criam um visual próprio com muita criatividade, atitude e até mesmo irreverência. Podem, num primeiro instante, causar estranhamento, mas, muitas vezes, acabam influenciando uma moda ou um comportamento.

<sup>7</sup> Vale lembrar que este modelo de disseminação da moda é conhecido como *trickle-down*: camadas privilegiadas iniciam a adoção de determinada moda, que será seguida por grupos subordinados. Há que se levar em conta que, em contrapartida e menos frequentemente existe o *trickle-up*: tendência de moda gerada nas camadas sociais mais baixas, a chamada moda de rua que, para ser adotada como moda, acaba tendo que receber uma espécie de ‘aval’ da classe alta, para só então ser adotada pelos outros estratos sociais.

<sup>8</sup> Miranda (2008: 63) enfatiza ainda mais a complexidade da moda ao salientar que os consumidores tendem a ser mais influenciados pela opinião de líderes que são seus similares, podendo cada grupo social ter os seus próprios inovadores de moda, que determinam as tendências.

que fazem da moda um código estético dominante por meio da coordenação da demanda e da oferta com o mínimo de incerteza empresarial” (in Sorcinelli, 2008: 123). Esta dinâmica demonstrou-se tão eficiente que a indústria automobilística tem feito apropriações de algumas dessas estratégias para gerar uma maior rotatividade de veículos novos, que vão muito além do inesquecível modelo T da Ford<sup>9</sup> e da pretensão de Henry Ford ao dizer, no ano de 1926, que o freguês poderia escolher qualquer cor para o seu carro Ford, desde que fosse preto. Quanta mudança, não? Hoje, o cliente não só tem à sua disposição uma cartela de cores, como pode optar por uma infinidade de acessórios a serem incorporados em seu veículo.

Muitas empresas de moda possuem uma estratégia de desenvolvimento e comercialização voltada para o produto. Essas empresas são, em sua maioria, muito criativas e desenvolvem produtos com *design* e matéria-prima de ótima qualidade. O problema consiste em como comercializar um produto que não foi desenvolvido a partir de uma pesquisa mercadológica.

*O marketing apresenta-se à empresa como um modo de enfrentar a competição, partindo não do produto, mas do mercado. Certamente uma inversão da perspectiva gerencial como a que propõe o marketing nem sempre tem fácil acolhida entre as empresas habituadas a criar produtos e só depois resolver o problema de como comercializá-los (Manaresi in Sorcinelli, 2008: 134).*

É importante que as empresas tenham a consciência de que o desenvolvimento de um determinado produto deve estar de acordo com a identidade empresarial e com as tendências de mercado que devem ser direcionadas ao público-alvo. Há que se tentar estabelecer um estilo e, conseqüentemente, uma identidade.

As empresas que se orientam apenas para o produto podem ser menos lucrativas, pois a formação de preço é feita exclusivamente com base nos custos de produção, que nada mais é do que o levantamento de todos os custos somado a uma margem que representará a lucratividade da empresa. Manaresi defende que a determinação do preço não deve ser apenas um processo contábil interno:

*Mas sim um procedimento complexo, fruto da racionalização dos dados de mercado e da competição conforme o critério da estratégia com a qual a empresa decide competir. As análises de mercado (consumidores, distribuidores) e da*

---

<sup>9</sup> A Ford pretendia que o modelo T fosse uma espécie de carro universal: forte, durável, econômico. Ou seja, um veículo essencialmente utilitário. Durante muitos anos, o próprio Ford alardeou que o modelo T seria o carro definitivo, o único modelo que sua empresa produziria para todo o sempre, acrescido apenas de mudanças técnicas eventuais (Cardoso, 2004: 103).

*concorrência, efetuadas com o objetivo de escolhas capazes de garantir a rentabilidade do investimento na empresa (in Sorcinelli, 2008: 136).*

Podemos afirmar que a moda como sistema trata-se de uma complexa relação entre empresa, criadores, mercado e consumidores, em que um é dependente e inexistente sem o outro. Os *designers*, por exemplo, só concretizam seu trabalho por meio da produção nas empresas, da aceitabilidade no mercado e da interferência dos consumidores, que exaltam e aderem ao novo com a mesma rapidez que o descartam e o ridicularizam, e vice versa. Por estes motivos é que dizemos: mutante, paradoxal e inconstante moda...

### **1.3. Obsolescência programada**

A obsolescência<sup>10</sup> é a principal característica que permite a atuação da moda como sistema. Na verdade, o que existe é uma obsolescência programada, ou seja, provocada, pois é por meio da alternância da moda que as organizações se mantêm ativas no mercado mediante estratégias que geram o desejo de compra nos consumidores, e este é o motivo por termos “modas” cada vez menos duráveis e mais transitórias.

*A indústria da moda orienta-se segundo o princípio de obsolescência planejada, processo ideológico que imerge a propriocepção dos consumidores nos significados culturais e ideais sociais, promovendo estado perpétuo de insatisfação com o estilo de vida e com a aparência física do momento. Sendo assim, a análise do ciclo de vida da moda e dos movimentos de adoção dos diferentes estilos de vestir é fundamental para o desenho das estratégias mercadológicas e de comunicação, pois visa a determinar a duração de uma tendência e prever a introdução de novos estilos (Garcia e Miranda, 2007: 71).*

Como vimos anteriormente, busca-se diferenciação com a moda. A obsolescência programada faz uso desta característica para agir, pois, ao passo que a moda começa a perder seu valor devido ao grande número de adeptos, a indústria se ocupa de lançar novidades para que a elite<sup>11</sup> possa se diferenciar da não-elite. Podemos dizer que a dinâmica da mudança da moda ocorre com a diferenciação e da imitação<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Envelhecimento moral: promove renovação e rejuvenescimento iminentes, novas aventuras, novas sensações e novas alegrias (Bauman, 2008: 112).

<sup>11</sup> Falamos aqui da elite como um grupo de liderança na moda, seguido pelos demais, pois é o grupo com maior notoriedade nos meios de comunicação e representam um importante e ágil disseminador de informações e

A vida e a morte das tendências, lembradas por Erner, não se limitam apenas às nossas roupas: “a alimentação, o turismo e o automóvel são alguns dos diversos setores atualmente submetidos à sua vontade. Em cada um deles, novas tendências nascem, se divulgam e morrem” (*in* Bueno e Camargo, 2008: 215). Mas, com tamanha transitoriedade, o que realmente está na moda? Podemos desenvolver uma análise sob duas perspectivas diferentes. Como vimos, a moda caracteriza-se como sistema quando é aderida pela massa. Acontece que, quando uma moda é massificada, os líderes deste sistema já lançaram outras. Portanto, o que estaria na moda: o que se massificou e foi abandonado pela elite ou a novidade adotada pelo grupo superior?

*Não se distingue mais o que é velho e ultrapassado. Resta apenas vestir o atual, que não cessa de nascer, morrer e passar. Esse funcionamento institucional que financia o circo de representações e criações permanentes não impede que roupas genuinamente originais e novas sejam criadas, mas elas sempre cairão, obrigatoriamente, na obsolescência* (Feghali *in* Feghali e Schmid, 2008: 45).

Esta é uma discussão um tanto quanto complexa, pois o que outrora foi lançado e aceito, num segundo momento é renegado pelos próprios autores para se reiniciar o ciclo, demonstrando que é preciso haver a “morte” de uma moda para que outra possa reinar com seu caráter de novidade.

*Mas moda é isso mesmo: uma satisfação momentânea, ou seja, uma eterna insatisfação da satisfação. Sendo assim, continuamos a ser escravos daquilo que nos diferencia, nos estiliza e nos confere status, portanto, agradável aos olhos da condição humana* (Braga, 2005: 23).

Fica claro que somos instigados a comprar o tempo todo produtos que, na verdade, não são necessários para nossa existência, e é por isso que Baudrillard (1997 *apud* Miranda, 2008: 41) rejeita a ideia de que o consumo esteja atrelado às nossas necessidades, mas acredita que todos nós somos manipulados pelas campanhas publicitárias, pois buscamos ser exatamente aquilo que compramos, ou seja, compramos uma ideia, um significado.

A obsolescência pode representar uma faca de dois gumes para as organizações, pois ao mesmo tempo em que instiga as vendas, exige muito do *designer*, que, por sua vez, precisa anteceder tendências que ainda nem se manifestaram e dar conta de

---

tendências. Mas, como já salientamos, uma moda pode surgir de qualquer lugar: da elite, do subúrbio ou com artistas. O que é certo é que se trata de um triângulo, em que uma pequena parcela propaga a nova ideia ao todo.

<sup>12</sup> O indivíduo possui tendência psicológica à imitação, esta proporciona a satisfação de não estar sozinho em suas ações. (...) A necessidade de imitação vem da necessidade de similaridade (Miranda, 2008: 25).

coleções com ciclos de vida cada vez menores. É por estas características que Bauman afirma que “a vida de consumo é uma vida de aprendizado rápido e esquecimento veloz” (2008: 124).

Numerosas outras questões envolvem o ato de consumir, conforme a indústria da moda nos instiga por meio da obsolescência programada. O excesso é uma das mais polêmicas questões quando pensamos em meio ambiente e sustentabilidade. Não poderíamos deixar de tocar no assunto, que será tratado posteriormente, porém não é o objetivo desta dissertação esgotar estes temas, mesmo porque isso não seria possível, e, sim, incentivar a reflexão e, quem sabe, futuras pesquisas.

#### **1.4. A indústria do vestuário no Brasil: alguns dados**

O Brasil é um país multicultural por essência, possui uma significativa extensão territorial que promove a biodiversidade e uma expressiva variedade cultural que refletem na produção e no tratamento de artigos têxteis, assim como na criação de moda. Sabemos que, por muito tempo, a moda brasileira foi quase que inteiramente fruto da cultura da cópia. Hoje, porém, temos uma moda genuinamente nacional que desponta não só em nosso país como em âmbito internacional com nomes como: *Alexandre Herchcovitch*, *Carlos Miele*, *Ellus*, *Havaianas*, *Iódice*, *Melissa*, *Osklen* e, *Rosa Chá*<sup>13</sup>, dentre outros.

A ABIT, Associação Brasileira da Indústria Têxtil<sup>14</sup>, representa a força produtiva de mais de 30 mil empresas de todos os portes instaladas por todo o território nacional que geram cerca de 1,7 milhões de empregos em toda a sua cadeia: das fibras, fios e tecelagem, à confecção, que juntas somam anualmente 9,8 bilhões de peças de vestuário, com R\$ 43 bilhões de faturamento. Segundo a ABIT, o Brasil é considerado a sexta maior indústria têxtil do mundo, com autossuficiência na produção de algodão, e é o segundo principal fornecedor de índigo e o terceiro de malha. O país representa hoje um dos oito grandes mercados de fios, filamentos e tecidos do mundo. Quando

---

<sup>13</sup> Ver: <http://herchcovitch.uol.com.br>; <http://www.carlosmiele.com.br>; <http://www.ellus.com.br>; <http://www.havaianas.com>; <http://www.iodice.com.br>; <http://www.melissa.com.br>; <http://www.osklen.com>; <http://www.rosacha.com.br>

<sup>14</sup> Ver: <http://www.abit.org.br>

se refere ao público-alvo, a Associação revela que as mulheres são as grandes consumidoras de moda do país, sendo a moda feminina representada por 41% da produção total, a masculina por 35%, a moda infantil por 18%, e a chamada moda bebê por 5%.

Para auxiliar as empresas brasileiras a crescerem nacional e internacionalmente, a ABIT, com parceria da ApexBrasil – Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos -, criou, em 2001 o Programa Texbrasil – Programa Estratégico da Cadeia Têxtil Brasileira<sup>15</sup>. Este programa visa a apoiar e preparar as empresas do setor para apresentarem, de maneira organizada, os produtos brasileiros no mercado internacional.

E é neste cenário de incentivos que, em 2003, nasceu a ABEST – Associação Brasileira de Estilistas<sup>16</sup> -, com o objetivo de fortalecer e promover o *design* e a moda por meio do auxílio no desenvolvimento de marcas brasileiras de alcance internacional, garantindo a sua autenticidade e criatividade, além, é claro, de divulgar o Brasil. Isso contribui para o crescimento de todos os segmentos vinculados à moda.

A ABEST iniciou suas atividades com apenas cinco integrantes<sup>17</sup> e US\$ 600 mil em exportações. Esses números foram aumentando ano a ano e, em 2008, a Associação, em parceria com a ApexBrasil, investiu R\$11 milhões em novos projetos que renderam US\$ 20 milhões em exportações. Atualmente, a Associação conta com 53 marcas associadas de todo o Brasil, exportando produtos para 48 países.

Apesar de todos estes incentivos e amparos para a exportação, a grande maioria das indústrias de moda brasileiras é formada por pequenas empresas, que veem nos 200 milhões de consumidores uma certa estabilidade financeira para os negócios. Não é nosso intuito fazer apologia à exportação, mas apenas relatar algumas possibilidades para a moda de nosso país que, por mais que tenha melhorado, ainda enfrenta problemas pontuais quanto ao investimento em pesquisas, planejamento de produto, qualidade e divulgação.

---

<sup>15</sup> Ver: <http://www.abit.org.br/site/texbrasil>

<sup>16</sup> Ver: <http://www.abest.com.br>

<sup>17</sup> Alexandre Herchcovitch, Amir Slama, Lino Villaventura, Serpui Marie, Walter Rodrigues  
Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/moda8/mo1212200314.shtml>



#### **1.4.1. Indústria do vestuário do Paraná**

Segundo dados do Departamento Econômico da FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná<sup>18</sup>-, o setor têxtil é o segundo que mais emprega entre toda a indústria do estado. O Paraná conta com 5.400 indústrias, sendo a maioria micro e pequenas empresas que somam cerca de 89 mil trabalhadores, o que representa 6,8% de todos os empregos do setor no país e lhe dá a segunda posição de maior polo de confecção brasileiro, perdendo apenas para Santa Catarina, com destaque para as regiões de Blumenau e Itajaí.

Um dos pontos positivos da indústria têxtil paranaense é a descentralização da produção, já que existem indústrias por todas as regiões do estado. A região central detém 42% das indústrias do setor, seguida pela região noroeste e metropolitana de Curitiba, com 18,17% e 13,13% respectivamente, produzindo ao todo cerca de 150 milhões de peças anuais. Isso rende uma média de R\$ 4 bilhões. Kolovski afirma que “o Paraná tem um potencial gigantesco no cenário nacional da moda. Além de inovação e preocupação com a qualidade, o que diferencia os empresários paranaenses é a união entre os sindicatos do setor para o fortalecimento da indústria”<sup>19</sup>.

O Sistema FIEP apoia o desenvolvimento do setor de confecção e vestuário por meio dos APLs – Arranjos Produtivos Locais. Em todo o estado, são seis APLs ligados ao setor, englobando cerca de 2.000 empresas que empregam diretamente quase 30 mil pessoas na produção do vestuário<sup>20</sup>.

#### **1.4.2. Cianorte - PR: a capital do vestuário**

O município de Cianorte, localizado no noroeste do estado do Paraná, com área de 802.500 quilômetros quadrados e aproximadamente setenta mil habitantes, é conhecido nacionalmente como “A Capital do Vestuário” e possui um APL – Arranjo

---

<sup>18</sup> Ver: <http://www.fiepr.org.br>

<sup>19</sup> Dados coletados em: <http://www.parana-online.com.br/columnistas/56/66188/?postagem=A+FORCA+DO>

<sup>20</sup> Dados coletados em: <http://www.bemparana.com.br/index.php?n=75502&t=estado-fatura-r-4-bi-com-150-mi-de-pecas-de-roupa>

Produtivo Local - composto por 14 municípios<sup>21</sup>. Na década de 1940, a notícia que chegava ao interior paulista, mineiro e outras regiões do país era a da promessa de prosperidade no norte do Paraná, onde o solo era roxo e fértil. Atraídos pela promessa de riqueza, famílias chegavam à região e ficavam maravilhadas com a perspectiva de um futuro melhor.

A Companhia Melhoramentos Norte do Paraná, colonizadora e fundada por ingleses, era responsável pela venda de lotes de terra aos desbravadores que chegavam a Cianorte e região. Isso fazia com que toda a economia fosse baseada na agricultura, principalmente na cafeicultura, crescendo e prosperando até meados de 1970. No final desta mesma década, a situação mudou em consequência das geadas e da política econômica do setor. Com a decadência do café, surgiram o desemprego e o êxodo rural. Em meio à crise que castigava toda a região, Cianorte buscou uma alternativa para reverter o quadro, apostando na industrialização. Empresários, comerciantes e antigos produtores rurais adquiriram máquinas e investiram no setor de confecção do vestuário, empregando e qualificando mão-de-obra em parceria com o Poder Público Municipal, entidades representativas de classes, técnicos e instrutores e, já na década de 1980, Cianorte se apresentava como um modesto polo de pequenas empresas<sup>22</sup>.

A grande prova de que Cianorte é referência nacional da indústria do vestuário é a Expocest – Feira Exposição do Vestuário<sup>23</sup>-, criada em 1989 durante a festa do aniversário da cidade por um grupo de cinquenta empresários ligados ao setor de confecção. A primeira edição ocorreu sob barracões de lona, com a participação de noventa expositores. Nos anos seguintes, o evento seguia o mesmo formato, porém, com números cada vez mais elevados e satisfatórios, mesmo com a competição dos produtos importados da China e da Coreia devido à abertura comercial promovida pelo governo Collor. Isso provocou a falência de algumas empresas.

---

<sup>21</sup> Cianorte, Cidade Gaúcha, Guaporema, Indianópolis, Japurá, Jussara, Rondon, São Manoel do Paraná, São Tomé, Tapejara, Tuneiras do Oeste, Nova Olímpia, Tapira Terra Boa.

<sup>22</sup> Ver: homenagem aos 56 anos de Cianorte feita pela RPC-TV em que registra um pouco de sua história e seu pioneirismo na confecção. Disponível em: [http://www.rpctv.com.br/imagem/video.phtml?Video\\_ID=53181](http://www.rpctv.com.br/imagem/video.phtml?Video_ID=53181)

<sup>23</sup> Realizada atualmente pelo Arranjo Produtivo Local – APL de Cianorte e pela Asconcest – Associação das Indústrias de Cianorte, junto com a Prefeitura e a Câmara Municipal de Cianorte e a Asamoda – Associação dos Shoppings Atacadistas de Moda de Cianorte. Dentre os apoiadores e patrocinadores, a feira sempre conta com o Governo do Paraná, Federação das Indústrias do Paraná, SEBRAE/ PR, Banco Regional do Desenvolvimento do Extremo Sul, Fecomércio/ PR, Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção, Rede APL do Paraná, Rede RPC-TV, Têxtil Canatiba e Sinveste. Dados coletados em: <http://www.ielpr.org.br/apl/News3208content54333.shtml>

No decorrer dos anos, a feira sofreu reformulações e, em 1999, passou a ser realizada exclusivamente para comerciantes, industriais e técnicos do setor fabril e têxtil, sendo agora um evento profissional de moda. Nos anos 2000, a exposição passou a ser realizada no interior dos cinco *shoppings* atacadistas de confecção de Cianorte existentes na época. O objetivo foi oferecer maior comodidade, tranquilidade e conforto para expositores e visitantes. Em 2003, o evento, que possuía apenas uma edição anual, a de primavera/ verão no início de agosto, passa a ter uma segunda, a de outono/ inverno, realizada no final de março.

São atualmente seis *shoppings* atacadistas: Cianorte Moda Shopping<sup>24</sup>, Shopping CIAVEST Mercosul<sup>25</sup>, Dallas Moda Shopping<sup>26</sup>, Nabhan Cia Fashion<sup>27</sup>, Uninvep Atacado de Confeções<sup>28</sup>, All Shopping Center Atacadista<sup>29</sup>, além da Rua da Moda<sup>30</sup> que, juntos comercializam peças dos mais variados segmentos: artigos em *jeans*, “modinha”<sup>31</sup>, camisaria, malhas, lingerie, moda social masculina e feminina, moda infantil e infantojuvenil, linha para bebês, moda praia e calçados. Os artigos são reconhecidos pela qualidade dos materiais, confecção e acabamento, além de preços satisfatórios.

Este complexo de lojas, exceto as que compõem o Nabhan Cia Fashion<sup>32</sup>, faz parte da Asamoda – Associação dos Lojistas de Moda e Similares<sup>33</sup>-, criada nos anos 2000 com o propósito de gerar a união entre os atacadistas de pronta-entrega. Esta associação é a intermediária das atividades de turismo de compras desenvolvido pelos agentes de moda<sup>34</sup> que chegam a Cianorte trazendo compradores de diversos estados do Brasil<sup>35</sup>. A Asamoda possui um sistema de comunicação *on line* com seus cadastrados, que permite verificar o quanto cada cliente compra, onde e como paga, e também o quanto deve. Este programa, desenvolvido especialmente para a

---

<sup>24</sup> Ver: <http://www.cianortemoda.com.br>

<sup>25</sup> Ver: <http://www.shoppingciavest.com.br>

<sup>26</sup> Ver: <http://www.shoppingdallas.com.br>

<sup>27</sup> Ver: <http://www.shoppingnabhan.com.br/site/home.php>

<sup>28</sup> Ver: <http://www.uninvep.com.br>

<sup>29</sup> Ver: <http://www.bemparana.com.br/index.php?n=125248&t=novo-shopping-em-cianorte>

<sup>30</sup> Ver: <http://www.expovest.com.br/rua-da-moda.php>

<sup>31</sup> Termo utilizado para designar uma moda jovem feminina que fabrica a partir de tendências bem estabelecidas. É aquela que retrata a moda da novela, a moda de um artista, a moda de um grupo de expressão.

<sup>32</sup> Todos os lojistas, um total de 110, fundaram uma associação com estrutura similar a da Asamoda, organizando-se para cadastrar seus próprios guias.

<sup>33</sup> Ver: <http://www.asamoda.com.br>

<sup>34</sup> Conhecidos também como guias. São cerca de 280, com uma média de 40 mil clientes cadastrados. Ver: PDF

<sup>35</sup> Principalmente do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul.

Associação, representou um investimento de R\$ 600 mil, foi rateado pelos empresários do APL. A Asamoda possui um planejamento estratégico que cobra um percentual sobre as vendas, além de taxas para adesão. Isso lhe permite oferecer um respaldo aos seus associados como, por exemplo, no caso de alguma inadimplência com um valor limite pré-estabelecido, o que acaba gerando uma maior segurança aos atacadistas. Ela ainda garante aos compradores acomodações e traslado gratuito e seguro por uma rota de aproximadamente dois quilômetros, durante oito horas diárias consecutivas. Certamente, esta união proporcionou uma maior solidificação do mercado confeccionista de atacado cianortense.

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Cianorte, a economia eminentemente rural de outrora representa hoje apenas 17,40% do PIB – Produto Interno Bruto do município. O restante é dividido entre os setores da indústria e de serviços, na proporção de 44,30% e 38,30%, respectivamente<sup>36</sup>. Ainda segundo dados da Prefeitura Municipal, a cidade de Cianorte se destaca em nível nacional como o maior polo atacadista de confecções do Sul do país, com cerca de 450 empresas e 600 grifes que empregam mais de 15 mil pessoas, produzindo uma média de 5 milhões de peças por mês<sup>37</sup>. A confecção, propriamente dita, movimenta uma série de setores paralelos, como corte, costura, bordados, lavagem de *jeans* e cursos de moda.

O IEL/ PR – Instituto Evaldo Lodi do Paraná -, revela que Cianorte é responsável por 20% de todo o *jeans* comercializado no Brasil<sup>38</sup>, sendo que a cidade conta ainda com a segunda maior empresa de lavagem e beneficiamento de artigos em *jeans* da América Latina, a Lavinorte, em que as empresas mais conceituadas do país chegam a agregar até doze procedimentos diferentes em cada peça beneficiada. Isso pode custar até trinta reais, conforme vemos em reportagem exibida pela RPC-TV Paranaense<sup>39</sup>.

Quanto ao porte das empresas de Cianorte, registramos aqui a dificuldade em chegarmos a um consenso a partir das informações fornecidas pelos órgãos competentes. É sabido que a grande maioria das empresas é formada por empresas

---

<sup>36</sup> Dados coletados em: <http://www.cianorte.pr.gov.br/pagina.php?codigo=2>

<sup>37</sup> Dados coletados em:

[http://www.abit.org.br/site/noticia\\_detalhe.asp?controle=2&id\\_menu=20&idioma=PT&id\\_noticia=1047&](http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=1047&)

<sup>38</sup> Dados coletados em: <http://www.ielpr.org.br/apl/News3208content54333.shtml>

<sup>39</sup> Reportagem especial sobre o beneficiamento de artigos em *jeans* na cidade de Cianorte. Disponível em: [http://www.rpctv.com.br/paranaense/video.phtml?Video\\_ID=58023](http://www.rpctv.com.br/paranaense/video.phtml?Video_ID=58023)

de micro e pequeno porte. Estas se dividem entre as que desenvolvem produtos para marca própria ou que são terceirizadas para a confecção de produtos, desenvolvimento de acabamento ou algum tipo de beneficiamento<sup>40</sup> de outras empresas. Existem as médias e também as grandes empresas, sendo que as últimas não aparecem, por exemplo, nos cadastros do Rais – Relação Anual de Informações Sociais<sup>41</sup>. Este fato se justifica devido ao cadastro ser efetuado por meio de cada CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica - e as grandes empresas de Cianorte representarem, na verdade, grupos, ou seja, um grupo de marcas composto por vários CNPJs. Já que alguns *sites* de órgãos públicos ou instituições municipais e estaduais tratam de quantificar os percentuais produtivos do segmento de confecção, eles poderiam também explicitar como anda o quadro empresarial com referência ao tamanho das empresas, podendo utilizar para isto o referencial de quantidade de funcionários conforme sugere o Sebrae e que será utilizado neste estudo para caracterizar o porte das empresas pesquisadas.

Cianorte possui ainda centros de formação e qualificação para a área de moda e *design*: a UEM – Universidade Estadual de Maringá -, que oferece graduação em *Design*<sup>42</sup> e em Moda<sup>43</sup>, a Unipar – Universidade Paranaense -, que oferece graduação em Tecnologia em *Design* de Moda<sup>44</sup>, além do Senai – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial<sup>45</sup> e do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas<sup>46</sup>, que oferecem cursos técnicos e de treinamento para as mais diversas áreas do segmento. Esta parece ser uma realidade satisfatória: a qualificação de mão-de-obra para o setor de maior expressão do APL de Cianorte. Porém, uma pesquisa realizada por nós, no final de 2007 possibilitou a constatação da dificuldade e insatisfação dos novos profissionais no mercado de trabalho de Cianorte devido à resistência dos empresários na contratação de jovens sem experiência prática, como podemos ver nos dados revelados a seguir.

---

<sup>40</sup> Estampa, bordados, processos de lavagem ou de acabamento (arremate, etiquetagem, inserção de alguns aviamentos como botões, rebites e taxas, passadoria e embalagem).

<sup>41</sup> Ver: <http://www.rais.gov.br>

<sup>42</sup> Implantado em 2002, confere habilitação em Projeto de Produto. Disponível em: <http://www.pen.uem.br/html/pen/graduacao/cursos/dsg.pdf>

<sup>43</sup> Implantado em 2006, confere bacharelado em Moda. Disponível em: <http://www.pen.uem.br/html/pen/graduacao/cursos/mod.pdf>

<sup>44</sup> Em 2003, foi implantado o curso de Tecnologia em Gestão de Moda e Estilo que, em 2007, foi reformulado e agora confere habilitação em Tecnólogo em *Design* de moda. Disponíveis em: [http://www.unipar.br/inside/campi\\_cia.php?desc=HistoricodaUnidade](http://www.unipar.br/inside/campi_cia.php?desc=HistoricodaUnidade)  
[http://www.unipar.br/inside/campi\\_cia.php?desc=cursos\\_view&curso=48unidade=6?](http://www.unipar.br/inside/campi_cia.php?desc=cursos_view&curso=48unidade=6?)

<sup>45</sup> Ver: <http://www.pr.senai.br>

<sup>46</sup> Ver: <http://www.Sebraepr.com.br>

#### 1.4.2.1. O olhar do acadêmico de moda enquanto jovem profissional para o mercado de moda de Cianorte - PR

A pesquisa realizada no ano de 2007 para a Monografia de Conclusão do Curso de Pós-graduação *lato sensu*: Especialização em Cultura de Moda, tinha como objetivo, explicitar a importância do *design* de moda nas empresas de confecção do vestuário de Cianorte mediante a opinião dos estudantes de moda que iriam concluir a graduação ainda naquele ano e, por isso, foi intitulada “A importância do *design* de moda nas empresas de confecção do vestuário de Cianorte, sob a ótica dos estudantes de moda”<sup>47</sup>.

Almejava-se, na ocasião, tomar conhecimento quanto às impressões que os estudantes de moda estavam tendo a respeito do mercado de trabalho da cidade, assim como seus anseios e perspectivas futuras. Por isso, os estudantes dos últimos anos dos cursos de moda e *design* da UEM - Universidade Estadual de Maringá e, da Unipar - Universidade Paranaense, ambas, situadas na cidade de Cianorte, foram escolhidos para o estudo.

Por meio desta pesquisa<sup>48</sup>, tentou-se coletar qual era o conhecimento destes estudantes quanto a temáticas como: *design*, *designer* e responsabilidade social, além de investigar, por meio de relatos, se as empresas de Cianorte estavam lançando moda ou se apoiando em cópias. Procurou-se, ainda, saber se os empresários possuíam conhecimento, aceitabilidade e valorização a respeito da criação de moda embasada no *design*, assim como quanto à contratação de novos profissionais em suas empresas.

Ao longo dessa pesquisa foi possível detectar algumas características no mercado de moda de Cianorte consideradas como positivas para o panorama local, como: amplo setor confeccionista, instituições que capacitam profissionais na área de moda e diversidade cultural por meio da busca de pessoas de diversas localidades do país para a formação acadêmica na cidade. Já as negativas foram representadas por meio dos seguintes fatores: falta de conhecimento e interesse dos empresários aliada à gerência familiar, incansável exigência por experiência profissional, desvalorização da

---

<sup>47</sup>Ver: Vatrás, 2007.

<sup>48</sup> A aplicação do questionário aos selecionados para a pesquisa de 2007, assim como seus gráficos de análises das respostas, seguem na íntegra nos anexos desta dissertação.

mão-de-obra qualificada, cultura da cópia, falta de conhecimento quanto à responsabilidade social empresarial e socioambiental.

Ao analisar as respostas dos questionários, observamos que a grande maioria dos atuantes no mercado da moda encontrava-se em microempresas e empresas de pequeno porte. Muitos estudantes ainda não estavam engajados no mercado de moda devido aos mais variados motivos: falta de oportunidade para um estágio ou emprego efetivo, falta de reconhecimento profissional e baixa remuneração. Abaixo seguem os dados de maior relevância da pesquisa realizada no ano de 2007 que, posteriormente, serão comparados com os coletados na pesquisa com os empresários do setor do vestuário de Cianorte.

Através do relato de 11% dos acadêmicos foi possível diagnosticar que, nas empresas em que trabalhavam, um só profissional desenvolvia todas ou grande parte das etapas de criação, ou seja, um profissional sobrecarregado de funções sem uma segmentação adequada de trabalho, o conhecido “faz tudo”.

Cerca de 35% dos entrevistados revelaram que as empresas nas quais desempenhavam alguma atividade faziam uso de estratégias defensivas, ou seja, esperavam as grandes empresas arcarem com gastos em pesquisas e então as seguiam, mas salientaram que, muitas vezes, isso gerava a cultura da cópia, pois não existia a preocupação em fazer a apropriação apenas da ideia ou do conceito, mas dos modelos propriamente ditos.

9% dos informantes acreditavam que suas empresas não investiam em *design* e, 6%, que o *design* não interferia no resultado das vendas e, quando questionados se o proprietário da empresa em que trabalhavam aceitava as propostas de inovação, valorizava e detinha conhecimento sobre o *design*, pouco mais da metade respondeu negativamente. Podemos avaliar através destas informações que, a cultura do *design* era nesta ocasião algo pouco disseminado, sendo a figura do criador, representada pelo estilista. Sendo assim, após cerca de três anos, tentaremos averiguar se esta distância do criador enquanto um *designer* de moda ainda permanece.

Na ocasião, 58% dos acadêmicos admitiram dificuldades em ingressar no mercado de trabalho devido à exigência de experiência no ramo. Sabemos que a experiência é

uma das características com maior relevância em um processo seletivo nos mais diversos campos de atuação profissional e, certamente, para a moda na é diferente, sendo assim, buscaremos identificar a opinião dos empresários a respeito de novos profissionais no segmento, ou seja, os recém-graduados.

Frente a diversas questões sobre responsabilidade social empresarial, os informantes puderam expressar suas opiniões e uma grande parte dos pesquisados sabia o que representa a RSE, mas, em contrapartida, também se confundiu com seus mitos.

Mesmo estando no término de uma graduação, alguns expressaram algumas respostas intrigantes como: o *design* é a espécie de um “nome” atribuído à moda das grandes marcas para valorizá-las e encarecê-las, o *design* surge somente em momentos de espontaneidade e inspiração e, o *design* está presente em produtos com aspecto “limpo”, linhas mais retas, sem grandes detalhes, tampouco misturas de materiais e cores.

As respostas que nos chamou mais a atenção assumindo a posição de questão campeã de insatisfação foram quanto à remuneração dos pesquisados: 26% alegaram a falta de valorização do estagiário, a sobrecarga de funções e a falta de reconhecimento por parte do empresário. Mesmo com muitas reclamações de falta de reconhecimento, 42% dos acadêmicos pesquisados manifestaram o desejo de dar continuidade aos estudos, o que comprova a busca de aperfeiçoamento e nos deixa otimista ao perceber que existe o anseio de melhoria contínua, mesmo que o reconhecimento em forma de admiração e valorização profissional por meio de boas remunerações ainda não alcance os patamares almejados.

E foi devido a esta análise que surgiu o anseio de reconhecer a opinião dos empresários do setor, com o propósito de confrontar os resultados quanto ao real significado do *designer* para os proprietários destas organizações, além de levantar a hipótese de fazer uso das atividades do *design* como uma possível ferramenta estratégica para a gestão. Por isso, prosseguiremos com investigações que retratam o setor da moda como um todo, assim como a gestão do *design* para fundamentarmos o estudo de campo com os empresários que, por sua vez, será analisado posteriormente.



### 1.5. Entendendo o fluxo de produção. Processos de uma empresa de confecção do vestuário: etapas do projeto de desenvolvimento para a criação de moda

O processo da moda refere-se a todas as atividades e pessoas que viabilizam ou cooperam de alguma forma para a realização de um dado projeto do início ao fim, que, por sua vez, é representado aqui por uma coleção de moda: um conjunto de produtos constituído harmonicamente a partir de uma característica estética pré-estabelecida por determinado tempo. Numerosas empresas não possuem essa noção de coleção e acabam desenvolvendo “produtos baseados em cópia ou adaptação de tendências internacionais, porém sem qualquer coerência” (Treptow, 2005: 43). Isso provoca um amontoado de peças que dificilmente poderão ser combinadas entre si para uma adequada apresentação ao cliente, seja em desfiles, vitrinas ou catálogos. É por isso que uma coleção deve “contemplar os seguintes aspectos: perfil do consumidor, identidade ou imagem da marca, tema da coleção, proposta de cores e materiais” (Treptow, 2005: 43).

Uma nova coleção precisa levar em conta o histórico da anterior: como foi o desempenho das vendas, qual o modelo mais vendido e o menos vendido, como foi a aceitação da cartela de cores e dos tecidos, além de avaliar o resultado da campanha publicitária desenvolvida, dentre outros dados pertinentes. Esse tipo de avaliação possibilitará ao *designer* coordenar sua equipe de maneira eficiente, adequando as coleções ao gosto de seu público-alvo, proporcionando uma maior satisfação, o aumento de vendas e a fidelização da marca.

O sucesso de uma empresa de moda é o resultado de uma equipe de projetos multidisciplinar e integrada. Para Meredith Belbin, a equipe ideal é aquela que mistura diversas habilidades e tipos de personalidades:

<b>Líder</b>	Calmo, autoconfiante, controlado	Capacidade de receber igualmente bem todas as contribuições. Forte senso de objetividade.	Não precisa ter inteligência ou criatividade excepcionais.
--------------	--	---	---

<b>Trabalhador da empresa</b>	Conservador, obediente, tranquilo.	Capacidade de organizar, senso prático, disciplinado, trabalhador.	Falta de flexibilidade, irresponsabilidade diante de novas ideias.
<b>Modelista</b>	Muito sensível, saliente, dinâmico.	Disposição para enfrentar a inércia, complacência.	Propenso a provocações, irritação e impaciência.
<b>Desenhista/ Projetista</b>	Individualista, temperamento sério, não-ortodoxo	Genioso, intelectual, imaginativo, tem conhecimento	Cabeça nas nuvens, despreza detalhes práticos ou protocolos.
<b>Pesquisador/ Busca de informações</b>	Extrovertido, entusiasta, curioso, comunicativo.	Capacidade de contatar pessoas e descobrir coisas novas.	Perde interesse após a fascinação inicial.
<b>Avaliador/ Responsável pelo acompanhamento</b>	Sóbrio, desapaixonado, prudente.	Capacidade de julgar, discricção.	Sem inspiração ou capacidade de motivar os outros.
<b>Participantes do grupo</b>	Socialmente orientado, tolerante, sensível	Habilidade para responder a pessoas e situações. Espírito de equipe.	Indeciso em momentos de conflito.
<b>Responsável pelo acabamento</b>	Meticuloso, metódico, consciente, ansioso.	Capacidade de persistir, perfeccionista.	Preocupação com pequenos detalhes.

(apud Baxter, 1998: 120)

É essa equipe que viabiliza a coleção mediante numerosas atividades como: desenvolvimento do cronograma de coleção, pesquisa de tendências, definição do tema de coleção, estabelecimento do *mix* de produto, compra e controle de estoque de tecidos e aviamentos, criação de moda, desenvolvimento de desenhos técnicos,

modelagem, prototipagem, aprovação de modelos, graduação e encaixe dos moldes, desenvolvimento de fichas técnicas e preços de venda, fabricação de mostruários para venda programada, lançamento da coleção, produção, controle de qualidade, acabamento, armazenamento e expedição.

É importante lembrar que esta equipe trabalha em três coleções simultaneamente, pois enquanto está desenvolvendo uma coleção, controla o final das vendas da vigente e já desenvolve cronogramas e pesquisas para uma próxima. Fica claro a pressão sofrida e a responsabilidade destinada a estes profissionais.

Por meio de nossa experiência profissional no setor de planejamento e desenvolvimento de coleção em uma empresa do vestuário, junto ao estudo de autores como Treptow (2005) e Baxter (1998) quanto ao planejamento de coleção e ao projeto de produto, respectivamente, é que foi possível especificar todas as etapas seguintes, do estabelecimento de um cronograma de coleção à expedição dos produtos aos clientes.

### **1.5.1. Cronograma de coleção**

O tempo se faz primordial e decisivo para uma empresa de moda. Qualidade, custo e prazos são as principais exigências dos consumidores atuais e, por isso, fica para os *designers* a difícil tarefa de fazer com que este trinômio seja alcançado ao mesmo tempo, pois “conseguir cumprir o prazo às custas de baixa qualidade e alto custo, ou conseguir qualidade às custas de alto custo e longo prazo, são atitudes impensáveis para as organizações líderes de mercado” (Santos, 2000: 42).

Barcaro (2008) alerta quanto a dois compromissos nos quais o atraso não é permitido: o lançamento da coleção e a entrega ao cliente. Diria então que as etapas do desenvolvimento da coleção precisam ser concretizadas dentro de espaços de tempo estabelecidos até o lançamento, assim como a produção realizada também no prazo para a entrega ao cliente. Tempo, tempo, impiedoso tempo!

*O respeito aos prazos de entrega tornou-se, já há alguns anos, o elemento mais importante do setor, e o nível dos serviços ao cliente, em consequência, representa a nova arena da competição, na qual as empresas disputam o verdadeiro sucesso: a permanência no mercado (Barcaro in Sorcinelli, 2008: 148).*

Desenvolver um cronograma de coleção significa planejar o desenvolvimento de todas as etapas da mesma, fazendo com que o tempo disponível seja otimizado e que pequenos e corriqueiros imprevistos não atrasem demasiadamente a conclusão das peças. “Independente dos prazos de produção e distribuição, o *designer* deve atentar para que a coleção esteja disponível ao varejo no período certo” (Treptow, 2005: 97).

### 1.5.2. Pesquisa de tendências e definição do tema da coleção

O *designer* de moda é um profissional que depende de pesquisas para nortear seu trabalho. Estar atento às inovações do setor têxtil, assim como no que aparece nas ruas, feiras do setor, vitrinas, desfiles e nos meios de comunicação como revistas, televisão e *sites*, permite ter uma visão do todo para então focar no que possivelmente seria o desejo de seu público-alvo, pois “o cliente é seduzido, antes de tudo, pelo novo” (Sílvio Chaddad, 2002 *apud* Treptow, 2005: 73). Este novo muitas vezes provém de tendências que revivem o passado.

A comum prática da releitura<sup>49</sup> é bastante polêmica, pois, ao mesmo tempo em que pratica a repetição, promove a diferença:

*Sempre estamos relendo, revendo, reinterpretando formas, volumes, texturas e cores. (...) são finitas e limitadas as formas de nossos trajes. São as combinações que nos trazem a ideia do novo. Quanto mais distante buscarmos referências, mais inverteremos a combinação de uso, mais estaremos apresentando propostas que nos parecerão novas* (Kathia Castilho *apud* Lima *in* Feghali e Schmid, 2008: 78).

Ter sensibilidade para antecipar os desejos de seus consumidores não é tudo para o sucesso de um *designer*. O mesmo precisa avaliar do que sua empresa é capaz, qual o seu poder de investimento em matéria-prima, sua capacidade de produção, se possui mão-de-obra qualificada para determinado processo e quais as tecnologias disponíveis. Estes são aspectos primordiais para a eficaz realização de um projeto.

A partir das referências coletadas, os *designers* elaboram cartelas de cores, estabelecem formas para a silhueta e optam por determinados detalhes que irão dar

---

<sup>49</sup> Foi a partir dos anos de 1960 que a moda deixa de ser imposta literalmente como regra e passa a revisitar períodos históricos e diferentes culturas para inovar constantemente.

personalidade à coleção, porém, como o mercado da moda é global, não é surpresa alguma encontrar certa familiaridade entre coleções de marcas distintas.

Foi na década de 1930 que a estilista Elza Schiaparelli inovou ao estabelecer temas específicos para suas coleções, escolhidos conforme seus anseios e afinidades. O estilo de Schiaparelli era mantido em todas as coleções que ganhavam graça com a alternância do tema central, referenciado, por sua vez, por meio de estampas, bordados, botões, recortes, etc. “Criava-se, assim, uma unidade visual. Várias peças inspiradas no mesmo tema tornaram-se a base de criação dos estilistas até os dias atuais” (Treptow, 2005: 42).

A definição do tema da coleção pode surgir a qualquer momento, antes ou após a pesquisa de tendências. O tema da coleção é algo livre que depende quase que exclusivamente da sensibilidade do *designer* e de sua equipe de desenvolvimento. Jones (2002:147) diz que não se deve buscar inspiração nos temas relacionados às tendências atuais, mas posicionar-se à frente do seu tempo e tentar prever desejos futuros.

O tema de uma coleção pode ser estabelecido a partir de vídeos, arquivos fotográficos, revistas, anotações de viagens, filmes, músicas, dentre muitos outros. Nakao narra o início da coleção que deu origem ao inesquecível e muito comentado desfile “A costura do invisível”<sup>50</sup> na São Paulo Fashion Week de 2004:

*Era hora de buscar novos ares, de ir além do hermético mundo da moda, respirar, conversar com os amigos, ver filmes em casa, ir ao cinema, ler livros, folhear revistas, visitar exposições, conhecer pessoas, estar sensível e atento, reaprender a se surpreender com o mundo, a se perder pelos mapas antigos que se confinam e encontrar novos sentidos: numa tela de computador, num filme trash, na vida cotidiana, nas coisas mais banais. Era tempo de reflexão, de encontrar o silêncio, de parar e formular as perguntas certas para as nossas inquietudes. Descobrir que há inúmeros caminhos possíveis e que quanto mais se sabe mais se descobre que nada se sabe, que falta algo dentro da gente, que muito precisa ser questionado (2005: 11).*

A escolha de uma temática se faz importante, pois irá nomear, caracterizar e diferenciar uma coleção dentre tantas desenvolvidas simultaneamente com tendências familiares aos concorrentes. Cabe ao *designer* a difícil tarefa de correlacionar tema com tendências, criando algo único, inovador e desejável.

---

<sup>50</sup> Ver: <http://www.jumnakao.com.br/cstrdnvsvl.html>

*Uma coleção não se deve limitar a reproduzir as tendências pesquisadas no exterior. Ela deve ir além, apresentando uma proposta de estilo do seu criador, uma 'cara' própria. Para isso, o designer deve pesquisar o tema escolhido, buscando elementos de inspiração que possam ser transportados para as roupas (Treptow, 2005: 89).*

Certamente, no momento de pesquisa e escolha do tema, irão surgir ideias para a locação das fotos para publicidade, referências para produção de acessórios, cabelos e maquiagem, definição de cores e formas de letras para o material que divulgará a coleção, músicas para os desfiles, etc. O arquivamento de todas estas ideias irá facilitar o trabalho do *designer* quando for o momento oportuno de desenvolvê-las, afinal, o fator tempo é imprescindível para a moda.

### **1.5.3. Mix de produtos**

Deve-se estabelecer o número de peças que determinada coleção terá e dentre estas, quantas serão *bottons*<sup>51</sup>, *tops*<sup>52</sup>, vestidos ou macacões, dentre outras peças, além de determinar a quantidade de modelos em cada tipo, assim como qual tecido será utilizado para uma peça e outra, e quantas terão algum tipo de beneficiamento, como, por exemplo, bordados ou estampas.

Essa divisão permite uma segura compra de matéria-prima e o equilíbrio das formas que facilitarão a combinação para as fotos dos catálogos e, conseqüentemente, as vendas. Estabelecer um *mix* para a coleção garante o controle de custos da mesma por meio do desenvolvimento de algumas peças mais elaboradas do que outras.

### **1.5.4. Escolha de tecidos, aviamentos e controle de estoque**

A escolha dos tecidos, assim como dos acessórios, é muito importante no desenvolvimento da coleção, pois antes mesmo de esboçá-la é necessário tê-la em mente para que os mesmos se adequem ao que se pretende desenvolver.

---

<sup>51</sup> Peças usadas na parte inferior do corpo com todas as suas variações de modelos e comprimentos: calças, bermudas, *shorts*, saias.

<sup>52</sup> Peças usadas na parte superior do corpo com todas as suas variações de modelos e comprimentos: blusas, camisetas, coletes, camisas, camisetes.

Tecidos de custo elevado ou que não tenham relação com o público-alvo podem comprometer a coleção e prejudicar financeiramente a organização. Um outro cuidado que deve ser tido pelo *designer* diz respeito a um prognóstico de quanto será necessário comprar de determinado tecido para confeccionar as primeiras peças, ou seja, os protótipos, pois somente mediante aprovação é que se irá programar a compra para produção conforme necessário. Há ainda que se informar quanto à disponibilidade do tecido escolhido, pois existem alguns modelos que possuem um determinado estoque e não serão mais fabricados.

Já os acessórios devem também respeitar um equilíbrio nos preços para que não comprometam determinada peça na coleção. A forma com que os aviamentos serão utilizados confere à coleção um caráter único em relação aos concorrentes, ainda mais se tratarem de um bordado, uma estampa ou ainda um *transfer*<sup>53</sup>, desenvolvido pela própria equipe de criação. Desenvolver materiais exclusivos representa um maior custo, mas, em contrapartida, agrega valor às peças. O importante é que este tipo de investimento seja previamente calculado.

#### **1.5.5. Desenho de estilo e desenho técnico**

Pesquisa de tendência desenvolvida, tema de coleção estabelecido e *mix* de produto definido, surge o momento de dar asas à criatividade. Os croquis são também conhecidos como desenhos de estilo ou esboços, não possuem um compromisso estético, pois precisam apenas permitir a visualização da roupa com seus volumes e movimentos em um corpo fictício. Esta prática é bastante pessoal, não possui regras, tampouco técnicas específicas; pelo contrário, o *designer* ou estilista vai criando infinitas propostas para a coleção, as quais serão revisitadas para seu aprimoramento e pré-seleção.

As peças de uma coleção precisam manter uma sintonia, pois “uma peça não funciona isolada, faz parte de um elo necessário dentro do conjunto visual” (Fiorini *in* Pires, 2008: 111). É neste momento que os aviamentos, os tecidos, as cores e suas variações disponíveis para cada modelo vão sendo estabelecidas, sendo que se faz

---

<sup>53</sup> Desenhos, arabescos, logomarca ou nome da marca, desenvolvidos em materiais de relevo, geralmente taxas ou cristais, termocolantes.

importante a “intercambialidade dos componentes, ou seja, que uma mesma peça possa compor vários *looks*<sup>54</sup>” (Treptow, 2005: 140).

O desenho técnico, por sua vez, é mais criterioso, pois irá representar a comunicação entre o *designer* e os setores que desenvolvem modelagem e prototipagem. Este tipo de representação aparece sem a figura do corpo humano, até mesmo para evitar distorções características do desenho de estilo. São informações precisas de comprimento, tipo de tecido, aviamento, tipo de costuras e acabamentos, ilustrados frente e costas. Todo este trabalho representa agilidade no desenvolvimento dos moldes e das peças-piloto, pois, se um profissional ficar dependendo da presença do outro para explicitar ideias, certamente a coleção não ficará pronta no tempo determinado.

#### **1.5.6. Reunião para aprovação dos croquis**

Durante esta reunião, tudo o que foi pesquisado e desenvolvido é apresentado para uma equipe de aprovação, geralmente composta pela alta cúpula da empresa, para que avaliem custos, viabilidade de produção e possível impacto no mercado-alvo. Este é o momento de rever, alterar e até mesmo, eliminar modelos para que não desenvolvam protótipos desnecessariamente gerando desperdício de tempo e de matéria-prima.

Baxter diz que “de modo geral, de cada 10 ideias sobre novos produtos, 3 serão desenvolvidas, 1,3 serão lançadas no mercado e apenas uma será lucrativa. Portanto, é uma corrida em que apenas 10% conseguem chegar ao destino” (1998: 2). Talvez este seja o segredo para produtos de *design* consagrados, mas na moda isso não é possível, tampouco viável. Para dizer a verdade, a grande maioria das empresas não consegue desenvolver e cumprir um cronograma de trabalho, sendo as reuniões de aprovação ignoradas para a tentativa de respeitar prazos. O resultado disto são peças com defeitos, falta de qualidade, problemas ergonômicos dentre outros, pois “o desenvolvimento completo de um produto, por si só não garante seu sucesso” (Baxter, 1998: 2)

---

<sup>54</sup> Do inglês, significando “olhar, contemplar, observar”. Palavra utilizada pelos profissionais de moda para nomear o resultado obtido com a combinação de peças do vestuário e acessórios em geral. Se uma peça pode compor vários *looks* ela pode compor várias combinações.



É certo que, em empresas estruturadas, quando a equipe de criação tem a confiança de seus superiores e demonstra estar engajadas com os mesmos e capazes de desenvolver uma coleção que seja compatível com o que a alta cúpula já estabeleceu, esta reunião vai se tornando desnecessária. Para que isso ocorra, entretanto, a organização deve ter excelência em qualidade e cumprimento de prazos.

### **1.5.7. Modelagem e prototipagem**

Os modelos selecionados são encaminhados em forma de desenhos técnicos para o setor de modelagem e prototipagem, para a confecção das peças-piloto. Os moldes nada mais são do que o desenvolvimento de cada parte da peça em tamanho real, geralmente em tamanho mediano próprio para a posterior prova.

A modelagem pode ser desenvolvida por meio de duas técnicas, modelagem plana ou *moulage*. A primeira diz respeito à adaptação do modelo a partir de um molde-base, cabendo à modelista estabelecer recortes, detalhes, acrescentar margens de costura, tipo de barra e outros detalhes explícitos no desenho técnico. A *moulage*, por sua vez, cabe aos modelos de maior complexidade, em que a modelista usa um manequim de tamanho natural para ir montando a peça. Esta técnica permite criar volumes dificilmente possíveis na modelagem plana. “A modelagem está para o *design* de moda, assim como a engenharia está para a arquitetura” (Treptow, 2005: 156).

O protótipo ou peça-piloto é a primeira peça desenvolvida de dado modelo por uma costureira experiente chamada de pilotista que, a partir de suas dificuldades, pode propor alguma alteração, além de inserir anotações junto ao desenho técnico, as quais comporão a ficha técnica e facilitarão a produção em série. A pilotista pode detectar um possível problema de modelagem ou ainda uma dificuldade quanto ao tecido que deve ser também anotado para futuras correções e cuidados especiais. Após costurados, os protótipos devem ser finalizados para que sejam apresentados em suas versões finais.

### **1.5.8. Reunião de aprovação dos protótipos**

Os protótipos devem ser apresentados em modelos reais para que questões estéticas e ergonômicas possam ser analisadas. O *designer* deve comentar cada peça: seus detalhes, aviamentos, tecido e variação da cartela de cores. Geralmente, este momento envolve a equipe de criação, a diretoria e o setor de vendas, que avaliarão as peças, podendo sugerir alterações ou até mesmo o descarte de algum modelo. Treptow (2005: 159) alerta para o não descarte imediato das peças não aprovadas, pois a espionagem industrial utiliza as peças descartadas na etapa de confecção de protótipos para copiar ideias e, por isso, só deverão ser vendidas como peças de segunda qualidade quando a coleção já estiver em produção e não for mais necessário manter o sigilo.

#### **1.5.9. Alterações nos moldes, gradação e encaixe**

Com base na reunião de aprovação, os moldes de algumas peças deverão ser alterados ou revistos para pequenos ajustes, pois “não raras vezes, é preciso rever o molde após confecção do protótipo” (Treptow, 2005: 158).e, então, graduados, ou seja, oferecidos nos tamanhos estabelecidos pela organização, sejam os que estamos acostumados a ver, classificados como PP, P, M, G, GG ou 36, 38, 40, 42, 44, ou ainda aqueles de tamanhos especiais, característica de algumas empresas.

Já o encaixe dos moldes será efetuado conforme a demanda ou estudo de probabilidade de venda, sendo a segunda menos viável para que se evite o acúmulo de estoques. O encaixe nada mais é do que a melhor maneira de posicionar os moldes para o corte, desperdiçando a menor quantidade de matéria-prima possível. Conforme Treptow (2005: 163), “o encaixe pode ser realizado de três maneiras: disposição dos moldes diretamente sobre a folha de risco, estudo por meio de miniaturas confeccionadas por pantógrafo e pelo sistema CAD/ CAM”<sup>55</sup>.

É neste momento que a modelista irá rever todos os detalhes do molde, como os piques, caracterizados como elementos de grande importância para a confecção de

---

<sup>55</sup> O sistema CAD/ CAM - *Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing* – Projeto Assistido por Computador/ Fabricação Assistida por Computador apresenta as maiores vantagens, economizando tempo e matéria-prima. Os mais avançados oferecem ferramentas de encaixe automático ou interativo (ajustado pelo operador). Quando o processo é concluído, o sistema informa o consumo total de tecido no encaixe, o consumo médio por peça e o índice de aproveitamento (cf. Treptow, 2005: 164).

uma peça, pois determinam pontos estratégicos de união entre uma parte e outra, além de detalhes e posicionamento de etiquetas internas, etc.

#### **1.5.10. Ficha técnica**

Após a correção das peças avaliadas, e simultaneamente ao processo de graduação, é desenvolvida a ficha técnica de cada peça. Este é um documento que contém o desenho técnico da peça com todas as suas informações, desde o tipo de tecido, cores, aviamentos decorativos e funcionais, como zíperes e elásticos, com suas respectivas quantidades ou medidas, até o tipo e o tamanho de ponto para costura e a melhor maneira de iniciar a peça e de executar procedimentos de maior dificuldade.

A ficha técnica é geralmente preenchida por assistentes, mas deve ter a supervisão do *designer*, pois, além de orientar a confecção das peças, ele permite que o departamento comercial avalie o custo de cada produto e calcule a quantidade de matéria-prima estimada para a fabricação, conforme a demanda.

#### **1.5.11. Formação do preço de venda**

Existem vários tipos de custos que fazem parte da fabricação e da venda de uma coleção, sendo eles: “custo fixo<sup>56</sup>, custo variável, despesa de comercialização e custo financeiro” (Treptow, 2005: 173). Atualmente, busca-se controlar custos de forma que desperdícios ou falha de utilização de recursos não prejudiquem a lucratividade do produto.

Em um dado momento, o custo somado ao lucro gerava o preço de venda. Treptow (2005: 172) defende que, a partir do preço de venda estabelecido, reduz-se o custo para então obter-se o lucro. Esta metodologia caracteriza o custo desejado e permite à

---

<sup>56</sup> O cálculo do custo fixo corresponde à soma das despesas mensais (considerando fração proporcional de despesas anuais, como IPTU e seguros), dividida pelo número de horas trabalhadas no mês ou, como ocorre com maior frequência, pelo número de peças produzidas ao mês. Se, por exemplo, uma empresa possui um custo fixo mensal de R\$20 mil e produz 100 mil peças/ mês, sua fração proporcional do custo fixo será correspondente a R\$ 0,20 por peça (cf. Treptow, 2005: 175).

organização estabelecer seu preço de venda mediante a análise de seu mercado e seu público-alvo.

*A margem de lucro por produto é conhecida pela subtração dos custos com base o preço de venda. As leis de mercado (oferta, procura, concorrência e posicionamento) são os determinantes do preço de venda a ser praticado. Uma estratégia de análise é estipular margens de lucro desejáveis para cada categoria de produto (básico, "fashion" ou vanguarda) verificando, na planilha de custos, se a margem desejada pode ser obtida (Treptow, 2005: 180).*

#### **1.5.12. Confecção do mostruário**

O mostruário é composto por réplicas de cada modelo disponível na coleção com sua variação de cores, códigos de referências para pedido e tamanhos disponíveis. É, geralmente, desenvolvido quando a empresa pratica venda por atacado por meio de representação comercial, ou seja, venda programada, na qual, representantes comerciais, com suas regiões estabelecidas, visitam clientes e praticam as vendas por meio de apresentação do mostruário. Neste momento, o cliente avalia, peça por peça, qualidade de acabamento e de materiais, adequação do tecido ao corpo, cartela de cores e possibilidade de combinação entre as peças, que se faz importante para o incentivo de venda, pois o cliente, ao perceber a conectividade entre a coleção e as numerosas possibilidades ofertadas, certamente sua compra será mais expressiva.

#### **1.5.13. Lançamento de coleção**

O lançamento de uma coleção destina-se a apresentá-la para a equipe de vendas e, em alguns casos, para os clientes. Comumente, o lançamento de uma coleção ocorre nas chamadas convenções de vendedores ou representantes. Este tipo de evento é muito importante, pois, além de avaliar o desempenho da coleção anterior, envolve treinamento de vendas e confraternização.

Uma convenção, como qualquer outra atividade relacionada à coleção, precisa ser planejada. O *designer* irá apresentar toda a temática e as tendências que a originaram, proporcionando um maior entendimento e aceitabilidade do novo, visto que, na maioria das vezes, os representantes comerciais não têm uma ligação muito expressiva com a moda, devido a seu histórico de trabalho e até mesmo pela falta de

tempo para pesquisas. Esses profissionais acabam tendo certa dificuldade, em um primeiro momento, de assimilar tendências tão destoantes das utilizadas na coleção passada, e é justamente por isso que cada peça é explicada detalhadamente por meio de um desfile técnico para o esclarecimento de dúvidas.

*O desfile técnico acontece na convenção de vendedores e sua produção é mais discreta. Nesse, o designer descreve as peças, comentando sobre a cor, tecido ou elemento de estilo utilizado. Visa motivar a equipe de vendas para a comercialização dos novos produtos e provê-la de informações sobre a coleção (Treptow, 2005: 192).*

Quando as convenções são agendadas, todo o material de publicidade previamente planejado deve estar disponível. Cabe a empresa, analisar suas metas e suas condições financeiras para traçar um plano de marketing. Catálogos, sites, postais e outdoors são as mídias de divulgação mais utilizadas, pois servem de suporte para os clientes/ lojistas, além de representarem um menor custo do que campanhas publicitárias em revistas de moda ou televisionadas.

#### **1.5.14. Produção, controle de qualidade e vendas**

Um grande número de empresas opta pela produção em facções, que são espécies de oficinas de costura terceirizadas. Neste sistema de produção, os cortes são enviados com todas suas discriminações, além da peça-piloto e da ficha técnica, sendo de grande valia que um responsável visite a empresa faccionista e esgote todas suas dúvidas. É conveniente para as organizações manter este tipo de produção, pois, além de não gerar vínculo empregatício e diminuir custos com mão-de-obra<sup>57</sup>, não obriga o investimento com maquinário e depende exclusivamente da demanda. Alguns dos pontos negativos são a respeito do controle de qualidade do serviço solicitado e do cumprimento dos prazos de entrega, mas nada que um bom relacionamento ou até mesmo o desenvolvimento de um contrato de prestação de serviço não possam amenizar.

---

<sup>57</sup> Werner constatou, em 2008, que o custo médio por hora de um trabalhador têxtil brasileiro é de apenas US\$ 3,41, correspondendo a uma fração de 20% do registrado nos EUA. Disponível em: <http://www.fashionbubbles.com/tag/moda-exportacao/>

O sistema de produção é de responsabilidade do setor de Planejamento e Controle da Produção – PCP -, e está correlacionado ao tipo de venda que se deseja empregar: mediante pedidos ou pronta-entrega, geralmente no atacado.

As vendas efetuadas por meio de pedidos<sup>58</sup> são, geralmente, executadas por representação comercial, em que a fabricação será dada mediante os pedidos enviados pelos representantes junto ao cadastro do cliente para a aprovação da equipe do setor comercial. Este tipo de venda proporciona uma maior segurança à empresa quanto a excedentes, pois o pedido de matéria-prima é programado para várias remessas durante a coleção, podendo ser canceladas caso ocorra alguma alteração no que havia sido previsto, além de fabricar apenas o que já foi solicitado, evitando estoques de peças prontas. “A produção mediante pedidos é a mais segura para o empresário, pois ele sabe que os produtos em processo estão previamente vendidos” (Treptow, 2005: 199).

As empresas que trabalham com a venda em pronta-entrega<sup>59</sup> geralmente dispõem de loja própria em centros atacadistas. Estas dependem de novidades e, para isso, minicoleções devem abastecer os pontos de venda toda semana, porém, com muito cuidado para não estocar demasiadamente as lojas. Por isso, há que se ter planejamento, estudo do histórico de venda e uma relação estreita com o público-alvo para proporcionar a rotatividade necessária.

Durante o processo de produção, o cuidado com a matéria-prima se faz muito importante para que não haja um grande desperdício por uso indevido ou falta de cuidado com o manuseio. Sobras excessivas nos cortes, tecidos sujos, riscados ou muito amassados podem representar prejuízo para a organização. É por isso que o setor de controle de qualidade deve esporadicamente vistoriar o ambiente de produção, além de inspecionar algumas peças de forma aleatória para se certificar do que está sendo enviado ao cliente. Baxter (1998: 17) alerta que um eficiente controle

---

<sup>58</sup> Este tipo de venda possui a seguinte dinâmica: venda aos clientes; compra de matérias-primas; produção sob encomenda; armazenamento; remessa aos clientes (Barcaro *in* Sorcinelli, 2008: 154).

<sup>59</sup> Este tipo de venda possui a seguinte dinâmica: compra de matérias-primas; produção; estoque; vendas aos clientes; remessa aos clientes (Barcaro *in* Sorcinelli, 2008: 153-154).

O maior centro de comércio de pronta-entrega do Brasil está em São Paulo, que recebe diariamente milhares de compradores atacadistas de todo o país. Polos regionais de confecção obtêm bom resultado de vendas, especializando-se no atendimento do turismo de compras, como, por exemplo: Farroupilha, Brusque, **Cianorte**, Divinópolis, Goiânia. (cf. Treptow, 2005: 195 e 196).

de qualidade depende do planejamento inicial, da execução e conferência do produto pronto e, se necessário, a correção dos erros.

Como podemos perceber, cada etapa de desenvolvimento do projeto de uma coleção de moda se faz primordial para o êxito final. Um processo é interdependente do outro, sendo que um deslize não devidamente corrigido em qualquer uma das etapas pode representar o fracasso de uma determinada peça, quiçá da coleção.

#### **1.5.15. Arremate, etiquetagem, armazenamento e expedição**

Peças inspecionadas e aprovadas passam para a fase de arremate final em que pequenos resíduos de linhas serão removidos. O próximo passo corresponde à etiquetagem das peças com o *tag*<sup>60</sup> da empresa e etiquetas de papel que fornecem orientação quanto ao tamanho, cor, código numérico de referência do modelo e código de barras para cadastro e controle de estoque.

Ao serem armazenadas em sacos plásticos individuais, as peças são embaladas em fardos previamente estipulados e encaminhadas ao seu destino: loja de pronta-entrega ou clientes nas mais diversas localidades do país, que compraram por meio de representação comercial.

---

<sup>60</sup> Etiqueta de papel encorpado, tecido ou outros materiais que levam o nome ou a logomarca da empresa. Esta etiqueta pode ser alterada a cada coleção, seguindo sua temática. A mesma fica à mostra nas peças e são removidas pelos clientes para o uso da roupa.



## Capítulo 2 – Compreendendo o *design* como estratégia de gestão

Visto que no capítulo anterior abordamos o sistema da moda levando em consideração a cadeia produtiva de Cianorte por meio da explicitação de todas as suas fases, faz-se necessário abordar o mote inicial para o desenvolvimento deste trabalho, o *design*. É por isso que neste capítulo, embora tenha havido dificuldade em encontrar bibliografia específica sobre o *design* como estratégia de gestão, traremos temáticas que possibilitarão compreender melhor a atividade profissional do *designer*, cuja importância maior é a de ressaltar toda a complexidade que o norteia. Nesta complexidade, o *design* não está associado apenas à forma e à estética dos produtos, mas se caracteriza como uma espécie de ferramenta estratégica que representa uma expressiva competitividade entre as organizações.

Como se trata de uma cadeia produtiva do vestuário, falaremos também do *design* de moda, assim como da gestão estratégica nas empresas, do planejamento e



desenvolvimento de produtos, da criatividade e inovação, do empreendedorismo, da gerência de riscos, da cultura da cópia, dentre outros, para que possamos admitir o *design* como uma das possíveis estratégias de gestão pela maximização dos processos e planos que podem viabilizar toda a cadeia produtiva.

### **2.1. *Design, design de moda e o designer***

O termo *design* tem sua origem na língua inglesa e é polissêmico, dando a noção de “designar”, “ordenar” e “planejar”. Projeto, plano, desenho, croqui, modelo, esboço, configuração e construção são algumas definições dadas ao mesmo, e é devido a estas terminações que Löbach (2001) diz que podemos deduzir que o *design* é uma ideia, um projeto ou um plano para a solução de um determinado problema. O autor exemplifica ainda que, já que apenas a linguagem não é capaz de se fazer visivelmente perceptível para a resolução de determinado problema, o *design* consistiria então na corporificação de ideias por meio da confecção de croquis, projetos, amostras ou modelos. Assim, “o conceito de *design* compreende a concretização de uma ideia (...) mediante construção e configuração, resultando em um projeto industrial passível de produção em série” (Löbach 2001: 16).

*Design* é metodologia<sup>61</sup> e diz respeito a tudo o que depende de estudo e desenvolvimento de projeto<sup>62</sup> para ser produzido ou realizado. Bonsiepe é enfático ao dizer que “*design* não é desenho”, e que “estas opiniões que ligam o *design* ao mundo superficial, do pouco importante, do pouco rigoroso, continuam presentes numa concepção de *design* que considera a forma e o visual como o mais importante” (1997: 11). Além disso, conforme relatam Bürdek (2006) e Löbach (2001), cada objeto de *design* é o resultado de um processo de desenvolvimento e deve sempre ter como questionamento a importância que determinado projeto terá para a sociedade, assim como seu impacto junto à mesma e seus impactos em médio e longo prazos. Podemos afirmar que é por este motivo que o desenvolvimento de determinado

---

<sup>61</sup> (...) abordagem; caminho programado; detalhamento; estratégia; formulação; objetividade; objetivos; ordem; ordenação; organização; planejamento; previsão de concretização; programação; projeção; proposta/ processo/ objetivo; sistematização, voo programado. Entende-se por metodologia o conjunto de métodos utilizados em determinado trabalho (Coelho, 2008: 254).

<sup>62</sup> Trataremos o *design* sob o viés de uma atividade ligada ao vestuário, foco deste trabalho, constituída a partir de estudo e planejamento para a realização de projetos.

produto não pode ocorrer em um ambiente permissivo em que o *designer* simplesmente brincar com formas, cores, materiais e volumes. Toda e qualquer questão que permeie a realidade da empresa, da sociedade ou do meio ambiente no desenvolvimento de um novo produto precisa ser levada em conta, pois “lidar com *design* significa sempre refletir as condições sob as quais ele foi estabelecido e visualizá-las em seus produtos” (Bürdek 2006: 225).

*Em cada projeto devemos questionar em primeiro lugar a importância que ele terá para a sociedade, se o resultado do processo de planejamento e de configuração é sensato, se há aspectos negativos a considerar. Não deverão ser consideradas somente as vantagens econômicas e sim os possíveis efeitos sobre a comunidade. (...) Os lucros a curto prazo devem ser confrontados com os efeitos sociais a médio e longo prazos (Löbach, 2001: 21-22).*

O *design* implica as escolhas que o projetista fez para desenvolver determinado bem. Caracteriza-se, principalmente, pelo processo de execução do projeto e não propriamente pelo resultado do mesmo. “O *design* não reside nos produtos acabados, mas no ato de fazê-los. Não no resultado, mas no processo” (Branzi *in* Manu, 1995: 61). É por isso que o *designer*<sup>63</sup> precisa buscar o equilíbrio entre inovação, tecnologia e tendências, com a realidade de sua empresa, apoiando-se em planos estratégicos, tentando prever e evitar problemas futuros. Na verdade, o *designer* precisa ter uma ótima ideia, desenvolver um excelente projeto e conseguir materializá-lo com êxito; agindo como parte integrante da empresa e de suas ações e não apenas um termo utilizado indiscriminadamente para valorizá-la.

O verdadeiro *design* não surge somente no universo da espontaneidade, o mesmo necessita de disciplina, método e muita pesquisa para então dar asas à criatividade. É preciso estar sempre com os pés na realidade e em constante processo de renovação, acompanhar as novidades tecnológicas, o mercado e as oscilações da moda em uma constante tentativa de prever os anseios dos consumidores. Para Gady (*in* Fiell, 2001: 62), o *designer* tem que ser um observador atento para que possa acumular experiência suficiente para prever novos padrões de consumo.

Há tempos o uso do *design* passou a promover diferenciações entre os produtos, diferenciações estas que, outrora, eram estabelecidas principalmente pelos valores de venda, seguidos da durabilidade, qualidade e outras características relevantes. Na

---

<sup>63</sup> As atribuições mais comuns ao termo *designer* conforme Peruzzi são: “desenhista, esboçador, programador, aquele que tem iniciativas, projetista” (1998:11 *apud* Treptow, 2005: 45).

contemporaneidade, as pessoas almejam que um produto tenha qualidade e seja durável, não veem mais o baixo custo como essencial, pois almejam atributos agregados aos bens de consumo e aceitam pagar para tê-los simplesmente por uma questão de custo-benefício; portanto, introduzir diferenças que sejam percebidas pelos consumidores como benefícios e valores agregados passa a ser primordial. “O *design* deve ser planejado estrategicamente com um objetivo determinado: a qualidade do produto com relação à sua adequação ao uso” (Santos, 2000: 28).

Esta nova postura dos consumidores se justifica quando Moraes (1996: 115 *apud* Rech)<sup>64</sup> faz referência aos países em desenvolvimento como o Brasil, ao afirmar que se considerarmos o *design* como um instrumento capaz de contribuir para a indústria como elemento diferenciador na qualidade dos produtos industriais, não podemos ter nesta atividade uma referência unicamente regional ou periférica, mas um instrumento capaz de alargar a competitividade das empresas em nível internacional.

O *design* é uma atividade de grande complexidade que implica uma busca constante de conhecimentos capazes de gerar subsídios para a criatividade e para a inovação, por isso, o projetista precisa estar inteiramente comprometido com a empresa, assim como com suas reais necessidades e prioridades para que possa optar pelas melhores escolhas que tragam os melhores resultados.

*O design é uma forma de definir qualidade dos produtos e da comunicação da empresa, ativando o gerenciamento de seus recursos criativos e competências. É tipicamente o design como agente da interface que coloca, de um lado, os produtos e organizações e, do outro, os consumidores, usuários e mercado em geral* (Jens Bernsen, 1987 *apud* Santos, 2000: 20).

O *design* nos acompanha durante todo o dia nas mais diversas situações, de bens de consumo a serviços, sendo o bom *design* certamente aquele que consegue comunicar uma ideia e, por meio dela, chamar a atenção do consumidor, seja por sua utilização, seja para o consumo. Segundo Mozota, o *design* é um processo e possui quatro características essenciais: “Criatividade, Complexidade, Compromisso e Escolha” (2002 *apud* Martins e Merino, 2008: 65). Podemos dizer que o *design* é criativo, pois é capaz de criar e reinventar artefatos ainda não pensados; ele tem por característica a complexidade devido ao grande número de variáveis que suas decisões podem tomar; ao buscar equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos clientes

---

<sup>64</sup> Disponível em: [http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2007/02\\_ auspicios\\_publicaciones/actas\\_diseno/articulos\\_pdf/A030.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_ auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A030.pdf)

assume um compromisso com tais partes; e, por fim, é construído por escolhas, sejam elas de maior ou menor impacto.

Já o *design* de moda, foco deste trabalho, é de grande complexidade nas empresas de confecção do vestuário, representando todo o desenvolvimento de um ciclo de produção, ou seja, do sistema da moda. Com dados no que representa o *design* e o *designer* para nosso estudo, podemos afirmar que o *design* de moda implica as escolhas que o projetista faz para desenvolver coleções, caracterizando-se principalmente pelo desenvolvimento de um meticuloso projeto e pela execução do mesmo, tendo como intuito na realização dessa metodologia de trabalho, o alcance da excelência dos processos e produtos confeccionados.

Conforme Rech (2002) explicita, um bom *designer* de moda é aquele que reúne algumas habilidades que, na verdade, são indispensáveis para um bom desempenho final, como: capacidade para pesquisar, organizar e inovar; habilidade para desenvolver respostas apropriadas para problemas novos; aptidão para testar essas respostas, por meio de peças-piloto; treinamento para comunicar esses desenvolvimentos mediante croquis, modelos, modelagem e pilotagem; talento para combinar forma, técnica, condições humanas, condições sociais e arrebatamento ético; sabedoria para prever consequências ecológicas, econômicas, sociais e políticas da interferência do design; e compreensão para trabalhar em equipes multidisciplinares<sup>65</sup>.

*A atividade do design de produtos atinge níveis e diversas áreas de atuação dentro de uma organização, o que a caracteriza como um macroprocesso, ou seja, é um processo que interfere em diversos outros processos menores, maiores e/ ou de mesmo porte. Assim, fica difícil imaginar essa atividade sendo executada por uma única pessoa, por um único designer. Na verdade, o design é uma atividade integradora e compatibilizadora de diversos tipos de informações que são necessários para se desenvolver e lançar um produto no mercado (Santos, 2000: 24).*

O grande desafio para o *designer* de moda é assumir um caráter cambiante, pois a todo momento as indústrias do vestuário abandonam aquilo que já se tornou obsoleto para iniciar um novo ciclo de produção por meio da novidade e da inovação. E quando o *design* passa a ser abordado como uma atividade que vai além da superfície dos

---

<sup>65</sup> No subitem: “Entendendo o fluxo de produção. Processos de uma empresa de confecção do vestuário: etapas do projeto de desenvolvimento para a criação de moda” do Capítulo 1, intitulado “Sistema da moda”, podemos verificar todas estas habilidades descritas aqui por Rech como sendo indispensáveis para o planejamento, criação e desenvolvimento de uma coleção de vestuário.

produtos é que demonstra toda sua complexidade e potencialidade como atividade estratégica, representando o desenvolvimento consciente de projetos de curto, médio e longo prazos, cuidando de todas as fases de desenvolvimento de produtos e propondo a integração dos setores fabris para um melhor desempenho final. “Tudo isto já nos leva a percebê-lo como um elemento dinamizador para os administradores, diferenciador para os concorrentes, peça chave nas vendas e fundamental ao avanço tecnológico” (Martins e Merino, 2008: 14).

## **2.2. Gestão estratégica empresarial**

A gestão empresarial implica o controle de tudo o que acontece em uma organização, do início de uma atividade, seu acompanhamento e correções necessárias ao término e inserção no mercado. Representa as variadas formas de articulação que a empresa desempenha, sendo a estratégia representada pelo direcionamento mais adequado das ações para se alcançar determinado objetivo ou meta. Assim, a gestão da estratégia empresarial diz respeito ao “estabelecimento de metas, regras de decisão e diretrizes voltadas à definição do campo de atuação. Traça diagnósticos, mensura desempenhos e exerce ações corretivas” (Auriani, 2004: 33; Martins e Merino, 2008: 99-100).

A estratégia representa para a gestão uma forte arma para o alcance de vantagens competitivas em relação à qualidade de processos e, conseqüentemente, de produtos, além de capacidade produtiva, obtenção de novas tecnologias, cumprimento de prazos e redução de estoques. Conforme Fusco (*et al.* 2003 *apud* Auriani, 2004: 33) afirma, só podem ser caracterizadas como ações estratégicas aquelas que possuem efeito abrangente, pois surtem resultados significativos nas organizações; as que definem a posição da organização em relação ao seu ambiente e aquelas que possibilitam que a organização se aproxime de seus principais objetivos em longo prazo.

*O desenvolvimento estratégico de uma empresa trata da formulação do modo como deve atuar e competir, segundo seus objetivos e meios de alcançá-los. Para isso é necessário elaborar um método ou modelo que relacione o perfil da empresa ao ambiente de cada segmento de mercado, de maneira a permitir que ela*

*concorra de forma mais eficaz, o que significa um planejamento estratégico* (Silveira in Sant'Anna e Quirino, 2002: 27-28).

O *design* pode agir em nível estratégico, tático e operacional<sup>66</sup>. Quando falamos em *design* como estratégia de gestão, nos referimos à sua atuação nestes três níveis. O nível estratégico é de responsabilidade da alta gerência e diz respeito às seguintes atividades:

1. Garantir a eficácia do processo de *design*.
2. Assegurar treinamento dos gerentes e equipes de *design*.
3. Contratar consultores em *design*.
4. Proporcionar um ambiente organizacional adequado ao processo de *design* estratégico.
5. Avaliar o processo de *design* dos produtos.
6. Estabelecer incentivos e planos de carreira para as equipes de *design*.
7. Avaliar o desempenho dos produtos.
8. Gerenciar processos de certificação dos produtos.
9. Assegurar a eficácia dos processos ligados à qualidade dos produtos.
10. Definir a estratégia e a política de *design*.

As atividades que representam o nível tático acontecem por meio da gerência de produtos e são:

1. Assegurar se o produto desenvolvido é compatível com o planejamento estratégico da organização.
2. Organizar a preparação do *briefing*<sup>67</sup> do processo de *design*.
3. Alocar os recursos, controlar os gastos e organizar o fluxo de caixa.
4. Garantir a integração dos esforços das equipes envolvidas, monitorar os progressos e tomar ações corretivas, quando necessário.
5. Assegurar que os recursos oferecidos às equipes de projeto serão adequados.
6. Controlar as vias de comunicação e troca de informações.
7. Manter a alta gerência informada sobre os avanços e cronograma de projeto.
8. Organizar a avaliação do produto e gerenciar os projetos.

Já o nível operacional é de responsabilidade da gerência da equipe de *design*, que, por sua vez, precisa:

---

<sup>66</sup> Ver: Santos, 2000: 89-91.

<sup>67</sup> O *briefing* de *design* será referenciado no tópico 2.3.1., "Planejando e desenvolvendo o produto".

1. Participar da elaboração do *briefing* do *design* para garantir que ele será adequadamente definido e de aplicação prática.
2. Prover adequados recursos de *design* para que o programa definido seja atingido.
3. Garantir que as equipes de *design* tenham as habilidades necessárias para a execução das etapas do processo de *design* e que o treinamento adequado seja ministrado;
4. Assegurar que a organização, procedimentos e serviços de informação relativos aos projetos serão adequados e atualizados periodicamente;
5. Dividir as tarefas entre os *designers* garantindo que os requisitos definidos no *briefing* fiquem claros e entendidos.
6. Manter as equipes motivadas.
7. Monitorar em que medida está se obtendo sucesso em atingir os requisitos do *briefing* pela análise crítica do processo de *design* (*design review*) e negociar as modificações, quando necessárias.
8. Monitorar os ganhos e perdas com relação ao cronograma.
9. Contribuir para a avaliação do produto.
10. Avaliar os procedimentos relativos ao processo de *design* e à qualidade do produto, implementando melhorias, quando necessário.

Mesmo quando se trata da alta gerência, é importante salientar que, se o processo de *design* não estiver presente neste cotidiano e não representar nenhuma diferença na maneira de pensar e gerir da organização, certamente não haverá condições primárias para que se desenvolva de forma adequada uma cultura de *design* pelo restante da empresa.

*Quando esses três níveis gerenciais encontram-se envolvidos com a filosofia da gestão em que o processo de design é um elemento estratégico fica mais fácil para que o resto da organização participe de todo esse processo, fazendo com que os produtos desenvolvidos e produzidos sejam, realmente, de alta qualidade e adequados aos mais diversos usos aos quais serão submetidas durante o seu ciclo de vida (Santos, 2000: 91).*

A gestão de ações estratégicas permite o controle e a avaliação do desempenho da organização como um todo, envolvendo seus mais distintos setores, dos funcionários e/ ou colaboradores aos fornecedores, clientes e demais envolvidos. A utilização da gestão estratégica permite que as decisões e ações empresariais sejam obtidas com

segurança, maior êxito e integração, proporcionando maiores oportunidades no acirrado mercado.

### **2.3. Design como estratégia de gestão: características e vantagens**

Conforme relata Bürdek (2006), com o desenvolvimento da metodologia do *design* nos anos 60, desenvolveram-se nos países anglo-saxônicos as primeiras tendências à valorização do *design* como uma ferramenta estratégica no auxílio das atividades empresariais. Estava instaurado o *design management*, ou seja, a gestão do *design*. Mas foi o britânico Michael Farr “o primeiro a fazer algumas reflexões básicas tiradas da teoria dos sistemas e da gestão de projetos, das quais estabeleceu estruturas de como o *design* pode ser manuseado ao nível empresarial” (Bürdek, 2006: 358).

Após os anos 90, as atividades inerentes ao *design* vêm tomando força junto às questões administrativas nas empresas, sendo o *designer* responsável por desempenhar papéis que atrelem planejamento, projeto e economia. Fala-se, hoje, em *design* corporativo, cultura corporativa e, por isso, “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” (Bürdek, 2006: 363).

Acredita-se que a principal vantagem que a implantação de um programa de gestão do *design* pode trazer é o resultado que a empresa pode obter com sua imagem no mercado: alta qualidade de matéria-prima, fabricação e acabamento; propostas inovadoras a partir das tendências; preços condizentes com o que é oferecido e pelo desejo de compra. É importante esclarecermos que isto é independente do porte da empresa, pois, para a mesma, “os produtos são peças, mecanismos, materiais ou produtos acabados, mas para os consumidores e utilizadores são promessas de satisfação” (Auriani 2004: 44).

Como vimos há pouco, somente depois de muitos anos de industrialização é que o *design* passou a fazer parte das abordagens administrativas e gestoras das empresas, mas acreditamos que ainda há muito para ser feito, compreendido e disseminado. Num primeiro momento, há que se avaliar e reinterpretar o *design* por uma perspectiva



que não se limite à estética, e é este o propósito de Bonsiepe (1997: 15) ao propor uma reavaliação da abordagem do *design* por meio de sete caracterizações:

- “1) *Design é um domínio que pode se manifestar em qualquer área do conhecimento e prática humana.*
- 2) *O design é orientado ao futuro.*
- 3) *O design está relacionado à inovação. O ato projetual introduz algo novo no mundo.*
- 4) *O design está ligado ao corpo e ao espaço, particularmente ao espaço retinal, porém, não se limitando a ele.*
- 5) *O design visa à ação efetiva.*
- 6) *O design está linguisticamente ancorado no campo dos juízos.*
- 7) *O design se orienta à interação entre usuário e artefato. O domínio do design é o domínio da interface”<sup>68</sup>.*

Dentre estas reinterpretações apontadas por Bonsiepe, podemos dizer que quatro delas estão diretamente ligadas ao *design* como ferramenta estratégica em uma empresa de confecção do vestuário, ou seja, são questões facilmente identificadas durante os numerosos processos como: o *design* é orientado ao futuro; o *design* está relacionado à inovação; está ligado ao corpo e ao espaço e se orienta à interação entre usuário e artefato. Podemos dizer que, as empresas de confecção do vestuário desenvolvem pesquisa de tendências e produzem uma nova coleção enquanto a anterior ainda está sendo comercializada, ou seja, o desenvolvimento de uma nova coleção sempre se dá com considerável antecedência. Além disso, a busca pela novidade ocorre pela inovação que, por sua vez, se caracteriza como importante força motriz no estímulo do consumo e satisfação dos clientes por meio de uma perfeita interação entre usuário e/ ou corpo, espaço e artefato.

Para que o *design* seja reconhecido como uma forma de estratégia dentro da organização, os *designers* precisam, de fato, atuar estrategicamente junto às demais funções e cargos de relevância presentes na mesma, além de “dominar as técnicas de planejamento, programação e acompanhamento das atividades” (Powell *apud* Phillips, 2008: 112). É preciso conhecer os setores e suas funções, pois esse profissional não pode agir “somente como um taxista, como fornecedor de serviço ou como um artista talentoso” (Phillips, 2008: 24). Os *designers* precisam ter conhecimentos técnicos dos processos, além de estar atentos ao que o mercado pode aceitar como novidade a ser

---

<sup>68</sup> A ideia básica de interface sugere uma superfície limítrofe entre dois corpos ou espaços. A interface, no entanto, vai além de uma simples separação; indica a possibilidade de adaptação, de interconexão, de comunicação entre dois ou mais sistemas, equipamentos, unidades, etc., que, de alguma forma, apresentem diferenças ou incompatibilidades funcionais (Lima *in* Coelho, 2008: 208).

consumida. Coordenar as mais diversas equipes existentes em uma empresa não é tarefa fácil, por isso, esse profissional deve agir como integrador de setores, possibilitando uma melhor comunicação entre os mesmos, pois um setor é dependente do outro. Quando há uma conectividade entre o desejo dos consumidores e a excelência nos processos de desenvolvimento e fabricação, possivelmente o sucesso será a consequência de um novo produto, de uma nova coleção inserida no mercado.

Pressupondo que os *designers* possuem sensibilidade estético-formal e conhecimento satisfatório quanto a materiais e processos, Bonsiepe enumera algumas das principais contribuições que uma empresa pode esperar de um gestor de *design*, dentre as quais estão:

- ”Observar e analisar tendências de mercado em termos de *design*.
- Formular as especificações de uso de um produto – funcionalidade de uso.
- Elaborar cenários de uso para novos produtos e sistemas de produtos.
- Interpretar as contribuições do *marketing* e traduzi-las para uma realidade tangível.
- Elaborar conceitos básicos – anteprojetos.
- Elaborar detalhes técnicos e formais.
- Elaborar propostas para acabamento, cores, texturas e gráfica do produto.
- Participar na seleção dos materiais e processos de fabricação e de montagem – *design for assembly*.
- Interpretar testes de usuários.
- Contribuir para criar a identidade pública da empresa.
- Avaliar a compatibilidade ambiental da proposta” (1997: 27).

Poderíamos dizer que estas contribuições são esperadas também para o gestor de *design* de moda e, por isso, estabelecemos a relação comparativa que segue:

1. O *designer* de moda precisa observar o mercado e conseguir prever o que os consumidores irão desejar vestir, ou seja, desenvolver produtos que possam provocar o desejo de compra.
2. As roupas precisam ser desenvolvidas de maneira que o consumidor veja vantagens que o impulsionem na aquisição de um novo produto, como, por exemplo, por meio de características funcionais.

3. É preciso articular diálogos que despertem a necessidade de compra, que convençam o cliente a adquirir uma determinada peça, mesmo que ele já tenha outras similares.
4. O marketing ajuda nas previsões mercadológicas de que falamos há pouco e pode ser um importante aliado na tarefa de proporcionar e satisfazer o desejo dos consumidores.
5. Projetar possibilita a visualização da coleção como um todo, especificando cada elemento utilizado na criação, assim como o desenvolvimento de cada peça existente na mesma.
6. A fabricação das peças de uma coleção exige o conhecimento de variadas técnicas e processos que possibilitarão o bom desenvolvimento técnico e formal.
7. Todas as propostas que dizem respeito a um produto de moda é parte integrante do momento de criação, no qual o *designer* deve fazer uso da criatividade para diferenciar seus produtos.
8. A participação do *designer* em todos os momentos de escolha e fabricação de uma coleção possibilita equilíbrio de custos e tipos das matérias-primas utilizadas, assim como a otimização dos processos de desenvolvimento das peças.
9. Efetuar a prova de um protótipo, conhecido como peça-piloto, garante que questões ergonômicas e possíveis defeitos sejam sanados.
10. Por meio da excelência dos produtos, é possível criar um vínculo entre a empresa e os consumidores, estabelecendo uma identidade junto ao público-alvo por meio do desejo e da admiração pelo que é desenvolvido.
11. E, por fim, as empresas de moda precisam estar atentas ao impacto ambiental de suas produções, assim como às questões de responsabilidade social empresarial e de sustentabilidade.

Como podemos notar nos parágrafos acima, as atividades que permeiam o universo do *designer* são bastante diversificadas e, por isso, espera-se que este profissional articule pessoas e processos de maneira que haja espaço para a criatividade, embora esses processos tenham de ser sistematizados e obedientes aos cronogramas estabelecidos. Acreditamos, dessa forma, que o *designer*, quando é capaz de demonstrar conhecimento e segurança naquilo que propõe, passa a ser merecedor do respeito e da confiança de sua equipe de trabalho, dos seus superiores e demais

envolvidos na organização, o que certamente acarretará em um maior empenho de todos para a concretização de uma tarefa estipulada.

A gestão do *design*, conforme Santos (2000), pode ser dividida como gestão funcional do *design* (relativa apenas a algumas etapas do projeto do produto) e gestão estratégica do *design* (integração e plena utilização dos conceitos de *design*), que passa a ser um real objetivo da organização. Ao optar por uma dessas duas formas, a organização deve ter plena consciência das consequências que essa escolha poderá trazer. A seguir, podemos analisar, por meio do contraponto entre *design* operacional e *design* estratégico, quais as vantagens e desvantagens ao fazer uso de um ou outro:

<i>DESIGN</i> OPERACIONAL	<i>DESIGN</i> ESTRATÉGICO
Ação a partir de uma proposta inicial dada.	Ação desde o início do desenvolvimento do produto, participando da conceituação do 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 <i>design</i> = desenvolver corretamente o produto.	Eficácia do <i>design</i> (além da eficiência) = desenvolver o produto correto.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (incluindo consumidor, usuário, fabricante e sociedade), 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 por meio da especificação de atributos físicos.

Tabela 2: Contraponto entre *design* operacional e *design* estratégico. (Magalhães, 1995 *apud* Santos, 2000: 76).

O *design* como estratégia de gestão está relacionado à estratégia e à missão da organização, bem como à identificação dos problemas existentes, à prevenção de possíveis problemas, à identificação de oportunidades, à análise das necessidades dos consumidores, à identificação dos concorrentes, ao desenvolvimento e cumprimento de cronogramas, ao apontamento de recursos necessários, ao desenvolvimento de projetos, à organização dos processos produtivos, ao controle de matéria-prima, à seleção de equipes de trabalho, à integração de setores, dentre outros. Bahiana aponta que a principal conquista que podemos obter ao participarmos da gestão do *design*, desde a concepção da própria estratégia até a missão da

empresa, permeando toda a concepção do produto e as fases do seu ciclo de vida, se dá com a capacidade de promover a integração de diversas áreas. Ou seja, “possibilita o diálogo entre todas as partes interessadas da organização privilegiando as reais necessidades da mesma” (1998 *apud* Martins e Merino, 2008: 149-150).

O *design* como estratégia de gestão busca posicionar satisfatoriamente a empresa, assim como a marca e seus bens de consumo em seu mercado-alvo por meio de estratégias competitivas conquistadas ao menor custo possível e com otimização dos processos. Esta forma de abordagem do *design* trata da formulação e administração de todas as atividades que possam trazer melhorias para a empresa em curto, médio ou longo prazo, mediante o eficaz desenvolvimento de produtos que estejam de acordo com o desejo dos consumidores, cumprindo prazos e eliminando custos excessivos. A gestão do *design* “auxilia a organização a aumentar sua eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços. (...) É uma atividade articuladora e multidisciplinar que atua nos planos estratégicos e operacionais de acordo com a visão e missão da empresa” (Martins e Merino, 2008: 24-25).

O investimento em *design* é algo que preocupa os empresários, pois uma grande parte deles acredita que implementar estratégias de *design* em suas organizações exige um montante elevado de recursos financeiros. Há que se saber, conforme a Confederação da Indústria (Programa Brasileiro de *Design*, 1999 *apud* Auriani, 2004: 192) que, na comercialização, cada dólar investido em *design* é capaz de trazer cinco dólares de retorno; na produção, 15% do custo final de um produto são referentes ao desenvolvimento do projeto de *design*, sendo os demais 85% consumidos com a produção propriamente dita. Pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI) em 500 empresas brasileiras de diversos setores revelou que 75% delas obtiveram aumento de vendas em função da utilização do *design*, sendo que 41% das mesmas reduziram seus custos de produção” (cf. Auriani, 2004: 29).

Como afirma o MIT - *Massachusetts Institute of Technology* (Auriani, 2004: 29), “os consumidores se dispõem a pagar um pouco mais por um produto ou serviço diferenciado”. Isto significa que o *design* está longe de ser um gasto supérfluo nas organizações, mas, sim, um fator estratégico para agregar valor e competitividade. É imprescindível que os empresários abandonem velhos paradigmas como “*design* custa caro” ou “*design* é estética”, para que possam comprovar o custo-benefício em

implantar o *design* em suas organizações. Quando as mesmas fazem uso das estratégias de *design*, são capazes de extinguir a cultura da cópia<sup>69</sup> por meio do desenvolvimento de produtos diferenciados.

É importante lembrar que a gestão de *design* vai além da concepção do projeto, da produção, do lançamento e da distribuição dos bens de consumo, pois, como consta no *Manual de Gestão do Design* (1997 *apud* Martins e Merino, 2008: 159), por tratar-se exatamente de uma ação estratégica, é indispensável a avaliação da eficiência e eficácia dos produtos com o pós-venda, assim como seu descarte ou re-uso<sup>70</sup>, para que seja possível pensar novas estratégias ou alterações, se necessário.

É certo que analisar se os produtos de moda estão sendo reutilizados ou ainda reciclados para outra finalidade é algo extremamente complexo e praticamente impossível de se quantificar. Fica aqui, somente o questionamento a respeito das inúmeras intervenções que as criações desenvolvidas pelos *designers* de moda podem sofrer. Se analisarmos o nosso próprio guarda-roupa iremos perceber que algumas peças possuem mais valor do que outras, sendo que este valor nem sempre é representado pelo montante empregado na compra. É o valor expresso pela alta qualidade do produto? É o valor sentimental que envolve fatores psíquicos? É o valor criado pelo momento da compra? O que realmente faz com que valorizemos uma peça do vestuário entre tantas similares em nossos armários? Sendo assim, os criadores mais atentos ao mercado e suas preferências certamente irão sair à frente na corrida pela geração de desejos, afinidades e fidelidade.

O ideal é que a participação do gestor se faça presente em todas as etapas do processo, nas quais o bem de consumo se insere: no processo de fabricação deve controlar todas as atividades para que possa atingir ou até mesmo superar os padrões pré-estabelecidos; quanto aos recursos, deve-se selecionar a ação adaptada a cada tarefa para garantir sua melhor execução, incluindo treinamento dos operadores e, por meio da base técnica, buscar ações apoiadas em procedimentos científicos e não em critérios específicos ou confiados no improviso de certos recursos<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Abordaremos este assunto no tópico 2.3.4., “Empreendedorismo, criatividade e inovação *versus* cultura da cópia”.

<sup>70</sup> Após um produto de moda ser descartado pelo usuário, ele pode seguir diferentes percursos, como “incineração, compostagem, reciclagem ou ainda refabricação e reutilização (do produto inteiro ou de alguns de seus componentes)” (Vezzoli *in* Pires, 2008: 198).

<sup>71</sup> Ver: Martins e Merino, 2008: 93.

Santos afirma que não existe, na história recente do nosso tempo, nenhum período mais favorável ao desenvolvimento e efetiva consolidação do *design*, como esse atual:

*Enquanto sistema processador de informação, o design nunca teve tantos recursos tecnológicos à sua disposição como agora. E se levarmos em consideração que os aspectos tecnológicos se disseminam com uma velocidade incrível e que, teoricamente, em um curto período de tempo qualquer empresa poderá tê-los à disposição, produzindo produtos semelhantes aos seus concorrentes em pontos distintos do globo, podemos concluir que o fator irá permitir um efetivo diferencial competitivo entre os produtos – cada vez mais tecnologicamente iguais – será a forma como eles serão pensados e desenvolvidos e os valores a eles agregados (Santos, 2000: 82-83).*

Acreditamos que, quando as empresas de moda investem em acompanhamento e administração das etapas e nos recursos citados anteriormente, é possível obter maior agilidade na produção por meio de funcionários qualificados, além de controlar com eficácia a qualidade e proporcionar economia de matéria-prima, podendo chegar ao principal objetivo das organizações: despertar desejo de compra e, posteriormente, satisfazer seus consumidores, obtendo sucesso no acirrado e competitivo mercado da moda. Assim, o *designer*, como estrategista, pode representar uma importante ferramenta competitiva para este mercado, pois, quando se tem um olhar familiar e crítico do assunto, certamente a agilidade em obter novas estratégias e a sensibilidade em antecipar os anseios dos consumidores pode fazer toda a diferença.

### **2.3.1. Planejando e desenvolvendo o produto**

Antes de iniciar o desenvolvimento de um produto, é necessário ter em mãos um *briefing* de *design*, conhecido também como *briefing* criativo, *briefing* da inovação, *briefing* de *marketing*, *briefing* do projeto, especificação do projeto ou descrição da tarefa, dentre outras terminologias. “Todas elas referem-se a uma descrição de um projeto envolvendo aplicação do *design*” (Phillips, 2008: 1).

O *briefing* funciona como uma espécie de documento que reúne todas as informações pertinentes a um projeto, as quais podem ser relevantes a todos os envolvidos no mesmo. É exatamente por isso que o *briefing* não pode ser verbal, precisa ser documentado de maneira escrita para estar disponível a todos e a qualquer momento.

*O briefing tem diversos usos. Serve como acordo ou contrato formal entre as partes envolvidas no projeto. Serve também como roteiro a ser seguido durante o desenvolvimento do projeto. Assim, serve para elaborar um cronograma,*

*estabelecendo os prazos para cada uma dessas etapas. Os briefings de design devem incluir também informações sobre a estratégia da empresa e estratégia do design. De fato, é útil considerar o briefing de design como parte do planejamento estratégico da empresa (Phillips, 2008: 14).*

A tarefa de desenvolver um produto não é simples, pois depende de atitudes cuidadosas e meticulosas no desenvolvimento de pesquisa, planejamento, controle e métodos sistemáticos. Estes implicam a aplicação de conhecimento sobre estética e estilo, engenharias de métodos e métodos de marketing. O profissional designado a projetar novos produtos deve ser criativo, capaz de reciclar sempre seus conhecimentos, desenhar e construir produtos que encantem não somente por sua forma visual, pois, para obter sucesso em uma venda, é preciso agregar valores e diferenciais que conquistem o consumidor. Projetar leva em conta todos os sentidos e, mesmo que à primeira vista o objeto possa agradar, se não agradar também aos outros sentidos será desprezado em favor de outro, que tenha a mesma utilidade mas que, “além de adequado na forma, é também agradável ao tato, tem peso correto, é feito em material adequado, etc.” (cf. Munari, 1998: 374).

Além de desenvolver produtos de alta qualidade e que transmitam as promessas da marca, os *designers* precisam se preocupar com outras questões que o mercado consumidor começa a impor como, por exemplo, oferecer aos clientes bens que supram suas necessidades mais pessoais, além de levar em conta questões postas em evidência, como a escassez dos recursos naturais, a degradação do meio ambiente, a responsabilidade social, dentre outras. Tais questões representam temáticas emergentes em estudos científicos e junto aos veículos de comunicação, embora saiba-se pouco quanto às empresas sustentáveis no Brasil. De um fato estamos certos: o consumidor, ao realizar uma compra, não está adquirindo apenas o produto físico, mas uma série de promessas, benefícios e atributos associados ao mesmo.

No mercado atual, podemos encontrar diversas estratégias para o desenvolvimento de produtos: estratégias de liderança, defensivas, tradicionais ou dependentes (cf. Baxter, 1998: 92-94). Existem empresas que almejam liderar o mercado e sempre buscam estar à frente de seus concorrentes com estratégias de inovação e, para isso, dependem de altos investimentos que supostamente retornarão em longo prazo. Há aquelas que adotam estratégia defensiva seguindo as empresas líderes, ou seja, deixam que outras empresas arquem com os altos custos de desenvolvimento e



corram os riscos para abrir novos mercados para, então, seguir algumas tendências. Empresas que atuam em mercados estáveis com uma linha de produtos estáticos, onde existe pouca ou nenhuma demanda de mercado para mudanças, trabalham com as estratégias tradicionais, ou seja, as inovações são pouco relevantes, limitando-se a mudanças mínimas no produto para reduzir custos, facilitar a produção e aumentar a confiabilidade do produto. Existem também aquelas empresas que não possuem autonomia para lançar os seus próprios produtos, pois dependem de suas matrizes ou de seus clientes para a introdução de inovações, estas empresas são subsidiárias de outras ou trabalham sob encomenda, possuindo estratégias dependentes.

Com “um planejamento adequado evita-se que a equipe de projeto fique dando voltas sem sair do lugar ou que etapas importantes sejam preteridas. Dessa forma, todos saberão o que fazer, quando fazer e como fazer diminuindo as incertezas comuns em projetos de *design*” (Santos, 2000: 104). Quando executamos atividades que foram previamente planejadas, a possibilidade de alcançar o sucesso em suas realizações é praticamente a consequência de um trabalho desempenhado por meio do controle das ações. Pesquisas, estudos, comparações, análise de viabilidade, planejamento, dentre outras ações, permitem a elaboração de uma estratégia empresarial calcada na realidade da organização, de seus fornecedores, colaboradores e clientes. Não é aconselhável, por exemplo, que se desenvolva uma coleção composta por peças com um custo de produção demasiadamente alto, pois esta poderá comprometer o orçamento da empresa, assim como não trará equilíbrio à coleção. Outro detalhe ao qual o *designer* deve estar atento é quanto às matérias-primas, como tecidos ou aviamentos, que terão uma fabricação limitada para que não encerrem as vendas de terminada peça por falta de fornecimento de determinado material.

Desenvolver um planejamento estratégico é fundamental para o sucesso de uma organização, pois o mesmo permite que haja o controle dos recursos, objetivos, etapas e processos, assim como das possíveis adversidades que possam ocorrer. Para Maximiano (1995 *apud* Martins e Merino, 2008: 99), um bom planejamento “visa garantir a eficiência e a eficácia de um sistema”, o sistema da moda e, como aponta Santos (2000: 74), o que realmente passa a ter importância é a eficácia do processo de *design*, ou seja, do desenvolvimento do produto certo; e não o conceito ultrapassado de eficiência do processo de *design*, que se dá ao desenvolver certamente o produto.

### 2.3.1.1. Prazo e disciplina

Um fator que pode colocar a perder um produto, ainda em sua fase de desenvolvimento, é o atraso. Se o tempo previsto para o desenvolvimento de determinado bem for superado, os gastos podem tomar grandes proporções e comprometer os lucros previstos, além de que o atraso no lançamento do produto compromete todo o fluxo de capital da empresa. Alguns estudiosos, como Baxter (1998), acreditam que o maior prejuízo causado pelo atraso é a perda de oportunidade no mercado, embora isto seja difícil de quantificar. É chamado de custo de oportunidade, que não é propriamente um custo, mas aquilo que a empresa deixou de faturar, por ter desperdiçado a oportunidade.

*Compensa investir recursos extras no desenvolvimento de produtos para manter os prazos e os custos de desenvolvimento dentro dos limites previstos. Porém, quanto mais dispendioso for o desenvolvimento do produto, mais detalhado deve ser o seu planejamento, para justificar o seu investimento, sendo que começar o desenvolvimento sem ter um planejamento bem feito é como sair por aí, navegando às cegas, sem ter um destino certo (cf. Baxter, 1998: 91, 122, 123).*

Todo planejamento deve ser acompanhado de perto pelo *designer* e ter seu fechamento no desenvolvimento de um cronograma que estabeleça prazos para a execução das tarefas e lançamento dos produtos. Para isso, são estabelecidas as etapas de desenvolvimento do produto, a fim de estimar o tempo necessário para cada uma delas, determinando os pontos para realizar controles de qualidade e supervisão de tarefas, extinguindo possíveis falhas. Somente com um planejamento completo e bem definido de determinado bem de consumo é possível que algumas estratégias ou características sejam alteradas, se preciso, sem que o mesmo se descaracterize em relação ao que foi anteriormente projetado.

O planejamento de produto exige autodisciplina. É imprescindível que se cumpra bem essa tarefa para que possíveis aborrecimentos sejam evitados durante o desenvolvimento e haja o aumento das chances de sucesso no mercado, pois as “falhas de planejamento irão ter reflexos no desempenho do produto final que é o responsável direto pelo trinômio vendas/faturamento/lucro da organização” (Santos, 2000: 37). É certo que quanto melhor for o planejamento do produto, maiores serão suas chances de sucesso comercial, sendo que quanto mais tempo for empregado no planejamento do produto, mais tempo será economizado nas etapas de seu desenvolvimento.

### 2.3.1.2. A gestão de variabilidade

Conseguir enxergar lacunas em tempo hábil de mudança e ter maleabilidade para a realização das mesmas pode significar vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Esta dinâmica é chamada de gestão de variabilidade<sup>72</sup> e, diz respeito à capacidade de reconhecer as falhas e não temer por ajustes ou mudanças por parte dos envolvidos nos processos organizacionais, sendo crucial na maximização das formas de articulação em busca da realização dos objetivos. O *designer*, juntamente com sua equipe de trabalho, deve ser capaz de discernir quando há a necessidade de alterar esses planos, pois essas alterações são absolutamente normais e fundamentais para o bom andamento do *design* na organização.

Rever caminhos e alterá-los, se necessário, de forma alguma é sinônimo de erro, tampouco fraqueza. Em um mercado, principalmente o de moda, no qual as relações estabelecidas mudam constantemente em um ritmo frenético, os imprevistos, mudanças e readequações representam, na maioria das vezes, controle organizacional, visão empreendedora e confiança na equipe de trabalho. Permanecer estagnado pode, por um curto momento, até gerar segurança, mas dificilmente irá culminar em êxito. É preciso estar vigilante e ter “cartas na manga”, por isso, dentro da gestão estratégica é indispensável que o planejamento, juntamente com todos os seus componentes como, por exemplo, os cronogramas, permitam adequações quanto a questões de variabilidade mercadológicas e organizacionais que não comprometam o desenvolvimento do produto e seu impacto junto ao consumidor final.

A variabilidade é algo constante no cotidiano das empresas, mas nem sempre é vista e administrada com a devida importância. Martins e Merino (2008: 205-206) alertam para a possibilidade de nos depararmos com variáveis independentes e dependentes em relação ao universo das organizações. As independentes pertencem ao contexto externo da empresa, como a economia do setor, o setor de atuação e o plano estratégico dos concorrentes que “são incontrolláveis, pois já ocorrem anteriormente ou independentemente da intervenção”, por isso, é necessário o acompanhamento constante do mercado e suas ocorrências para que não haja surpresas desagradáveis e danos irreversíveis. Já as variáveis dependentes dizem respeito ao organograma, à

---

<sup>72</sup> Ver: Rocha *in* Barbará e Freitas, 2007: 35-52.

maneira de gerenciar, à cultura organizacional e ao poder de competitividade, que devem constantemente ser revistas e controladas.

### **2.3.2. O *designer* como líder para a interdisciplinaridade empresarial**

Na contemporaneidade, as organizações precisam ser cada vez mais flexíveis, ampliando seus ambientes de relação e sua capacidade de integração. Chiavenatto (1987) esclarece que “a flexibilidade organizacional permite o predomínio de uma interação lateral sobre a vertical, mas que a mesma só é possível em ambientes que permitam uma integração setorial” (*apud* Auriani, 2004: 40). A partir desta afirmação, podemos dizer que o *designer* que eventualmente for responsável por uma equipe de trabalho, ou seja, uma equipe de desenvolvimento de produto, poderá deixar de assumir uma postura de chefia para assumir uma de liderança. Dessa forma, não há mais a hierarquia por meio de uma organização vertical, mas sim uma horizontal que permite as mais variadas intersecções e conseqüentemente, diferenciadas formas de trabalho que através da integração atingem a otimização dos projetos e processos.

Pode-se afirmar que o gestor de *design* possui a responsabilidade de atuar como elemento motivador, capaz de viabilizar processos e tarefas organizacionais por meio de planejamentos e equipes de execução. É muito comum encontrarmos no Brasil, por exemplo, empresas que confeccionam vestuário sob uma estrutura rigorosamente hierarquizada, ou seja, que possuem uma estrutura padrão formada por unidades que trabalham separadamente e com funções distintas: a alta cúpula caracterizada pela administração propõe um novo produto que terá sua parte técnica desenvolvida pelo setor responsável, sendo os *designers* responsáveis apenas pelas características estéticas e o pessoal de marketing pelo lançamento do produto no mercado. Esta forma isolada de trabalho com uma departamentalização rígida diminui as chances de sucesso desse novo produto, que provavelmente terá seu desempenho comprometido por fragilidades que irão surgir. Martins e Merino (2008: 32 e 229) apontam neste exemplo que um problema de funcionalidade poderia ter sido percebido pelo *designer*, e um problema de logística poderia ter sido percebido pela unidade de vendas; ou seja, ao manter essas estruturas de trabalho isoladamente, corre-se o risco de acabar perdendo de vista os reais objetivos da organização e até mesmo agir somente a favor

dos objetivos do próprio setor. Assim, a gestão de *design* harmonizando ações, integrando áreas por meio de uma coordenação dosada e coerente pode contribuir significativamente com as organizações que desejam melhorar seu desempenho durante a criação, o desenvolvimento e a fabricação de seus produtos.

Acredita-se que o *designer* de moda possa atuar como um líder e não somente como um desenhista. Na verdade, o *designer* como líder teria a função de coordenar processos e equipes, inclusive equipes de criação, mediante projetos, planejamentos e cronogramas de ação. Este profissional deixa de ser um estilista para ser um gestor de projetos por meio de uma estratégia que visa a maximizar os processos mediante seus melhores desempenhos. “Pessoas chefiadas tendem a cumprir uma rotina, enquanto aquelas lideradas apresentam mais iniciativa e criatividade” (Powell *apud* Phillips, 2008: 108-109).

Estabelecer essas numerosas formas de relacionamento entre os setores da empresa, ou seja, relações interdisciplinares, não é tarefa fácil, pois demanda muito tempo, dedicação, tato e paciência. É preciso estar alerta o tempo todo para coletar informações e dados pertinentes, para que seja possível, aos poucos, realizar ações promissoras que refletirão confiabilidade e credibilidade para a solução e prevenção de possíveis desencontros organizacionais. Se as empresas forem omissas em pesquisas, planejamento e acompanhamento constante dos setores, assim como em suas atividades e inter-relações, permitindo que estes se desvinculem, possivelmente haverá uma concorrência setorial dentro da própria organização. Isso, impreterivelmente, ocasionará insatisfação no desenvolvimento das atividades. Quando nos referimos às empresas do vestuário, a falta dos suportes citados acima e a cobrança por resultados imediatos geram uma produção indiscriminada de bens de consumo que podem acarretar relevantes consequências, como a má qualidade ergonômica e de material, além da cultura da cópia e do desperdício de matéria-prima e força de trabalho.

### **2.3.3. Empreendedorismo, criatividade e inovação versus cultura da cópia**

O bom *designer* é aquele que possui espírito empreendedor e facilidade para criar e inovar. Ser empreendedor pode às vezes causar um pouco de repulsa no sentido de parecer um tanto quanto despreocupado com consequências, principalmente por, na maioria das vezes, se tratar de projetos com um considerável grau de risco financeiro.

Conforme José Dornelas<sup>73</sup>, um estudo recente desenvolvido pela Fundação Kauffman<sup>74</sup>, nos EUA, revela conclusões que poderiam ser facilmente entendidas como um retrato do empreendedor brasileiro, em que os entrevistados afirmam que o fato de ser empreendedor está muito mais relacionado à atitude de cada um do que ao seu local ou país de procedência. Tanto os participantes deste estudo americano quanto os brasileiros pesquisados por Dornelas apresentaram as mesmas respostas para o que supostamente impediria que um candidato chegasse ao sucesso como empreendedor, dentre elas:

- Aversão ao risco.
- Necessidade de muita dedicação, esforço e disponibilidade de tempo.
- Dificuldade de obter recursos e financiamento.
- Falta de habilidade em gestão de negócios.
- Falta de conhecimento sobre como começar um negócio.
- Falta de conhecimento sobre o setor e o mercado no qual quer atuar.
- Pressões da família para manter o emprego e evitar os riscos do próprio negócio<sup>75</sup>.

No caso específico deste estudo, tratamos o *designer* de moda como um profissional que possui conhecimento tanto para iniciar um novo negócio, quanto para atuar em um já existente, sendo o mesmo detentor de conhecimentos sobre o setor e de habilidades para gerir negócios, o que o faz um profissional empreendedor. Estas características mencionadas, juntamente com as questões de riscos - necessidade de dedicação, esforço e disponibilidade de tempo, facilidade para obter recursos financeiros e a existência de pressão familiar -, determinarão se o proprietário de uma dada empresa possui ou não caráter empreendedor.

---

<sup>73</sup> Ver: <http://www.josedornelas.com.br>; <http://www.planodenegocios.com.br>

<sup>74</sup> Disponível em: <http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2009/12/making-of-a-successful-entrepreneur.pdf>

<sup>75</sup> Dados coletados em: <http://www.josedornelas.com.br/artigos/o-que-faz-um-empendedor-ter-sucesso-2/>

Drucker afirma que “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente” (2008: 25). E é exatamente neste sentido, juntamente aos já tratados, que o *designer* de moda se caracteriza como empreendedor neste momento. Inovar é, para a moda, trazer algo novo, mas, em contrapartida, é relativamente difícil introduzir um novo produto no mercado que tenha um maior grau de inovação, pois “alguns consumidores apresentam tendência conservadora e só estão dispostos a mudar de hábito se tiverem uma boa razão para isso” (Baxter, 1998: 21).

O *designer* não precisa radicalizar nas diferenças, pois isso poderia até prejudicar a empresa. “O segredo de uma inovação bem sucedida é a gerência do risco<sup>76</sup>” (Baxter, 1998: 2). Durante o processo criativo, muitos fatores são levados em consideração, sendo os mais decisivos aqueles caracterizados pelos problemas com os quais o *designer* tem de lidar. Em alguns casos, o problema não é solucionado de imediato, mas o fato de associá-lo e combiná-lo com o que se espera do projeto e conseguir visualizar suas verdadeiras proporções faz com que haja uma preparação para a extinção do mesmo. Todo esse processo permite que o cérebro continue trabalhando inconscientemente em busca de possíveis soluções. “O antigo alquimista Rosarium sugere: procurastes com afincos e não achastes nada, deixastes de procurar e achastes. Souriau diz que é necessário afastar-se do problema central, procurando inspiração nas vizinhanças: para inventar, é necessário pensar lateralmente” (cf. Baxter, 1998: 56).

Ser criativo é o ponto principal da atividade do *designer*. Qualquer que seja a fase do desenvolvimento do projeto, ela será desafiadora se realmente partir de algo inovador. Sabemos que o *design* exige disciplina e método, e isso às vezes bloqueia a criatividade de alguns profissionais que se sentem limitados, quando, na verdade, deveriam se sentir amparados. Munari (1998) exemplifica que há pessoas que, ao terem de observar regras para fazer um projeto, sentem-se bloqueadas na sua criatividade. Criatividade não significa improvisação sem método, e está longe de se resumir em uma liberdade desassistida.

---

<sup>76</sup> A gerência de risco será tratada a seguir no tópico 2.3.4.

Ser criativo não é algo tão simples quanto parece, e exige muito esforço. A criatividade pode ser estimulada primeiramente por meio da inspiração que, é formada por meio das numerosas referências coletadas e caracterizada como o primeiro sinal que surge na mente para uma descoberta criativa. Segundo Munari (1998: 44), enquanto a ideia ligada à fantasia pode chegar a propor soluções irrealizáveis por razões técnicas, materiais ou econômicas, a criatividade mantém-se nos limites do problema, limites que resultam da análise dos dados e dos subproblemas.

A inspiração raramente surge do nada, caracteriza-se como resposta a uma necessidade de solucionar um determinado problema e revela-se àquele que está preparado para recebê-la. “A fortuna favorece as mentes preparadas” (Louis Pasteur *apud* Baxter, 1998: 54). O *designer* deve manter o equilíbrio entre o subjetivo e o objetivo e este equilíbrio só ocorre quando o profissional consegue ser criativo, sem tirar os pés da realidade. Pensi (*in* Fiell, 2001: 134) aponta que o *designer* vive entre dois mundos: o subjetivo e o objetivo, sendo que o primeiro baseia-se em símbolos, originalidade, relativa imutabilidade e natureza intrínseca dos objetos, está ligado à magia da criatividade, à influência da história e da memória e aos grandes mestres e visionários do *design*. O segundo mundo é o mundo real, ligado aos mercados, investimentos, custos, fabricantes e prazos de produção. Dessa forma, percebemos que um mundo representa o desejo e o outro, a realidade, sendo que, quanto mais próximo estiverem os desejos da realidade, melhor será o desempenho do *designer*.

Para que haja o processo de preparação no momento da criação, é necessário que o cérebro assimile todos os fatos e ideias existentes, para serem incubados e processados. É primordial descobrir e descartar tudo o que está impedindo o surgimento de ideias para então mergulhar no problema, tornando-o familiar, a fim de estimular o cérebro a pensar lateralmente, iniciando o processo criativo. Na maioria das vezes, quando menos se espera, a solução pode surgir repentinamente, mas lembre-se: isso só acontece quando há um grau de preparação no qual todos os elementos essenciais para a solução do problema se encontram alojados na mente. Baxter (1998: 53) acredita que a criatividade geralmente resulta de associações, combinações, expansões ou visão, sob um novo ângulo, de ideias existentes, onde a preparação é o processo pelo qual a mente fica mergulhada nessas ideias e mesmo quando não se trabalha no nível consciente, a mente continua a processá-las. Podemos dizer que o *designer* age como problematizador das adversidades



encontradas ao desenvolver um planejamento, um novo projeto e um novo bem de consumo.

A criatividade pode e deve ser estimulada, mas, para que isso ocorra, é necessário que haja concentração, persistência e muito esforço. A criatividade, conforme Baxter (1998: 45), é uma das mais misteriosas habilidades humanas e vem sendo altamente estimulada nas últimas décadas, a fim de desbloquear as mais obstruídas pessoas e organizações. Assim, acredita-se que a criatividade pode ser estimulada e todos podem ser criativos, desde que se esforcem para isso.

Parece um tanto quanto metódico este esforço para se alcançar um patamar desejável de criatividade, por isso nos perguntamos: como isso acontece na moda? Há a disponibilidade de todo este tempo de preparação? Existe uma ordem para gerar algo criativo? Sabemos que na moda o tempo é impiedoso e o desejo por novidades é constante, portanto criar uma coleção após a outra que tragam elementos criativos é, sem dúvida alguma, o grande desafio para o *designer* de moda. Talvez as novidades para uma nova coleção surjam no momento que outra ainda é desenvolvida em uma sobreposição de tarefas e percepções. O grande desafio para o criador de moda é manter-se atento a tudo e a todos em busca de elementos de inovação para o desenvolvimento de uma nova coleção.

“Sob a ótica industrial, o Brasil precisa encontrar e valorizar a qualidade no *design* de moda que o identifique e o projete internacionalmente; ter um *design* próprio é perceber o valor do produto de moda” (Braga, 2006: 49). Nosso país, porém, em termos de *design*, está longe de atingir toda sua potencialidade. A indústria do imediatismo faz com que os profissionais sempre tenham que correr atrás das tendências, ou seja, na maioria das vezes não há um investimento em pesquisas, projetos e estudos de viabilidade na confecção dos artigos de moda, fazendo com que os objetivos almejados sejam conquistados apenas superficialmente. Essa busca desordenada pelo que “está na moda” acabou por gerar uma cultura da cópia em nosso país. Young (*in* Fiell, 2001:186) acredita que proteger uma inovação em técnica de fabrico ou ideia deveria ser um fato de primeira importância para o *design* do futuro.

A nossa aspiração de *design* é surpresa, beleza, invenção, curiosidade, inteligência e divertimento (Pearson & Lloyd *in* Fiell, 2001: 130). Mas, infelizmente, circulamos em

períodos em que o trabalho de toda gente parece igual (cf. Mays *in* Fiell, 2001: 114). Isaac Newton (*apud* Baxter, 1998: 54) profere belas e sábias palavras como um excelente exemplo de que é necessário estar atento ao que acontece e se desenvolve à nossa volta, com o intuito de ampliar horizontes e até mesmo fazer das boas ideias já existentes espécies de catapultas para se alçar voos ainda mais altos: “se fui capaz de enxergar mais que os outros, é porque me apoiei nos ombros de gigantes”.

A cultura da cópia não é algo recente e sempre causou incômodo naqueles que tiveram suas ideias imitadas. Talvez, na tentativa de reprimir os copiadores, é que, desde o ano de 1977, existe em Hannover, na Alemanha, uma feira que concede o *Prêmio Plagiarius*<sup>77</sup> ao país participante que copiou o maior número de produtos de origem alemã. Em Berlim, há o Museu *Plagiarius*, dedicado aos plágios industriais, piratarias, dentre outras definições que retratam o limite entre o original e a cópia. Palomino (2003: 92) acredita que devemos ser íntegros, verdadeiros e criativos; sendo que o mais importante hoje é ficar atento às mudanças de mercado, trabalhar um marketing eficiente, investir na qualidade e no *design* autoral.

Pesquisas realizadas pelo Sebrae apontam as qualidades da cultura brasileira dentro dos processos de confecção de bens, sendo caracterizados como pontos fortes:

“Pluralismo racial e cultural.

Elementos culturais provenientes de tradições e experiências de vida autenticamente populares.

Alegria e otimismo.

Características pluralistas e sincréticas da cultura.

Ênfase nos relacionamentos pessoais.

Hospitalidade e cordialidade.

Criatividade” (Morelli, 2002: 43-44).

Podemos constatar que a criatividade aparece na última colocação das qualidades da cultura brasileira dentro dos processos de fabricação de bens de consumo. Talvez, a mesma esteja nessa colocação não por ser uma deficiência dos *designers*, mas por, muitas vezes, estes profissionais serem pressionados a desenvolver coleções em curto espaço de tempo. Por isso, acabam por copiar ou fazer pequenas mudanças em peças coletadas de editorias, catálogos, *sites*, revistas ou quaisquer que sejam os

---

<sup>77</sup> Ver: <http://www.plagiarius.com>

veículos de publicidade que ofereçam esse tipo de informação. Essas atitudes, além de extinguir todo o potencial de criatividade, fazem com que esses profissionais deixem de lado importantes questões, como a adequação ao uso, ou seja, o conforto, a praticidade e a ergonomia que as peças precisam oferecer ao consumidor. Essas fontes deveriam ser utilizadas com a finalidade de atualizar os conhecimentos, fazer uso de novas tecnologias, conceitos e tendências, com o propósito de estimular a criatividade.

Seria este tipo de cópia a tal imitação criativa<sup>78</sup> a que se refere Drucker? Como o próprio autor retrata, a imitação criativa representa uma certa divergência de termos, pois supõe-se que o que é criativo é, por consequência, original. O autor ainda diz que, algo que uma imitação não apresenta é originalidade. No entanto, Drucker (2008) explica que esta se trata de uma estratégia empreendedora que consiste na imitação em sua substância, ou seja, o empreendedor faz algo que alguém já fez, porém, de maneira criativa. Por meio de uma melhor compreensão do objeto a ser copiado, ele consegue avaliar seus déficits, maximizando suas qualidades e aperfeiçoando o produto por meio de algum grau de informação.

“A imitação criativa é uma estratégia que almeja a liderança do mercado ou do setor, se não a dominação do mercado ou indústria. Mas é muito menos arriscada. Quando o imitador criativo se movimenta, o mercado já está estabelecido e o novo empreendimento já aceito” (Drucker, 2008: 304).

A chance que se tem de não haver este tipo de imitação ocorre somente quando o inovador “original” fez tudo corretamente da primeira vez e, portanto, não dá margem às melhorias, pois “o imitador criativo vê os produtos ou serviços sob o ponto de vista do cliente” (Drucker, 2008: 306) e, por isso, identifica suas falhas para um possível aperfeiçoamento.

Seria este o caminho que a moda vem percorrendo? Seria a imitação criativa o mesmo que a estratégia defensiva<sup>79</sup> a que se refere Baxter (1998)? Estas indagações podem nos levar ou não a algumas conclusões, porém, o que importa é que nos levem a refletir o caminho que a moda vem trilhando, pois, ao se falar em cópia é certo que se

---

<sup>78</sup> O termo foi abordado inicialmente por Theodore Levitt, da Harvard Business Scholl. Ver: Drucker, 2008: 301-302.

<sup>79</sup> Tratamos dos tipos de estratégias no tópico 2.3.1. Planejando e desenvolvendo o produto.

crie uma repulsa. Mas, qual é a impressão ao abordarmos a “imitação criativa” ou ainda uma “estratégia defensiva” em nossas realidades?

O fato é que existem organizações que, com o intuito de economizarem recursos financeiros, acabam prejudicando o seu próprio sucesso, pois desejam pagar pouco por um profissional da espécie “faz tudo”. Sabemos que esse tipo de atitude o desgasta. Ele, por sua vez, por ser continuamente pressionado, não desenvolve um bom trabalho embasado em estudos, pesquisas e testes. “O *design* é um processo de transformação das ideias das pessoas em formas” (Ekuan, 1995: 61). “A minha esperança é de que o *design* não se torne simplesmente um chavão comercial, mas que venha a definir algo que implique qualidade e melhoria” (Newson *in* Fiell, 2001: 126). Acredita-se que o *design* e sua coerente aplicação nas empresas de moda pode representar uma significativa melhoria para o setor, sendo de responsabilidade do *designer* o seu constante aprimoramento que, certamente, o tornará ainda mais criativo a ponto de deixar adormecida a tão presente cultura da cópia.

#### **2.3.4. Gerência de riscos**

Um dos momentos mais difíceis no trabalho do *designer* é o de ter discernimento em conciliar várias soluções com o projeto global. Para solucionar o problema geral, o *designer* precisa coordenar de forma criativa as soluções dos subproblemas. Neste momento, a criatividade se faz muito importante, ocupando o lugar da ideia e se direcionando de acordo com seu método. O profissional não deve sair à procura de uma ideia geral que possa resolver de imediato esse problema, pois, num primeiro momento, pode até surtir um efeito razoável e aceitável, mas que, com o passar do tempo, culminará em produtos carentes de qualidades e de novidades. É por isso que “o *designer* precisa, primeiramente, definir o problema como um todo, para então, definir os limites para o projetista trabalhar” (Munari, 1998: 32).

É muito importante saber distinguir se um problema tem solução ou não, além de ter muito claro um parâmetro de solução que se pretende atingir, pois uma solução pode ter um caráter provisório quando é preciso, por exemplo, que esta seja definitiva. Assim, quanto maior for a incerteza para a tomada de uma decisão, mais cautelosas devem ser as atitudes e, conforme Cooper diz: “é somente quando a incerteza começa

a diminuir que podemos aumentar o valor das apostas” (apud Baxter, 1998: 8). Uma maneira de visualizar as variações de risco e incerteza durante todo o processo de desenvolvimento de produto é através do funil das decisões<sup>80</sup>, que representa o processo de tomada de decisões em que os retângulos são as alternativas possíveis e as formas arredondadas são as decisões propriamente ditas durante a seleção de alternativas que reduzem gradativamente os riscos.

Usando o funil das decisões, percebemos as vantagens em ir de fato ‘afunilando’ todo o processo de desenvolvimento do produto por meio dos acertos nas tomadas de decisão. Afunilar é simplificar, e este é um difícil trabalho que exige muita criatividade. “Simplificar quer dizer, reduzir custos e diminuir o tempo de trabalho, de montagem, de acabamento, ou seja, resolver problemas ao mesmo tempo com a mesma solução” (Munari, 1998: 126).

*O futuro será simplista, e é indispensável que seja se queremos consumir tecnologia, onde a ilustração da complexidade não tem importância, mas apenas o resultado.(...) Quanto maior for a complexidade de um projeto, mais ressonante tem de ser a verdade (Hecht in Fiell, 2001: 74).*



Figura 1 – Funil das decisões, mostrando o processo convergente da tomada de decisões com a redução progressiva dos riscos (Baxter, 1998: 9).

<sup>80</sup> O funil de decisões apresenta a tomada de decisões sequenciais durante o desenvolvimento de novos produtos, mostrando as alternativas disponíveis e as decisões tomadas ao longo do processo de desenvolvimento, reduzindo progressivamente o risco ao longo do processo de desenvolvimento (cf. Baxter, 1998: 9-11).

É importante salientarmos que Baxter apresenta o funil das decisões em uma abordagem de produtos que, por sua vez, possuem características de criação, efemeridade e produção que, passam longe das peças do vestuário de que tratamos neste estudo. Sendo assim, o intuito principal em trazer este conceito se justifica devido ao momento de desenvolver do projeto de uma nova coleção, ou até mesmo, o desenvolvimento de uma nova marca de moda, em que ambos necessitam de análise criteriosa dos possíveis caminhos a seguir, buscando por meio de estudos, a seleção do melhor deles.

Abordar análises como as do funil das decisões na criação de cada modelos de uma determinada coleção de moda seria relativamente impossível devido ao tempo disponível e, além do mais, acabaria não surtindo o efeito desejado devido a falta de possibilidade em avaliar peça a peça como se cada uma delas fosse um produto como um carro ou um eletrodoméstico. Neste caso, conforme dito, a avaliação refere-se ao início do desenvolvimento da coleção, quando se está desenvolvendo o seu *briefing*.

É indiscutível que a prática do *design* requer um remodelamento constante das nossas ideias, já que precisa se adaptar às numerosas e novas possibilidades que surgem a todo o momento. Simplificar talvez seja um caminho acertado para a solução dos problemas, já que se pode eliminar tudo o que não serve e que atrapalha a realização dos projetos.

#### **2.4. Responsabilidade Social Empresarial**

Desde o ano de 1990, o movimento de Responsabilidade Social Empresaria – RSE vem ganhando força e evoluindo, tendo como prioridades a ética e a transparência nos negócios, sendo que “a ética nos negócios ocorre quando as decisões de interesse de determinada empresa também respeitam o direito, os valores e os interesses de todos aqueles que, de uma forma ou de outra, são por elas afetados” (Istituto Ethos, 2003: 9).

Podemos dizer que responsabilidade social trata-se do compromisso da empresa com a ética e com o desenvolvimento econômico, gerando melhorias na qualidade de vida

de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade. Infelizmente, muitos desavisados confundem o conceito de RSE com filantropia, mas as razões por trás deste paradigma, conforme o portal Responsabilidade.com<sup>81</sup>, não interessam somente ao bem-estar social, mas também envolvem melhor performance nos negócios e, conseqüentemente, maior lucratividade. O portal aponta, ainda, que a busca pela responsabilidade social corporativa tem, grosso modo, as características de ser plural, distributiva, sustentável e transparente.

O fato de ser plural significa que as empresas não devem satisfações apenas aos seus acionistas, mas têm de prestar contas aos funcionários, à mídia, ao governo, ao setor não-governamental e ambiental e, por fim, às comunidades com quem opera. Esta dinâmica empresarial de inclusão de novos parceiros sociais em seus processos decisórios faz com que as organizações só tenham a ganhar, pois um diálogo mais participativo não apenas representa uma mudança de comportamento da empresa, mas também significa maior legitimidade social.

Ter característica distributiva quer dizer que a responsabilidade social nos negócios é um conceito que se aplica a toda a cadeia produtiva, em que não só o produto final deve ser avaliado por fatores ambientais ou sociais, mas o conceito é de interesse comum. Portanto, ele deve ser difundido ao longo de todo e qualquer processo produtivo. Assim como os consumidores, as empresas também são responsáveis por seus fornecedores e devem fazer valer seus códigos de ética aos produtos e serviços usados ao longo de seus processos produtivos.

A responsabilidade social anda de mãos dadas com o conceito de desenvolvimento sustentável. Esta postura diz respeito a uma atitude responsável em relação ao ambiente e à sociedade. Não só garante a não escassez de recursos, mas também amplia o conceito para uma escala mais ampla. O desenvolvimento sustentável não se refere apenas ao ambiente, mas por meio do fortalecimento de parcerias duráveis, promove a imagem da empresa como um todo e, por fim, leva ao crescimento orientado. Ser sustentável é possuir uma natureza preventiva que possibilita a prevenção de riscos futuros, como impactos ambientais ou processos judiciais.

---

<sup>81</sup> Disponível em: [http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=1](http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1)

A globalização traz consigo demandas por transparência. Empresas são gradualmente obrigadas a divulgar sua performance social e ambiental, os impactos de suas atividades e as medidas tomadas para prevenção ou compensação de acidentes. Nesse sentido, certamente as empresas serão obrigadas a publicar relatórios anuais, onde sua atuação poderá ser aferida nas mais diferentes modalidades possíveis. Muitas empresas já o fazem em caráter voluntário, mas muitos preveem que relatórios socioambientais serão compulsórios num futuro próximo.

Sabemos que, em um passado não muito distante, o que identificava uma empresa competitiva era basicamente o preço de seus produtos e, posteriormente, a qualidade que os mesmos eram capazes de oferecer. Hoje, porém, as empresas precisam estar constantemente em processo de aperfeiçoamento não só de seus produtos, mas também, como afirmam os estudos realizados pelo Instituto Ethos, “devem investir no aperfeiçoamento de suas relações com todos os públicos dos quais dependem e com os quais se relacionam: seus clientes, fornecedores, empregados, parceiros, colaboradores, além da comunidade em que atua e o governo” (2003: 6). Assim, podemos afirmar que a RSE é, sem sombra de dúvidas, um importante fator de sucesso para os negócios.

As empresas precisam estar atentas a tudo o que acontece à sua volta e, principalmente, ter consciência do impacto que sua produtividade, assim como todas suas ações, representarão para a sociedade e o ambiente em que atuam. Montana e Charnow (2000: 39) acreditam que as empresas precisam se antecipar aos problemas sociais do futuro e agir agora em resposta a eles.

A RSE pode ser definida como um conjunto de iniciativas:

- *Que preconizam o desenvolvimento de negócios sustentáveis, tanto do ponto de vista econômico, quanto do ponto de vista social e ambiental.*
- *De caráter voluntário.*
- *Voltadas aos seus diferentes públicos ou partes interessadas.*
- *Focalizadas na dimensão ética de suas relações com esses públicos, bem como, na qualidade dos impactos dos impostos da empresa sobre a sociedade e o meio ambiente (CNI, 2006: 9).*

As organizações que se rendem à RSE, além de cumprir com suas obrigações legais, possibilitam a melhoria no relacionamento com seus fornecedores, clientes, governo e



sociedade e, ainda, proporcionam ambiente de trabalho adequado aos seus funcionários. Tudo isso faz com que, principalmente no caso das micro e pequenas empresas, haja crescimento com redução do risco de falência, que costuma ser corriqueira entre os novos empreendimentos. Dessa forma, as empresas socialmente responsáveis podem contribuir consideravelmente para o futuro do país, alcançando reconhecimento e prestígio no mercado.

A responsabilidade social vem se tornando cada vez mais importante nas decisões dos consumidores, pois muitos têm o desejo de contribuir, mesmo que indiretamente, com a preservação do meio ambiente, ajudar instituições de apoio, promover a inserção social e a valorização do trabalho daqueles que confeccionam os produtos adquiridos.

O Instituto Ethos (cf. 2003: 12) trata da ser, dividindo-a em sete temas que acabam se tornando sete diretrizes; estas últimas estão indicadas entre parênteses: Valores e Transparência (adote valores e trabalho com transparência); Público Interno (valorize os empregados e colaboradores); Meio Ambiente (faça sempre mais pelo meio ambiente); Fornecedores, Consumidores e Clientes (envolva parceiros e fornecedores); Comunidade (proteja clientes e consumidores); Governo (promova sua comunidade); Sociedade (comprometa-se com o bem comum).

É espantoso saber que muitos conhecem a RSE mais por seus mitos do que por sua verdadeira importância para a sociedade como um todo. Este é um dos principais problemas que impedem os empreendedores de serem, com maior entusiasmo, socialmente responsáveis. Os mitos de que falamos são, conforme o CNI (2006: 21-23): custa caro ser uma empresa socialmente responsável; para ser socialmente responsável é necessário ser uma grande empresa; para que as empresas sejam socialmente responsáveis é necessário que elas constituam institutos ou fundações e; a empresa socialmente responsável está assumindo um papel que é do governo.

Há que se ter o discernimento que as empresas socialmente responsáveis devem adotar a ética e a transparência em todas as suas relações. Estas, por sua vez, não dependem de custos financeiros e, sim, de confiança mútua e respeito. Podemos seguramente afirmar que a ética, a transparência e a preocupação com o bem comum são qualidades que estão ao alcance de qualquer empresa, independentemente de

seu porte, podendo significar um diferencial que agrega valor junto ao mercado, solidificando as organizações no decorrer dos anos por meio de ações responsáveis e sustentáveis, ainda mais que, segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística<sup>82</sup>, as pequenas e médias empresas representam cerca de 80% da economia brasileira, ou seja, a grande maioria em nosso país.

É primordial que as empresas socialmente responsáveis sejam rentáveis e que a ética e a transparência se façam presentes em todas as suas áreas e departamentos, pois institutos ou fundações geralmente são criados quando existe interesse em realizar Investimento Social Privado. Já o papel do governo é o de estabelecer e fazer cumprir as leis, além de manter um clima propício ao desenvolvimento econômico e social, investir no bem-estar dos indivíduos e oferecer educação, saúde e cidadania. As ações sociais voluntárias das empresas complementam as ações do governo, mas não devem se confundir.

Por meio destas justificativas, fica explícita a importância da quebra destes paradigmas em forma de mitos, pois uma empresa que procurar agir com responsabilidade certamente só terá a ganhar. Os consumidores, cada vez mais atentos e exigentes, estão interessados em avaliar a consequência de suas compras, sendo que as organizações que demonstrarem um maior cuidado em suas múltiplas relações e interferências, certamente terão maiores chances de prosperar.

## **2.5. Responsabilidade socioambiental e sustentabilidade**

Alguns estudos históricos apontam que as preocupações com o impacto ecológico negativo causado pelo industrialismo data, pelo menos, do século XIX. Cardoso, porém, diz que foi somente no final da década de 1960 que o movimento ambientalista começou a tomar as feições que hoje conhecemos.

*Em 1969, o ICSID<sup>83</sup> aconselhou os designers a darem prioridade à qualidade de vida sobre a quantidade de produção. Pelo seu envolvimento estreito com o processo de produção industrial, os designers têm demonstrado um nível elevado de consciência com relação a questões ecológicas (design ambiental ou eco-*

---

<sup>82</sup> Ver: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

<sup>83</sup> *International Council of Societies of Industrial Design*. Ver: <http://www.icsid.org/>

*design) e as soluções adotadas pela categoria refletem uma boa disposição para acompanhar as rápidas mudanças de pensamento em uma área que exige uma constante abertura para o novo e muita flexibilidade em termos de metodologia de projeto (Cardoso, 2004: 215).*

Pela primeira vez na história, em nosso dia a dia, nas escolas, nos meios de comunicação, são discutidos os efeitos prejudiciais da industrialização. As pessoas reconhecem que a destruição das florestas, a poluição das águas e o alto índice de resíduos são caracterizados pela produção exacerbada e inconsciente de bens. Isso vem motivando novas atitudes como o racionamento de água e energia, além de criar desafios, oportunidades e influenciar o mundo dos negócios.

*Os designers de hoje têm uma grande responsabilidade. Eles têm que criar produtos que comuniquem as promessas da marca, que sejam fabricados de forma eficaz e com elevado nível de qualidade e que se liguem intimamente com as pessoas que os irão comprar e usar. Os produtos do futuro também terão de ser mais ecológicos particularmente devido às restrições de recursos naturais nos mercados de consumo nos países em vias de desenvolvimento (Lunar Design in Fiell, 2001: 106).*

Os dissabores provenientes da relação consumo e meio ambiente há tempos não são meras suposições e alardes, se é que um dia assim o foi. Não nos resta dúvida alguma de que a busca incessante pelo novo e a produção indiscriminada de bens se tornam insustentáveis em longo prazo, colaborando com o esgotamento dos recursos naturais, atingindo, assim, os limites do equilíbrio ambiental. “A transitoriedade, o caráter passageiro e a efemeridade, são o cerne da noção de Moda: hábito ou estilo variável no tempo. Moda passa! Sempre passa, por definição” (Mesquita, 2004: 25).

Nossa sociedade extinguiu totalmente o ideal de permanência dos bens, na qual a efemeridade governa a produção e o consumo, fazendo com que a durabilidade desses bens se torne um sério problema ambiental. “Os dilemas ambientais colocam a durabilidade do produto não como uma vantagem, mas como um problema a ser superado através do aperfeiçoamento de tecnologias de desmonte, reciclagem e substituição de materiais” (Cardoso, 2004: 97). O grande desafio é fazer com que o governo e os empreendedores se conscientizem da realidade em que nos encontramos e que comecem a ponderar os meios que utilizam para alcançar o crescimento industrial e econômico em prol do bem-estar coletivo.

O *design* de sistemas e a gestão da qualidade estão sendo cada vez mais eficazes para projetar o uso de recursos de maneira eficiente, planejando o consumo e

eliminando o desperdício. Cardoso (2004) alerta que, se é verdade que as ameaças ambientais mais graves advêm do consumo indiscriminado de matérias-primas e do acúmulo de materiais não degradáveis descartados, como lixo, então o aperfeiçoamento de sistemas de reciclagem e de reaproveitamento deve se tornar uma prioridade para o *design* em nível industrial.

O *designer* possui papel fundamental nas questões ambientais e precisa pensar cada vez mais no ciclo de vida do produto a ser fabricado, buscando soluções que, para Malaguti e Oliveira (2000 *apud* Cardoso, 2004: 218), devem aperfeiçoar três fatores:

1. Uso de materiais não poluentes e de baixo consumo de energia;
2. Eficiência de operação e facilidade de manutenção do produto;
3. Potencial de reutilização e reciclagem após o descarte.

As empresas “demonstrarão toda sua eficiência quando transformarem seus insumos em produtos com o mínimo de perda de energia e de materiais” (CNI 2006: 20). É preciso que a gestão ambiental estimule as organizações a reverem seus padrões de eficiência na utilização de energia, bem como na reutilização e reciclagem de materiais, contribuindo, assim, de forma fundamental para o controle e a redução de custos e, conseqüentemente, para os níveis de produtividade e competitividade das empresas.

Os consumidores também podem cooperar com o equilíbrio ambiental policiando seus hábitos de consumo, pois, apesar de toda consciência adquirida ao longo principalmente das quatro últimas décadas, cultuamos o excesso como uma vantagem, como uma necessidade. “O consumidor quer sempre o mais novo, o mais rápido, o mais avançado por definição, sem perguntar se existe necessidade real de se manter na crista do progresso tecnológico” (Cardoso, 2004: 218-219).

As empresas não podem agir como organizações isoladas, pois as mesmas interagem constantemente com outras empresas, com o governo e, principalmente, com pessoas. Conforme afirma a CNI (2006), para viabilizar essas interações, elas estabelecem relações contratuais em que as partes se obrigam a cumprir o que foi combinado entre elas, sob determinadas condições. Assim, para garantir a sobrevivência desta complexa rede de interações, é fundamental que as empresas sejam legalmente responsáveis. É necessário que todas as suas relações contratuais

sejam estabelecidas em conformidade com a lei, e que esses contratos sejam rigorosamente cumpridos.

Por mais bem elaborados que sejam os contratos, é difícil que consigam prever tudo o que é possível quando se trata de legislação trabalhista, ambiental e o código de defesa do consumidor. Mesmo os mais abrangentes são incapazes de estabelecer regras e padrões para as relações diárias entre empresa e colaborador, empresa e clientes, empresa e consumidores, empresa e concorrentes, e, ainda, empresa e outras empresas. Assim, os empreendedores são obrigados a decidir “o que fazer” e “como fazer”, embasados em seus valores e convicções éticas. “A partir desse ponto, o que conta, não são mais os controles externos, mas sim a liberdade e a responsabilidade, a partir das quais a empresa decide fazer o que é certo e o que é justo” (CNI, 2006: 12).

Questões ligadas à sustentabilidade surgiram no final do século XX devido aos problemas em consequência da industrialização. Dentre as mais variadas definições, podemos dizer que o termo implica manter o estoque de recursos ambientais utilizando as matérias-primas conscientemente, de forma que as mesmas não se extingam no futuro. “O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991: 46 *apud* Afonso, 2006: 11).

A sustentabilidade se apresenta como uma proposta extremamente complexa, pois, para atingir níveis satisfatórios de mudança nas formas de fabricação e utilização de recursos naturais, a transformação estrutural do sistema em que vivemos teria que ocorrer com a participação de todos os setores da sociedade. Temos, como exemplo, questões quanto à redução nos níveis de poluição do ar, em que tal esforço “demanda modificações no setor produtivo, nas políticas de transporte, nas estratégias de planejamento urbano e regional, nos hábitos dos cidadãos, e requer incentivo ao desenvolvimento das ciências e tecnologias” (Afonso, 2006: 8).

Mas o que, na verdade, faz com que uma empresa pratique a sustentabilidade? Ao adotar o *design*, as organizações tendem a observar todos os setores e processos dos quais fazem parte. Assim, o início da prática da sustentabilidade é norteadada pela ética, compromisso, respeito e responsabilidade. Implica o êxito em suprir as necessidades do presente, sem colocar como prioridade seus próprios anseios e tampouco

comprometer as gerações futuras, além de colaborar com o crescimento econômico, com a justiça social e com o meio ambiente. A empresa sustentável precisa, antes de tudo, ser economicamente responsável, zelar por sua eficiência, produtividade e rentabilidade.

Afonso (2006: 12-13) lista uma série de transformações necessárias para que haja a sustentabilidade:

- Todos tenham suas necessidades básicas atendidas e lhes sejam proporcionadas oportunidades de concretizar seu desejo de uma vida melhor.
- Os padrões de consumo sejam mantidos dentro do limite de interferência que o meio natural pode suportar.
- As necessidades humanas sejam atendidas de modo igualitário, assegurado a todos as mesmas oportunidades.
- A evolução demográfica esteja em equilíbrio com o potencial produtivo dos ecossistemas.
- Os sistemas naturais que sustentam a vida na Terra – atmosfera, água, solo e seres vivos – não sejam degradados.
- O acesso equitativo aos recursos ameaçados seja garantido, reorientando-se os avanços tecnológicos no sentido de aliviar as pressões de sobre-utilização dos recursos.
- Os recursos renováveis sejam usados dentro de limites que permitam sua regeneração natural.
- Os recursos não-renováveis sejam utilizados de modo racional, com ênfase na reciclagem e no uso eficiente, de modo que não se esgotem antes de haver substitutos adequados.
- Os impactos negativos sobre a qualidade do ar, da água e dos demais elementos naturais sejam minimizados, a fim de manter a integridade global do sistema.
- Um sistema político que assegure a efetiva participação dos cidadãos nos processos decisórios.
- Um sistema econômico que produza excedentes em bases confiáveis e constantes.
- Um sistema social que resolva as tensões provenientes da distribuição desigual de renda e benefícios.

- Um sistema de produção que respeite a necessidade de conservar a base de recursos naturais.
- Um sistema tecnológico que busque constantemente novas soluções.
- Um sistema internacional que estimule a interdependência entre economia e conservação dos recursos ambientais na formulação de regras para comércio e financiamentos.
- Um sistema administrativo flexível, que tenha a capacidade de modificar as estruturas legais e institucionais visando o bem-comum.

Mediante tais considerações, podemos perceber que questões relacionadas à redistribuição de renda também integram a busca pela sustentabilidade. Mas como isso seria possível em um mundo capitalista, o qual aplica métodos para lucratividade máxima no menor tempo possível? O capitalismo é totalmente destoante das propostas de uso consciente dos recursos naturais, seja aguardando sua recomposição natural ou promovendo sua substituição, no caso dos recursos não-renováveis. São por estes e outros motivos que as críticas mais frequentes quanto às propostas para a sustentabilidade “estão relacionadas ao fato de que a ação no sentido recomendado implica numa reforma estrutural mundial muito radical e pouco provável (Afonso, 2006: 24).

Quando pensamos na realidade de nosso país, concluímos que existe muito a ser feito e que esta situação perdura por anos a fio, sem melhoras expressivas. Nossa distribuição de renda se mostra extremamente desigual, o que provoca a deficiência de setores básicos, como os de saúde, moradia e educação, revelados pela subnutrição, más condições de moradia, doenças, analfabetismo e criminalidade. Será que isso significa que nunca seremos um país sustentável?

É claro que medidas com este porte de reestruturação certamente é o que todos almejamos, mas há que se ter o mínimo de senso de realidade e reconhecer que estamos significativamente distantes destas propostas. A Agenda 21 Brasileira<sup>84</sup> traça algumas estratégias e ações a partir de seis temáticas que são: Gestão dos Recursos Naturais, Agricultura Sustentável; Cidades Sustentáveis; Infraestrutura e Integração Regional e Redução das Desigualdades Sociais<sup>85</sup>. A Agenda prega que o

---

<sup>84</sup>Ver: <http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=908>

<sup>85</sup> Ver: Afonso, 2006: 49-56.

desenvolvimento das estratégias propostas mediante ações de prevenção, reposição, incentivo, implementação, transparência, geração de oportunidades, alterações e reestruturações necessárias, dentre outros, dentro das temáticas citadas, seria o caminho para o desenvolvimento de estratégias de integração, pois, como afirma Afonso (2006: 7), “o novo conceito mostrou que soluções isoladas são apenas paliativas e que será necessário transformar nosso modo de vida para recuperar a qualidade dos ambientes”.

Mediante todas as considerações relatadas neste tópico, podemos afirmar “a existência de uma possível visão de negócios diante do novo quadro ambiental através do cumprimento de desafios que irão gerar oportunidades” (Instituto Ethos, 2003: 54). Os grandes desafios se caracterizam por redesenhar processos para melhorar o uso dos recursos naturais; rever as atuais condições sociais, educacionais e econômicas; conhecer melhor a origem e o destino do material usado e processado e entender as particularidades desses aspectos no seu negócio. Dessa forma, certamente surgirão novas e significativas oportunidades, como a redução de gastos, em função da melhor administração dos recursos, além do desenvolvimento de produtos e serviços elaborados com maiores cuidados em relação ao impacto ambiental e que, certamente, atenderão aos consumidores mais atenciosos e exigentes.





### **Capítulo 3 – Aspectos metodológicos e resultados da pesquisa de campo**

Com base nas considerações apresentadas no referencial teórico, é apresentada a problemática de estudo que foi analisada nesta investigação. Assim, a partir do problema de pesquisa e destes conhecimentos adquiridos através da pesquisa bibliográfica foi possível elaborar o seguinte procedimento metodológico, que permitiu a análise do problema proposto.

#### **3.1. Especificação do problema**

Com o objetivo de alcançar a compreensão de um determinado fenômeno, partiu-se de um quadro teórico que subsidia o ordenamento das ideias que são o norte da pesquisa. Esta pesquisa foi orientada para o *design* como estratégia de gestão, com seu foco direcionado para o seguinte problema: qual é a importância do *designer* de moda nas empresas do vestuário de Cianorte?

As perguntas de pesquisa

subjacentes ao problema em exame e que orientaram o estudo, foram as seguintes:

- Quais as opiniões e as impressões dos empresários atuantes no ramo do vestuário quanto aos profissionais de moda da cidade?
- O que esses empresários pensam a respeito da responsabilidade social empresarial, das atividades de *design* e sobre o *designer* de moda?
- As empresas de Cianorte são lançadoras de moda ou se apoiam na cultura da cópia?
- Que impressão os empresários têm para com os estagiários ou novos profissionais em suas empresas?
- Os empresários detêm conhecimento, aceitam e valorizam a criação de moda embasada no *design*?
- A procura e a demanda de profissionais de moda têm sido compatíveis?
- Existe a integração entre empresas de vestuário, comunidade acadêmica, instituições de ensino e profissionais de *design*?

### **3.2. Objetivos da pesquisa**

Objetivo geral: explicitar a importância do *design* para as empresas de moda de Cianorte, assim como o nível de relevância dada ao *designer* pelos empresários da região.

Objetivos específicos:

- Tomar conhecimento das impressões que os empresários de moda estão tendo quanto à oferta de profissionais no mercado de trabalho de Cianorte.
- Procurar saber se os empresários possuem conhecimento, aceitabilidade e valorização a respeito da criação de moda embasada no *design*, assim como a respeito da contratação de novos profissionais em suas empresas.
- Saber a opinião destes empresários quanto a temáticas como responsabilidade social empresarial, *design* e *designer*.
- Investigar, por meio dos relatos dos empresários, o tipo de estratégia utilizada para ingressar no mercado e se suas empresas lançam moda ou se apoiam em cópias.

- Detectar se há integração entre empresas do vestuário, comunidade acadêmica, instituições de ensino e profissionais de *design*, assim como as atitudes que o mercado de Cianorte precisa tomar para melhorar, no ponto de vista dos empresários.
- E por fim, após medir a utilização do *design* de moda dentro de algumas empresas de Cianorte e, posteriormente em forma de considerações finais, levantar reflexões a respeito do *design* como uma das possíveis ferramentas estratégicas para a gestão.

### 3.3. Tipologia de pesquisa

Para avaliar as diversas situações e relações decorrentes da vida social, econômica e, demais aspectos do comportamento humano do grupo de pesquisa, foi definido, como método para o desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa descritiva. Essa, por sua vez, visou observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos, sem interferir no ambiente analisado, caracterizando-se como o tipo de pesquisa mais usado nas ciências sociais, que por sua vez, pode assumir a forma de estudo exploratório, descritivo, de caso e, ainda, de opinião.

Utilizou-se o estudo descritivo que, conforme Selltitz, Wrightsman e Cook (1975: 59):

*Consiste em analisar e descrever características ou propriedades, ou ainda, nas relações entre estas propriedades em determinado fenômeno. Apresenta precisamente as características de uma situação, um grupo ou, um indivíduo específico, além de, verificar a frequência com que algo ocorre ou, com o que está correlacionado.*

Para que a coleta de dados ocorresse de maneira ordenada e controlada, criando um ambiente consistente para análises e averiguações (Lê Coadic, 1996: 9), a fim de atingir os objetivos expostos neste trabalho, foi selecionado o questionário como técnica e instrumento de utilização com análise qualitativa.

*O questionário é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos complexos, emocionalmente carregados ou, para verificar sentimentos subjacentes a determinada opinião apresentada. A possibilidade de se refazer as perguntas, a fim de, torná-las mais inteligíveis para o entrevistado, além de poder*

*solicitar maiores esclarecimentos acerca das respostas obtidas, são outras vantagens desse tipo de pesquisa* (Sellitz, Wrightsman e Cook, 1975: 271-272).

O questionário<sup>86</sup> aplicado aos empresários de moda era composto por três questões dissertativas que coletaram opiniões pessoais e vinte e três questões objetivas com questões para serem assinaladas, sendo que quatro delas solicitaram justificativas por parte do pesquisado. Esta dinâmica explica a possível coincidência de similaridade de algumas respostas. É importante salientar que todas as indagações tiveram o propósito de guiar o informante sem o intuito de forçá-lo a alguma resposta.

Como parte do universo desta pesquisa estão os empresários do setor de confecção do vestuário de Cianorte, mas como este número é bastante elevado, a amostra constitui-se da seguinte forma: a partir de um conhecimento pessoal de maior ou menor intensidade efetuou-se o contato com cerca de vinte empresas formalizadas por meio de telefonemas, *e-mails* ou visitas *in loco*. Estas organizações se dividiam da seguinte maneira: 13 microempresas, 3 empresas de pequeno porte, 1 média empresa e 3 grandes empresas<sup>87</sup>. Podemos notar que a procura maior foi pelas microempresas, que, conforme já vimos, representam a maioria do mercado cianortense. Destes contatos, oito aceitaram participar da pesquisa, sendo 4 microempresas, 2 empresas de pequeno porte e 2 de grande porte. Cada questionário foi entregue em mãos pela pesquisadora, a fim de esclarecer mais uma vez do que se tratava a pesquisa, além de tirar eventuais dúvidas. O estudo priorizou angariar informações e impressões dos empresários de moda quanto às vertentes pertencentes ao *design* de moda, sendo os mesmos nomeados por letras conforme ordem de entrega da pesquisa.

### **3.4. Etapas da pesquisa empírica**

A pesquisa empírica se concluiu pelo cumprimento de algumas etapas:

Passo 1 – Revisão bibliográfica. Foram pesquisadas literaturas coerentes com o tema da pesquisa e relevantes para a coleta de informações.

Passo 2 – Delineamento do público a ser pesquisado e procedimentos cabíveis. Ao escolher os empresários de moda como informantes, foi necessário desenvolver o

---

<sup>86</sup> Disponível como anexo 2.

<sup>87</sup> O porte de cada empresa foi identificado pelo número de funcionário, tendo como parâmetros os dados do Sebrae, conforme consta no questionário disponível como anexo 2.

questionário a partir dos dados que pretendíamos angariar e convencer os empresários a respondê-lo.

Passo 3 – Aplicação do questionário aos empresários. Com visita previamente agendada nas organizações, deixou-se claro aos empresários qual era o intuito da pesquisa. Explicitou-se que não se tratava de um teste, pois tinha-se somente o anseio em saber como os informantes se sentiam frente a algumas questões pertencentes ao mercado de trabalho de Cianorte, sendo que a única maneira de chegar a essas respostas seria perguntando.

Passo 4 – Análise das respostas obtidas com os questionários. Todos os questionários foram revisitados para que todos os dados pertinentes à pesquisa fossem explicitados por meio de relatos. Com o intuito de preservar a integridade dos informantes e de suas empresas, não citamos nomes tampouco marcas, a fim de evitar comparações e até mesmo, a intimidação dos empresários em suas respostas.

Passo 5 – Considerações obtidas com a pesquisa. Por meio do confronto das pesquisas bibliográficas, da pesquisa de campo realizada em 2007 e da pesquisa de campo realizada no início do ano de 2010, levantamos questões de implicações gerenciais e sugestões para futuras pesquisas.

### **3.5. Resultados identificados**

Todos os informantes, conforme solicitado, são proprietários ou sócios proprietários de empresas de moda formais. Foi desenvolvida uma análise para cada questionário a partir da divisão e junção de questões afins, que se deu da seguinte forma:

Em um primeiro momento, os empresários foram identificados por meio das questões de 1 a 9. As questões de número 10 e 11 serviram para apontar a forma com que o setor de criação é constituído. Já relatos quanto aos investimentos e atribuições quanto ao *design* e ao *designer* foram coletados por meio das questões de número 13, 14, 16 e 17. Para saber a opinião a respeito da oferta de profissionais no mercado de Cianorte, assim como a qualidade do ensino, utilizamos as respostas das questões de 18 a 22. A análise das respostas obtidas nas questões de número 23, 24 e 26 aponta quais as preferências e expectativas do empresário quanto ao estilista e ao *designer*. A questão de número 25 permitiu ao empresário opinar a respeito de melhorias

necessárias aos profissionais do mercado da cidade. E, para finalizar, as questões de número 12 e 15 revelaram o que os empresários pensam sobre a responsabilidade social e, ainda, se possuem alguma norma de excelência. É importante salientar que, embora se apresente as resposta de forma descritiva, a essência das mesmas foram mantidas, assim como a sequência de raciocínio empregada pelos pesquisados.

## **Empresário A**

### *Identificação:*

Sexo feminino, 26 anos, sócia proprietária de uma microempresa há quatro anos. Atua como coordenadora de estilo de duas marcas femininas, sendo uma delas com venda pronta-entrega em uma loja própria no atacado e a outra por meio de representação comercial por pedidos em seis estados brasileiros. Sua especialidade é o desenvolvimento de camisarias, vestidos e calças em tecidos planos, tipo alfaiataria, para mulheres independentes financeiramente.

### *A criação:*

Os trabalhos de pesquisador e *designer* são acumulados pela estilista, sendo que a empresa busca realizar investimentos em pesquisas e desenvolvimento para inovar e incrementar seus produtos, mas, em contrapartida, fica atenta ao que ocorre no mercado para absorver e fazer melhorias no que está sendo criado pelos concorrentes, pois, segundo a empresária, a empresa fabrica em cima de tendências.

### *Design e o designer:*

Segundo a empresária, do montante total empregado no desenvolvimento de produto, 15% a 20% é destinado ao investimento em *design*, o que chega a representar para a empresa algo em torno de 32% a 48% do resultado final das vendas. Para ela, não se deve projetar sem método, pois o *design* implica estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível se gastar maior tempo em pesquisas para economizar tempo e investimentos futuros. A mesma acredita que o *designer* deve ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor.

### *Os profissionais de Cianorte:*

A empresária alega que ter um estagiário em sua empresa seria bom, pois possibilitaria a troca de informações, além da melhoria e da inovação dos produtos. São três as áreas de maior dificuldade em encontrar um estagiário: comercial, estilo e pesquisas. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta de profissionais são para os setores de acabamento, financeiro e costura. A modelagem representa, para esta empresa, a maior dificuldade de contratação. A respeito das Universidades que oferecem graduação em Moda e *Design*, a entrevistada avalia a preparação dos novos profissionais como boa, dizendo que os conteúdos poderiam ser mais aprofundados e a prática deveria ser passada mais detalhadamente para que o profissional chegasse ao chão-de-fábrica com menos dificuldades e mais experiência. A mesma declara que ter profissionais recém-graduados é bom, pois eles são mais motivados, inovadores e se diferenciam no estilo e nas pesquisas, concluindo melhor um trabalho.

*Preferências e expectativas:*

A empresária revela que busca, para contratação, profissionais com formação acadêmica e experiência profissional em outras empresas. Quando indagada a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, ela diz que, diante das atuais necessidades, prefere um estilista devido à sua prática de desenho para criar uma coleção. Porém, ela alerta que, se já existisse esse estilista dentro da empresa, com certeza contrataria um *designer* para melhorar a pesquisa para a criação da coleção, além de desenvolver um bom planejamento, buscando errar cada vez menos. A mesma espera que um *designer* desenvolva o planejamento de uma coleção, muita pesquisa e acompanhamento da concorrência para a melhoria das peças.

*Existe algo a ser melhorado?*

A empresária acredita que os profissionais deveriam ter uma melhor preparação por meio de cursos, palestras, pesquisas, leituras, dentre outros, salientando que este tipo de atitude deveria partir do próprio profissional que, por sua vez, poderia buscar apoio da empresa em que trabalha para se atualizar, ter condições de inovar e amadurecer em seu respectivo cargo.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para a empresária, as empresas socialmente responsáveis precisam ser éticas e transparentes nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade.

## **Empresário B**

### *Identificação:*

Sexo feminino, 45 anos, proprietária de uma empresa de pequeno porte há dezesseis anos. É responsável pela administração como um todo de uma marca masculina com venda pronta-entrega em três lojas próprias no atacado. Desenvolve camisetas e acessórios, além de calças e bermudas em *jeans* para homens pertencentes às classes B e C.

### *A criação:*

Não existe na empresa a função de pesquisador, sendo as de *designer* e estilista acumuladas por um só profissional. Segundo a entrevistada, a empresa mescla estratégias de liderança e defensivas, ou seja, investe para colocar-se à frente, mas também adere ao que seus concorrentes ou marcas conceituadas do segmento estão desenvolvendo.

### *Design e o designer:*

Segundo a empresária, do montante total empregado no desenvolvimento de produto, cerca de 5% a 7% é destinado ao investimento em *design*, o que chega a representar para a empresa algo em torno de 32% a 48% do resultado final das vendas. Para ela, não se deve projetar sem método, pois o *design* implica estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível se gastar maior tempo em pesquisas para economizar tempo e investimentos futuros. A mesma acredita que o *designer* é um desenhista, esboçador, programador que possui características de inovação, confiabilidade e ética, além de sabedoria para prever consequências ecológicas, econômicas, sociais e políticas. Este profissional, na opinião da entrevistada, deve ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor.

### *Os profissionais de Cianorte:*



A empresária alega que nunca encontrou dificuldade em conseguir um estagiário e que ter este tipo de profissional é bom, pois ele possui conhecimento teórico, e na fábrica pode aprender a prática. Quando falamos em profissionais efetivados, a dificuldade é presente em todas as áreas, principalmente na costura. A respeito das universidades que oferecem graduação em Cianorte, a entrevistada avalia a preparação dos novos profissionais como boa, mas os considera desinteressados e imaturos para o mercado de trabalho.

*Preferências e expectativas:*

A empresária revela que busca para contratação profissionais mais maduros, com muita experiência profissional, pois acredita que nem sempre a formação acadêmica é necessária, afinal, existem ótimos profissionais no mercado sem formação. Quando indagada a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, manifesta sua preferência pelo estilista, pois alega que as empresas procuradas para trabalhos terceirizados, como lavanderias, bordados e estamparias já contam com seus *designers*. A mesma espera que um *designer* esteja sempre atualizado no mundo da moda e das tendências para que possa desenvolver o produto certo para o público-alvo.

*Existe algo a ser melhorado?*

A empresária aponta que a pouca experiência precisa ser melhorada por meio de cursos profissionalizantes oferecidos pela prefeitura, sindicatos e instituições de ensino.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

Embora a empresa não tenha nenhuma norma de excelência, possui licença ambiental para sua atuação, além de planos de segurança e saúde no trabalho desenvolvidos em parceria com o Senai e fiscalizados pelo Ministério do Trabalho. Para a empresária, custa caro ser uma empresa socialmente responsável, mas a responsabilidade social depende também da ética transparente nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade, ou seja, em todas as suas áreas e departamentos, assim como em todas as suas interações com as partes interessadas.

## **Empresário C**

### *Identificação:*

Sexo masculino, 36 anos, proprietário de uma microempresa há dezesseis anos. É responsável pela administração como um todo, além de desenvolver os moldes das coleções de uma marca feminina com venda em pronta-entrega em uma loja própria no atacado, além de vendas por meio de representação comercial também no sistema de pronta-entrega em algumas regiões próximas ao estado do Paraná.

### *A criação:*

A empresa terceiriza grande parte de suas criações, sendo as funções de pesquisador e *designer* acumuladas pelo estilista contratado. Após as primeiras vendas, as peças de maior sucesso vão tendo seus modelos alterados na própria empresa para uma reedição. Segundo o empresário, a empresa acompanha o mercado, ou seja, procura absorver rapidamente as informações e inovações disponíveis fazendo, se necessário, melhorias nos produtos pioneiros.

### *Design e o designer:*

Segundo o empresário, do montante total empregado no desenvolvimento de produto, cerca de 30% a 35% são destinados ao investimento em *design*, o que chega a representar para a empresa algo em torno de 68% a 75% do resultado final das vendas. Para ele, não se deve projetar sem método e o *design* é uma atividade complexa, semelhante a um jogo de estratégias que implica um estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível gastar maior tempo em pesquisas para economizar tempo e investimentos futuros. O mesmo acredita que o *designer* é um desenhista, esboçador, programador, que possui características de inovação, confiabilidade e ética, além de sabedoria para prever consequências ecológicas, econômicas, sociais e políticas. Este profissional, na opinião do entrevistado, deve ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor. Este empresário sinalizou também que o *design* surge apenas em um momento de espontaneidade e inovação e que é a espécie de um nome atribuído à moda das grandes marcas para valorizá-las e encarecê-las, sendo o *designer* um nome dado aos novos estilistas, necessariamente graduados ou pós-graduados para valorizar a categoria, fazendo com que os desenhistas sejam mais valorizados.

*Os profissionais de Cianorte:*

O empresário alega que ter um estagiário em sua empresa seria bom, pois poderia gerar novas ideias, mas esclarece que no momento não deseja ter um estagiário, mas, sim, no futuro. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta de nesta empresa é no setor de costura, sendo a dificuldade representada pela falta de profissionais com qualidade de trabalho. Ao ser indagado a respeito das Universidades que oferecem graduação em Cianorte, o entrevistado avalia a preparação dos novos profissionais como boa, pois proporciona a geração de novas ideias, sendo boa também a possibilidade de contratação de um profissional recém-graduado, pois possibilitaria a partir do trabalho em conjunto, dar vida as criações por meio de inovação.

*Preferências e expectativas:*

O empresário revela que busca para contratação, principalmente, jovens profissionais com formação acadêmica, pois acredita que, unindo inovação e experiência, podem juntos chegar a grandes ideias. Quando indagado a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, diz que, em sua opinião, ambos têm quase a mesma função, ou melhor, são dependentes e se completam. Porém, ele diz que, se tivesse de optar, contrataria um estilista. O mesmo espera que um *designer* esteja sempre atualizado na área de estilo, principalmente nas tendências.

*Existe algo a ser melhorado?*

O empresário acredita que a área da produção está sendo esquecida e que as empresas sofrem com a falta de costureiras no mercado.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para o empresário, responsabilidade social depende da ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade, ou seja, em todas as suas áreas e departamentos, assim como em todas as suas interações com as partes interessadas.

**Empresário D**

#### *Identificação:*

Sexo feminino, 52 anos, proprietária de uma microempresa há vinte anos. É responsável pelo setor financeiro de duas marcas femininas, sendo uma delas com venda em pronta-entrega em uma loja própria no atacado, e a outra por meio de representação comercial por pedidos em seis estados brasileiros. Ela desenvolve roupas para o perfil das jovens mulheres.

#### *A criação:*

Os trabalhos de pesquisador e *designer* são acumulados pela estilista. A empresária quer manter a liderança no mercado e, por isso, utiliza estratégias de inovação, investe em pesquisas para o retorno em longo prazo e procura lançar tendências, mas em contrapartida, alega que fabrica em cima das tendências.

#### *Design e o designer:*

Segundo a empresária, do montante total empregado no desenvolvimento de produto, de 15% a 20%, é destinado ao investimento em *design*, o que chega a representar para a empresa algo em torno de 68% a 75% do resultado final das vendas. Para ela, não se deve projetar sem método, pois o *design* implica estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível gastar maior tempo em pesquisas para se economizar tempo e investimentos futuros. A mesma acredita que o *designer* é um desenhista, esboçador, programador, que possui características de inovação, confiabilidade e ética, além de ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor e, ainda, ter habilidade para desenvolver respostas apropriadas para problemas novos testando-as por meio de protótipos. A empresária sinalizou também que o *designer* é uma nomenclatura atribuída aos novos estilistas para valorizar a categoria, a fim de fazer com que os desenhistas sejam mais respeitados no concorrido mundo da moda.

#### *Os profissionais de Cianorte:*

A empresária alega nunca ter tido dificuldade em conseguir um estagiário para a empresa e que tê-los é excelente, pois acredita na importância de ofertar oportunidades, sendo que a empresa só tem a ganhar ao passar seus conhecimentos. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta é para o cargo de estilista, sendo a função de modelagem com domínio de programas computadorizados

caracterizada como a maior dificuldade de contratação. Indagada a respeito das universidades que oferecem graduação em Cianorte, a entrevistada avalia a preparação dos novos profissionais como boa, desde que aliada à prática para o seu desenvolvimento dentro de uma empresa. A mesma declara que ter um profissional recém-graduado é excelente, pois o jovem profissional começa seu trabalho na empresa com o estilo que a marca precisa para os seus segmentos.

*Preferências e expectativas:*

A empresária revela que busca para contratação principalmente profissionais mais maduros, com muita experiência profissional, pois acredita que este tipo se faz indispensável na organização para dar suporte no acompanhamento dos jovens profissionais. Quando indagada a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, diz que ambos os profissionais são importantes. A mesma acredita que o *designer* seja uma necessidade nas empresas.

*Existe algo a ser melhorado?*

A empresária acredita que, apesar de existirem muitos bons profissionais, os mesmos precisam buscar novos caminhos, procurar ajuda com os mais experientes e por meio de cursos para valorizar cada vez mais sua profissão.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para a empresária, responsabilidade social depende da ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade, ou seja, em todas as suas áreas e departamentos, assim como em todas as suas interações com as partes interessadas.

## **Empresário E**

*Identificação:*

Sexo masculino, 55 anos, sócio proprietário de uma empresa de grande porte que se iniciou há vinte anos. Atua como diretor comercial de uma marca que tem como carro-chefe artigos em *jeans* para homens e mulheres com faixa etária entre 16 e 45 anos por meio de uma moda jovem que atinge também jovens senhoras, com venda

mediante representação comercial por pedidos em todo o Brasil. Trata-se, na verdade, de um complexo que abrange, além da marca que desenvolve artigos em *jeans* para homens e mulheres acima citada e, uma unidade de produção que supre as necessidades da própria empresa e serve como possibilidade de terceirização de produção para outras.

#### *A criação:*

O trabalho de *designer*, segundo o empresário, é o único a não ser desenvolvido por um profissional específico, sendo o mesmo acumulado pelo estilista. A empresa deseja manter a liderança no mercado colocando-se à frente de seus concorrentes e, para isso, segue as empresas líderes e fabrica em cima de tendências.

#### *Design e o designer.*

O empresário salientou nesta questão que as atividades de *design* são desenvolvidas pelos estilistas da marca e, do montante total empregado no desenvolvimento de produto, cerca de 1% é destinado ao investimento em *design*, o que chega a representar para a empresa algo em torno de 68% a 75% do resultado final das vendas. Para ele, o *design* implica estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível gastar maior tempo em pesquisas para economizar tempo e investimentos futuros, sendo que o *designer*, que neste caso é o estilista, deve ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor.

#### *Os profissionais de Cianorte:*

O empresário alega que ter um estagiário em sua empresa é excelente, mas não justifica sua resposta, destacando que as áreas de maior dificuldade para consegui-los são a administrativa e a de marketing. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta é para o setor de vendas na função de representante comercial, sendo a maior dificuldade representada no setor de costura. Ao ser indagado a respeito das universidades que oferecem graduação em Cianorte, o entrevistado avalia a preparação dos novos profissionais como boa, dizendo que estes cursos vieram agregar muito nas confecções por meio da união entre prática e teoria, alcançando resultados positivos para todas as indústrias e profissionais da área. O mesmo declara que ter um profissional recém-graduado é excelente, pois o mesmo inicia uma vida

profissional sem vícios e vai crescendo juntamente com a empresa, tanto na execução de seu trabalho quanto nos ganhos de sua remuneração.

*Preferências e expectativas:*

O empresário revela que busca, para contratação, principalmente jovens profissionais com formação acadêmica, pois, hoje em dia, quando o acadêmico cursa uma boa faculdade, acaba trazendo novas ideias, trocando experiências, inovando e alcançando bons resultados. Quando indagado a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, diz que a empresa não possui a função de *designer* e que normalmente é desenvolvida pelo estilista, mas reconhece que, com o crescimento, talvez devesse contratar um profissional exclusivo para esta área. O mesmo espera que um *designer* saiba balancear, com coerência, o produto, a marca e o mercado em que a grife deseja atuar, lembrando-se, ainda, da produção e da busca por atualização de pesquisa e mercado.

*Existe algo a ser melhorado?*

O empresário relata que, por terem duas faculdades de moda na cidade, já existem muitos profissionais na área de estilismo disponíveis no mercado e que estão no caminho correto.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para o empresário, a responsabilidade social depende da ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade. Ele observa que toda a empresa deve se comprometer com a responsabilidade social e fazer a sua parte.

## **Empresário F**

*Identificação:*

Sexo masculino, 44 anos, proprietário de uma empresa de pequeno porte há nove anos. É responsável pelo financeiro e pela administração, além de desenvolver o acompanhamento de todos os setores da empresa, a qual atua no mercado com duas marcas femininas para um público-alvo de 25 a 40 anos. Uma das marcas efetua suas vendas por meio de pronta-entrega no atacado em três lojas próprias, sendo a outra

marca oferecida por meio de representação comercial por pedidos em 10 estados brasileiros.

#### *A criação:*

O empresário alega que cada função apontada no questionário - pesquisador, *designer*, estilista, modelista e pilotista - é desenvolvida por um profissional qualificado para tal atividade. A empresa deseja seguir as empresas líderes e, por isso, absorve rapidamente as informações e inovações, fazendo melhorias no que julgar necessário para fabricar em cima de tendência, ou seja, esta empresa utiliza, claramente, estratégias defensivas.

#### *Design e o designer.*

Segundo o empresário, do montante total empregado no desenvolvimento de produto, cerca de 30% a 35% é destinado ao investimento em *design*, mas não apontou uma resposta referindo-se a quanto o *design* pode representar no resultado final de suas vendas. Para ele, não se deve projetar sem método, pois o *design* implica em estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível gastar maior tempo em pesquisas para economizar tempo e investimentos futuros. O mesmo acredita que o *designer* é um desenhista, esboçador, programador que possui características de inovação, confiabilidade e ética, além de sabedoria para prever consequências ecológicas, econômicas, sociais e políticas. Para ele, este profissional deve ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor. O empresário acredita que os *designers* são profissionais necessariamente graduados ou pós-graduados em *design*.

#### *Os profissionais de Cianorte:*

O empresário alega nunca ter tido dificuldade em encontrar estagiários e que tê-los é excelente por quesitos motivacionais, pois, hoje, possui funcionários que iniciaram suas carreiras como estagiários. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta é para a produção, sendo a maior dificuldade representada pelo setor de vendas. Ao ser indagado a respeito das universidades que oferecem graduação na cidade, o entrevistado avalia a preparação dos novos profissionais como boa, dizendo que seria necessário melhorar os estágios para uma preparação prática adequada, além de uma visão da teoria estudada. O mesmo declara que ter um profissional recém-graduado é excelente, pois, apesar de todo começo requerer atenção e



paciência de ambas as partes, a empresa toda ganha ao rever ou aprender coisas novas.

*Preferências e expectativas:*

O empresário revela que busca para contratação, principalmente, jovens profissionais com formação acadêmica, pois explica que sua empresa já possui vida própria e experiência, sendo que precisa de profissionais que tragam inovações sem que o perfil se altere. Quando indagado a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, diz que, por terem funções distintas, se fazem muito importantes. O mesmo espera que um *designer* desenvolva tudo o que aprendeu com maturidade e profundo conhecimento quanto aos objetivos de sua empresa e de seu público.

*Existe algo a ser melhorado?*

O empresário acredita que tanto as empresas quanto os órgãos públicos e os profissionais de Cianorte podem colaborar para a melhoria do mercado de trabalho. Para ele, as empresas deveriam oferecer maiores oportunidades, os órgãos públicos poderiam gerar novos cursos e criar centros de apoio, e os profissionais se especializarem por meio de cursos que embasem o conhecimento da empresa como um todo, e não somente em um setor.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para o empresário, responsabilidade social depende da ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade.

## **Empresário G**

*Identificação:*

Sexo masculino, 25 anos, proprietário de uma microempresa há quatro anos. É responsável pela administração como um todo de uma marca que tem como carro-chefe artigos em *jeans* para os públicos masculino e feminino com faixa etária entre 15 e 30 anos, pertencentes às classes sociais AB e B. Suas vendas são desenvolvidas por meio de representação comercial por pedidos em dezoito estados brasileiros.

#### *A criação:*

A empresa não conta com o trabalho de um *designer*, sendo que as demais funções apontadas são desenvolvidas, cada uma delas, por um profissional qualificado. A organização deseja seguir as empresas líderes.

#### *Design e o designer.*

Segundo o empresário, a empresa não investe em *design*, mas o mesmo acredita que *design* significa o desenvolvimento de um estudo consciente para o desenvolvimento de produtos em que é preferível gastar maior tempo em pesquisas para economizar tempo e investimentos futuros. O mesmo acredita que o *designer* é um profissional necessariamente graduado ou pós-graduado em *design*.

#### *Os profissionais de Cianorte:*

O empresário alega que ter um estagiário em sua empresa é bom devido ao seu constante contato com estudos e atualização, podendo gerar inovação. Mas, apesar disso, a empresa nunca cogitou ter um estagiário. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta se dá para serviços gerais, sendo os cargos de chefe de expedição e almoxarifado os responsáveis pela maior dificuldade de contratação. Ao ser indagado a respeito das universidades que oferecem graduação em Cianorte, o entrevistado revelou nunca ter contratado ninguém com formação nestas instituições. O mesmo declara que ter um profissional recém-graduado é bom, pois está com “gás” e disposto a executar tarefas. Mas existe o lado ruim, representado, neste caso, pela falta de experiência.

#### *Preferências e expectativas:*

O empresário revela que busca para contratação principalmente profissionais com formação acadêmica e experiência profissional em outras empresas. Quando indagado a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, aponta o estilista, pois acredita e espera que um *designer* desenvolva a mesma função.

#### *Existe algo a ser melhorado?*

O empresário diz que, por Cianorte ser uma cidade com polo industrial, os profissionais deveriam ter uma melhor qualificação. Acredita que cursos de especialização seriam importantes para a capacitação destes profissionais.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para o empresário, a responsabilidade social depende da ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade; mas em contrapartida, acredita que as empresas socialmente responsáveis são somente aquelas que possuem institutos ou fundações que promovem trabalhos sociais, educacionais e ambientais, cooperando com o desenvolvimento do município, estado ou país.

## **Empresário H**

*Identificação:*

Sexo masculino, 50 anos, proprietário de uma grande empresa que se iniciou há dezessete anos. Atua como presidente nesta organização composta por quatro marcas, sendo elas: infantil, feminino e masculino; jovem/ adolescente feminino e masculino, feminino para a faixa etária entre 18 e 35 anos e feminino para a faixa etária entre 20 e 45 anos. O sistema de vendas é caracterizado por representação comercial por pedidos em todo o Brasil.

*A criação:*

O empresário revela que cada função apontada no questionário é desempenhada por um profissional qualificado. O mesmo diz que mantém a liderança do mercado por meio de um posicionamento que utiliza as estratégias de inovação para superar os concorrentes.

*Design e o designer:*

Segundo o empresário, a empresa certamente investe acima da média em *design*, porém, não mensura percentuais que representem seus investimentos na área. Para ele, o *design* é uma estratégia criativa, um investimento financeiro que pode resultar no atendimento das expectativas dos consumidores quanto ao produto oferecido, sendo o *designer* aquele capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas desses consumidores.

*Os profissionais de Cianorte:*

O empresário alega que ter um estagiário em sua empresa é excelente, pois representa a formação de recursos humanos para a mesma, sendo a maior dificuldade representada pela área de publicidade. Quando falamos em profissionais efetivados, a maior oferta é para o setor de administração; já os setores comercial, de marketing e de estilo são os de maior dificuldade para contratação. Ao ser indagado a respeito das universidades que oferecem graduação em Cianorte, o entrevistado avalia a preparação dos novos profissionais como boa, dizendo que os funcionários oriundos destas instituições estão em nível de igualdade a outros profissionais formados pelas principais instituições do país e, por isso, contratar um profissional recém-graduado é excelente.

*Preferências e expectativas:*

O empresário revela que busca para contratação jovens profissionais com formação acadêmica, além de profissionais com formação acadêmica e experiência profissional em outras empresas, além de profissionais mais maduros com muita experiência profissional, pois declara que há oportunidade para todos, dependendo do cargo e do setor. Quando indagado a manifestar sua preferência entre a contratação de um estilista ou de um *designer*, ele diz que não faz distinção por formação, mas que analisa o desempenho individual de cada profissional. O mesmo espera que um *designer* desenvolva um trabalho criativo com viabilidade econômica e que atenda às necessidades do consumidor.

*Existe algo a ser melhorado?*

O empresário relata que há falta de mão-de-obra qualificada e, por isso, o jovem precisa buscar sua formação profissional.

*Responsabilidade social e normas de excelência:*

A empresa pesquisada não possui nenhuma norma de excelência. Para o empresário, responsabilidade social depende da ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade.

### **3.5.1. Algumas considerações a respeito das análises**

Como podemos perceber, a maioria dos empresários pesquisados é do sexo masculino. Apenas dois entrevistados estão na faixa etária dos 25 anos, sendo todo o restante pertencente a uma faixa etária, que varia de 36 a 55 anos. Das empresas pertencentes a este estudo, metade delas trabalha simultaneamente com venda no atacado mediante o sistema de pronta-entrega em loja própria e venda no atacado por meio de representação comercial. Apenas uma das empresas atua somente como atacadista com loja de pronta-entrega e as outras três apenas com vendas no atacado por meio de representação comercial. Detectamos que a maioria das empresas encontra-se na atividade há mais de dezesseis anos, o que nos faz acreditar que já estão consolidadas, dando-nos ainda mais credibilidade quanto às respostas e opiniões. Ao verificarmos os questionários, algumas análises foram retomadas, pois se mostram pertinentes para possíveis discussões neste momento.

A respeito do que significa a atividade do *design* e o próprio *designer* para o empresário C, observamos alguns equívocos, em nosso ponto de vista. O empresário tem a noção de que a atividade implica método, estudo e estratégias, e também acredita que o *designer* deve interpretar as necessidades dos consumidores e estar atento a tudo o que pode ser de sua interferência - inclusive o meio ambiente. Apesar disso, o mesmo sinalizou que a atividade surge apenas em um momento de espontaneidade e inovação, acreditando que o termo é a espécie de um nome atribuído à moda das grandes marcas para valorizá-las, encarecê-las e, para enfatizar os novos estilistas ou desenhistas que entram no mercado de moda.

Conforme já tratamos neste trabalho, o desenho é apenas uma das muitas habilidades do *designer*. O *design* pode e deve ser utilizado por todas as empresas, independentemente de seu porte, com a finalidade de baratear custos, cumprir prazos, maximizar processos e oferecer um melhor produto ao consumidor.

O empresário D afirma que as estratégias utilizadas por sua organização são as de liderança, como: o desejo de se manter líder, de lançar tendências e o investimento em inovação para perspectivas em longo prazo. Mesmo apontando estas estratégias, ele revelou que fabrica em cima de tendências. Pode-se afirmar que existe aqui uma contradição, afinal, se uma organização deseja se manter na crista do desenvolvimento, ela deve, por sua vez, lançar e não seguir as tendências impostas. Entendemos que há que se refletir quanto a estas questões, pois acreditamos que os lançadores são seguidos e, não seguidores.

Em um outro caso, o empresário E demonstra traços do anseio por uma estratégia de liderança, pois almeja colocar-se à frente dos concorrentes, mas continua fazendo uso das estratégias defensivas. Ele revela seguir as empresas líderes e fabricar em cima de tendências. Esta empresa certamente seria uma forte candidata a assumir, de fato, a liderança no mercado, pois já possui um quadro de divisão de funções satisfatório na área de criação e se encontra em um bom grau de desenvolvimento, estruturação, organização e solidificação, sem contar que reconhece que talvez esteja no momento de contratar um *designer* de moda para ampliar seus horizontes e renovar suas estratégias.

Quanto à hipótese de ter um estagiário em suas empresas, os entrevistados se dividiram entre uma alternativa boa e excelente, mas apenas dois deles disseram que esta atitude representa a oportunidade de formar o quadro de funcionários para a própria empresa e que isto já vem acontecendo. Outros dois empresários demonstraram a falta de interesse em empregá-los, mesmo achando que isso seria bom, pois acreditam na capacidade desses jovens. A grande parte das respostas diz que um estagiário representa conhecimentos teóricos, inovação, motivação para a empresa, mas que a falta de experiência é um fator bastante relevante. Talvez seja por isso que muitos sugerem que as universidades deem mais atenção aos estágios e ofereçam profissionais recém-graduados com um pouco mais de experiência real de uma indústria de confecção.

Muitos empresários sugeriram que os novos profissionais precisam buscar aperfeiçoamento em cursos, palestras, leituras e especializações. Caracterizou-se como muito pertinente a resposta do empresário H, quando ele disse que, em sua empresa, há lugar para profissionais recém-formados com e sem experiência profissional, além de profissionais com muita experiência e sem formação. Se analisarmos sob esta perspectiva, certamente todas as empresas, na prática, agem dessa maneira, porque a contratação irá depender única e exclusivamente do trabalho desempenhado. Ou seja, dependerá do cargo ocupado, mesmo porque a excelência no desempenho das ações é indispensável para uma empresa de moda, seja na área de administração, no planejamento, na criação, no desenvolvimento ou no setor de acabamento. Isso nem sempre implica uma formação acadêmica específica. É importante salientarmos a importância de um profissional qualificado, mas, em

contrapartida, não desqualificarmos os que não possuem uma formação documentada.

### 3.5.2. Confrontando as pesquisas

Dentre as diversas questões levantadas na pesquisa realizada no ano de 2007, a qual já foi devidamente referenciada anteriormente, citaremos as mais relevantes neste momento, desenvolvendo, a partir disso, um comparativo com a pesquisa realizada com os empresários analisada há pouco.

<b>Pesquisa realizada em 2007 com os acadêmicos de moda e <i>design</i></b>	<b>Pesquisa realizada com os empresários de moda</b>
11% dos acadêmicos informaram que, em suas empresas, um só profissional desenvolvia todas ou grande parte das etapas de criação.	Notamos que, em algumas empresas, o estilista acumula a função de <i>designer</i> ou ainda as funções de pesquisador e <i>designer</i> . Não tivemos nenhum relato a respeito de um só profissional da “espécie faz tudo”, ou seja, aquele que pesquisa, planeja, cria, pilota e modela.
35% revelaram que as empresas faziam uso de estratégias defensivas, mas que, muitas vezes, isso gerava a cultura da cópia, pois não existia a preocupação em fazer a apropriação apenas da ideia ou do conceito.	A maioria dos empresários entrevistados continua utilizando estratégias defensivas. Embora já citado, alguns tentam desenvolver algumas atitudes características das estratégias de liderança. Há que se ter cuidado, pois, em alguns casos, os estratégias defensivas podem acarretar em cópias de modelos e não somente de conceitos e tendências.

<p>9% dos informantes acreditavam que suas empresas não investiam em <i>design</i> e, 6%, que o <i>design</i> não interferia no resultado das vendas.</p>	<p>Vimos que a maioria dos empresários tem muito claro o que significa a atividade de <i>design</i> e em que implica ter um <i>designer</i> em suas organizações, mas ainda esta figura está presente, efetivamente, em uma minoria.</p>
<p>Quando questionados se o proprietário da empresa em que trabalhavam aceitava as propostas de inovação, valorizava e detinha conhecimento sobre o <i>design</i>, pouco mais da metade respondeu negativamente.</p>	<p>Parece que os empresários estão interessados na inovação que um jovem profissional pode gerar para suas empresas, mas, em contrapartida, quando nos deparamos com respostas que alegam que estes novos profissionais devem ser guiados por outros mais experientes, notamos uma insegurança em dar credibilidade sem antes testá-los. Embora a inovação seja algo almejado, se alguém que já está na empresa acompanhar um jovem profissional para ditar exatamente o ritmo da organização a ser seguido, certamente a inovação será podada neste momento, pois não haverá liberdade e sim uma receita de “o que fazer” e “como fazer”.</p>
<p>58% dos informantes admitiram dificuldades em ingressar no mercado de trabalho devido à exigência de experiência no ramo.</p>	<p>Realmente, a experiência é algo que todos entrevistados almejam para suas empresas, o que, na verdade, é compreensível de certa maneira, pois dificilmente haverá uma segunda chance para uma micro ou pequena empresa que errar totalmente uma coleção.</p>



<p>Frente a diversas questões sobre responsabilidade social empresarial, os informantes puderam expressar suas opiniões e uma grande parte dos pesquisados sabia o que representa RSE, mas, em contrapartida, também se confundiu com seus mitos.</p>	<p>Os empresários possuem grande conhecimento quanto ao que implica responsabilidade social empresarial, embora alguns também tenham se confundido com os mitos que cercam este assunto, como: custa caro ser socialmente responsável e apenas grandes empresas são socialmente responsáveis, pois podem constituir institutos.</p>
<p>Após estes pesquisados estarem no término de uma graduação, ainda foi possível obter algumas respostas intrigantes: 10% dos informantes apontaram o <i>design</i> como uma espécie de um “nome” atribuído à moda das grandes marcas para valorizá-las e encarecê-las, e cerca de 4% que o <i>design</i> surge somente em momentos de espontaneidade e inspiração, e que está presente em produtos com aspecto “limpo”, linhas mais retas, sem grandes detalhes, tampouco misturas de materiais e cores.</p>	<p>Estas também foram as respostas de alguns empresários, o que demonstra a necessidade de maior conhecimento de ambas as partes. Não é a intenção tomar partido de nenhuma das partes, mas supõe-se que pessoas formadas têm mais obrigação de saber sobre suas profissões do que um empresário que não detém formação específica da área.</p>
<p>Uma das questões campeãs de discussão foi quanto à remuneração dos pesquisados: 26% alegaram a falta de valorização do estagiário, a sobrecarga de funções e a falta de reconhecimento por parte do empresário.</p>	<p>Os empresários demonstraram empatia pelos estagiários, mas, em contrapartida, sugeriram que as universidades dessem uma maior ênfase aos trabalhos práticos. Talvez este seja o caminho para o início de um maior reconhecimento destes</p>

	jovens profissionais.
Mesmo com muitas reclamações de falta de reconhecimento, 42% dos acadêmicos pesquisados manifestaram o desejo de dar continuidade aos estudos, o que comprova a busca de aperfeiçoamento.	A maioria dos empresários afirmou que os profissionais, embora graduados, precisam continuar estudando, seja por meio de cursos, palestras, leituras, especializações, inclusive em áreas distintas de seu cargo, para atingirem uma visão geral da empresa e entenderam as reais necessidades da mesma.

## Considerações finais

O desenvolvimento da pesquisa de campo com os empresários, assim como o confronto com a pesquisa realizada anteriormente com os acadêmicos, tinham como objetivo detectar alguns pontos críticos quanto à área do *design* e o emprego de jovens profissionais.

Ao analisarmos os relatos dos informantes, acreditamos na necessidade da conscientização quanto às vantagens que um recém-graduado ou um estagiário de moda podem trazer, assim como, os ótimos resultados alcançados, em longo prazo, quando há investimento em pesquisa, planejamento e *design*. O problema é que, quando falamos em investimento e contratação de novos funcionários, na maioria das vezes assimilamos isso a custos exorbitantes, quando, na verdade, tudo pode significar pequenas ações. Os estagiários, por exemplo, podem inicialmente trabalhar de forma não remunerada ou com remunerações consideravelmente menores do que as de profissionais com maiores vivências.

Sugerimos que, como um primeiro passo, as instituições se unam em um projeto que busque esta conscientização, mas se esforcem para oferecer profissionais qualificados. Há que se ter a consciência que, mesmo tratando-se de um estagiário, o mesmo precisa dominar a área a que será submetido, pois é importante que não só aprenda, mas tenha o que oferecer para as organizações. O ideal seria que as universidades investissem em um ensino com qualidade teórica e qualidade prática. Seria verdadeiramente maravilhoso um recém-graduado chegar a uma empresa tendo a noção da importância do adequado desenvolvimento de um *mix* de produto, assim como do desenvolvimento de um cronograma de trabalho que tenha coerência e que funcione na produção.

Durante a preparação dos profissionais de moda e *design*, é preciso deixar claro a importância em não se limitar somente à criação, pois o processo envolve muitas outras áreas. Existe, por exemplo, todo o desenvolvimento administrativo, financeiro e de marketing. Não estamos sugerindo que um *designer* tenha que ser atuante nestas áreas, mas que este criador tenha muito claro o tipo de público-alvo ao qual destina seu trabalho, o que pode ou não ser investido, como chamar a atenção destes consumidores, o que está tendo ou não sucesso nas coleções, dentre outros fatores

pertencentes a setores que atuam separadamente do processo criativo em si. Além disso, os *designers* de moda devem ser preparados para um mercado que tem como cerne o fator tempo, pois há que se ter a agilidade em desenvolver produtos desejáveis e rentáveis em um espaço curto de tempo, estando, ainda, preparados para abandonar tudo isso para o início de um novo ciclo.

O que nos surpreendeu positivamente foi o fato de, embora a maioria das empresas pesquisadas ser constituída a partir de núcleos familiares, seja por ser uma micro ou pequena empresa, seja por já ter atingido um patamar de grande empresa iniciada familiarmente, os empresários têm ao menos o desejo de permanecer à frente, se não do mercado, pelo menos de seus concorrentes diretos. Isso já demonstra o interesse em desenvolver atividades que promovam esta diferenciação por meio de estratégias pré-estabelecidas. Vemos aqui o início do desenvolvimento da prática de estudos e de planejamento, algo que até pouco tempo era totalmente desconhecido para a realidade deste perfil de empresa.

É claro que a amostragem deste estudo se define significativamente reduzida mediante o número de empresas existentes no mercado de moda de Cianorte, mas pode funcionar como um termômetro da realidade do setor. O que nos deixou otimistas foi o fato de, nesta pesquisa, não termos encontrado o tipo de profissional de criação da "espécie faz tudo", que identificamos como muito presentes na pesquisa realizada anteriormente, em 2007, com os acadêmicos. Talvez tenha-se entendido que, quando um profissional tem sua função claramente definida e não precisa gotejar em outras áreas, mesmo porque não há como desenvolver todas as etapas que envolvem a criação de moda de maneira satisfatória e, sim, por meio de pequenos índices de dedicação, certamente ele terá um desempenho maior do que o esperado anteriormente. Isso faz com que a correta divisão de funções seja priorizada por se tratar de um custo que, certamente, irá gerar um sem-número de benefícios.

Podemos afirmar que, questionar os empresários a respeito do *design* como estratégia de gestão para um setor no qual a própria figura do *designer* ainda persiste como nova e pouco utilizada, seria neste momento, algo em vão. O *designer* enquanto gestor de projetos e processos é algo relativamente novo até mesmo na cultura de nosso país, quem dirá em uma pequena cidade, sendo assim, deixamos registrado aqui a

dificuldade em identificar marcas, empresas ou organizações de moda que atuam nestes moldes, pois esta cultura ainda é pouco disseminada.

Esta pesquisa, portanto, teve como intuito levantar algumas questões inerentes ao setor de moda local que, conforme abordado, possui grande significância para a renda do município, mas que ainda pode crescer muito mais, principalmente quando falamos em projetos que buscam diferenciais competitivos para os produtos.

Fica aqui o registro do desejo de que o setor continue crescendo além da ânsia em prosseguir este estudo pela ótica do *design* como uma das possíveis estratégias de gestão, além da expectativa de que novas pesquisas surjam para verificar, desvendar, polemizar ou apenas levantar outras questões que dizem respeito às dificuldades inerentes ao mercado de moda. Esperamos que este estudo desperte, em outros estudiosos, o anseio de prosperar por meio de novas pesquisas e projetos que tragam melhorias, não só para o polo de confecção de Cianorte, mas para outros tantos polos distribuídos pelo Brasil. E também melhorias para as empresas do setor de moda, para a comunidade acadêmica e todos os seus envolvidos.

## Referências Bibliográficas

- AFONSO, Cíntia Maria. *Sustentabilidade: caminho ou utopia?* Annablume. São Paulo: 2006.
- AURIANI, Márcia. *Gestão do design nas indústrias de calçados femininos de Jaú*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Paulo: UNIP – Universidade Paulista, 2004.
- BARBARÁ, Saulo. As ferramentas tecnológicas da gestão de processos: conceitos, facilidades e recursos. In: BARBARÁ, Saulo e FREITAS, Sydney (org.). *Design: gestão métodos, projetos, processos*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.
- BARCARO, Andréa. Os processos de uma empresa de moda. In: SORCINELLI, Paolo (org.). *Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias*. São Paulo: Editora Senac, 2008.
- BARTHES, Roland. *Elementos de semiologia*. São Paulo: Cultrix, 1997.
- BAUMAN, Zygmunt. *Vida para o consumo: a transformação das pessoas em mercadorias*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.
- BAXTER, Mike. *Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 1998.
- BRAGA, João. *Reflexões sobre moda*. Volume I. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.
- \_\_\_\_\_. *Reflexões sobre moda*. Volume III. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2006a.
- \_\_\_\_\_. *Reflexões sobre moda*. Volume IV. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2006b.
- BONSIEPE, Guy. *Design do material ao digital*. Florianópolis: Sebrae/ SC. FIESC/ Senai /IEL, 1997.
- CARDOSO, Rafael. *Uma introdução à história do design*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda, 2004.
- CASTILHO, Kathia; MARTINS, Marcelo M. *Discurso da moda: semiótica, design e corpo*. São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2005.
- CONTI, Giovanni Maria. Moda e cultura de projeto industrial: hibridação entre saberes complexos. In: PIRES, Doroteia Baduy (org.). *Design de moda: olhares diversos*. Estação das Letras e Cores Editora: São Paulo, 2008.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

ERNER, Guillaume. Vida e morte das tendências. *In: Bueno, Maria Lucia e Camargo, Luiz Octávio de Lima (org.). Cultura e consumo: estilos de vida na contemporaneidade.* São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

FEGHALI, Marta Kasznar. Batendo perna: forças que influenciam o comprador de moda. *In: FEGHALI, Marta e SCHMID, Érika (org.). O ciclo da moda.* Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2008.

FILIPPECKI, Beth. Moda... Quatro letras. *In: FEGHALI, Marta e SCHMID, Érika (org.). O ciclo da moda.* Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2008.

FIORINI, Verónica. Design de moda: abordagens conceituais e metodológicas. *In: PIRES, Doroteia Baduy (org.). Design de moda: olhares diversos.* São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2008.

FIELD, Charlotte. & Peter (ed.). *Design do século XXI.* Colônia: Taschen, 2001.

GARCIA, Carol; MIRANDA, Ana Paula de. *Moda é comunicação: experiências, memórias, vínculos.* São Paulo: Editora Anhembi Morumbi, 2007.

GIUSTI, Nicoletta. A indústria da moda nos estudos organizacionais: mitos, equívocos e perspectivas de pesquisa. *In: SORCINELLI, Paolo (org.). Alberto Malfitano e Giampaolo Proni (colab.). Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias.* São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

JONES, Sue Jenkin. *Fashion design: manual do estilista.* São Paulo: Cosac & Naify, 2002.

LE COADIC, Yves François. *A ciência da informação.* Maria Yêda F. S. de Filgueiras Gomes (trad.). Brasília: Brique de Lemos, 1996.

LIMA, Vera. Há sempre uma releitura? *In: FEGHALI, Marta e SCHMID, Érika (org.). O ciclo da moda.* Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2008.

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

LÖBACH, Bernd. *Design industrial: bases para a configuração dos produtos industriais.* São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 2001.

MANARESI, Angelo. Orientação para o mercado nas empresas de moda. *In: SORCINELLI, Paolo (org.). Alberto Malfitano e Giampaolo Proni (colab.). Estudar a moda: corpos, vestuários, estratégias.* São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. *A Gestão de design como estratégia organizacional.* Londrina: Eduel, 2008.

MESQUITA, Cristiane. *Moda Contemporânea: quatro ou cinco conexões possíveis.* São Paulo, Editora Anhembi Morumbi, 2004.

MIRANDA, Ana Paula de. *Consumo de moda: a relação pessoa-objeto*. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2008.

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

MORELLI, Gustavo (coord.). *Cara Brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o "made in Brazil"*. Brasília: Sebrae, 2002.

MUNARI, Bruno. *Das coisas nascem coisas*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

NAKAO, Jum. *A costura do invisível*. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

PALOMINO, Erika. *A moda*. São Paulo: Publifolha, 2003.

PHILLIPS, Peter. L. *Briefing: A Gestão do projeto de design*. São Paulo: Editora Edgard Blücher Ltda., 2008.

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

REVISTA DA ALDEIA HUMANA. Alexandre Manu (org.). Florianópolis: Senais/ LBDI, 1995.

ROCHA, Marcius Hollanda Pereira da. O design em gerenciamento de projetos como base tecnológica para o sucesso das organizações: o desiderato da gestão da variabilidade. In: BARBARÁ, Saulo e FREITAS, Sydney (org.). *Design: gestão métodos, projetos, processos*. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2007.

SANTOS, Flávio Anthero dos. *O design como diferencial competitivo: o processo de design desenvolvido sob o enfoque da qualidade e da gestão estratégica*. Itajaí: Editora da Univali, 2000.

SELLTIZ, Claire; WRIGHTSMAN, Lawrence S.; COOK, Stuart Welldford. *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo: E.P.U., 1975.

SILVEIRA, Icleia. Gestão da produção e sua relação com a estratégia competitiva de uma indústria do vestuário in SANT'ANNA, Mara Rúbia e QUIRINO, Soraya Fátima Silvestre (org.). *Reflexões ModaPalavra*. Florianópolis: Universidade do Estado de Santa Catarina/ Centro de Artes. vol. 1, n. 1, 2002.

TREPTOW, Doris. *Inventando moda: planejamento de coleção*. Brusque: edição do autor, 2005.

Vatras, Amanda. Importância do *design* de moda nas empresas de confecção do vestuário de Cianorte-PR, sob a ótica dos estudantes de moda. Monografia (Especialização em Cultura de Moda). São Paulo: UAM – Universidade Anhembí Morumbi, 2007.



VEZZOLI, Carla. Cenário do *design* para uma moda sustentável. In: PIRES, Doroteia Baduy (org.). *Design de moda: olhares diversos*. São Paulo: Estação das Letras e Cores Editora, 2008.

### Referências Eletrônicas

**ABEST – Associação Brasileira de Estilistas** <<http://www.abest.com.br>> Acesso em 20 out. 2009.

**ABIT – Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção** <<http://www.abit.org.br>> Acesso em 07 mar. 2009.

\_\_\_\_\_ <[http://www.abit.org.br/site/noticia\\_detalhe.asp?controle=2&id\\_menu=20&idioma=PT&id\\_noticia=1047](http://www.abit.org.br/site/noticia_detalhe.asp?controle=2&id_menu=20&idioma=PT&id_noticia=1047)> Acesso em 07 mar. 2009.

\_\_\_\_\_ <<http://www.abit.org.br/site/texbrasil>> Acesso em 07 mar. 2009

**Aktion Plagiarius.** <<http://www.plagiarius.com>> Acesso em: 10 jun. 2008.

**Alexandre Herchcovitch** <<http://herchcovitch.uol.com.br>> Acesso em 19 set. 2009.

**Asamoda – Associação dos Lojistas de Moda e Similares** <<http://www.asamoda.com.br>> Acesso em 15 nov. 2009.

**CNI – Confederação Nacional da Indústria.** *Design para a competitividade: recomendações para política industrial do Brasil*. Rio de Janeiro: DAMPI, Núcleo de Design, 1996. Disponível em: <<http://cni.org.br/f-ps-tc.htm>> Acesso em 14 jun. 2007.

\_\_\_\_\_. Responsabilidade social empresarial. Brasília: CNI, 2006. Disponível em <<http://www.cni.org.br/produtos/gestao/src/RespSocial.pdf>> Acesso em: 14 jun. 2007.

**Bem Paraná: o portal paranaense** <<http://www.bemparana.com.br/index.php?n=125248&t=novo-shopping-em-cianorte>> Acesso em 03 nov. 2009.

\_\_\_\_\_ <<http://www.bemparana.com.br/index.php?n=75502&t=estado-fatura-r-4-bi-com-150-mi-de-pecas-de-roupa>> Acesso em 03 nov. 2009.

**Carlos Miele** <<http://www.carlosmiele.com.br>> Acesso em 19 set. 2009.

**Cianorte Governo Municipal** <<http://www.cianorte.pr.gov.br>> Acesso em 03 nov. 2009.

**Cianorte Moda Shopping** <<http://www.cianortemoda.com.br>> Acesso em 15 nov. 2009.

**Dallas Shopping Atacadista** <<http://www.shoppingdallas.com.br>> Acesso em 15 nov. 2009.

**Ellus Jeans Deluxe** <<http://www.ellus.com.br>> Acesso em 19 set. 2009.

**ETHOS – Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social**; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Responsabilidade Social para micro e pequenas empresas. São Paulo: SEBRAE, 2003. Disponível em <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/responsabilidade\\_micro\\_empresa\\_passo.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/responsabilidade_micro_empresa_passo.pdf)> Acesso em: 19 jun. 2007.

**EXPOVEST – Feira Exposição do Vestuário** <<http://www.expovest.com.br/rua-da-mod a.php>> Acesso em 13 nov. 2009.

**Fashion Bubbles: moda, consumo e comportamento** <<http://www.fashionbubbles.com/tag/moda-exportacao/>> Acesso em 20 jul. 2009.

**Folha de São Paulo – Folha on line** <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/especial/2003/moda8/mo1212200314.shtml>> Acesso em 12 mai. 2009.

**Havaianas** <<http://www.havaianas.com>> Acesso em 19 set. 2009.

**IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.** <<http://www.ibge.gov.br>> Acesso em 15 dez. 2009.

**ICSID – International Council of Societies of Industrial Design.** <<http://www.icsid.org>> Acesso em 15 dez. 2009.

**IEL/PR – Instituto Evaldo Lodi** <<http://www.ielpr.org.br/apl/News3208content54333.shtml>> Acesso em 08 jun. 2009.

**Iódice** <<http://www.iodice.com.br>> Acesso em 19 set. 2009.

**José Dornelas** <<http://www.josedornelas.com.br>> Acesso em 30 nov. 2009.

\_\_\_\_\_ O que faz um empreendedor ter sucesso? <<http://www.josedornelas.com.br/artigos/o-que-faz-um-empendedor-ter-sucesso-2/>> Acesso em 30 nov. 2009.

**Jum Nakao** <<http://www.jumnakao.com.br/cstrdnvsvl.html>> Acesso em: 07 ago. 2009.

**Melissa** <<http://www.melissa.com.br>> Acesso em 19 set. 2009.

**Ministério do Meio Ambiente – Agenda 21 Brasileira** <<http://www.mma.gov.br/sitio/index.php?ido=conteudo.monta&idEstrutura=18&idConteudo=908>> Acesso em 15 dez. 2009.

**Nabhan Cia Fashion** <<http://www.shoppingnabhan.com.br/site/home.php>> Acesso em 15 nov. 2009.

**Osklen** <<http://www.osklen.com>> Acesso em 19 set. 2009.

**Paraná on line** <<http://www.parana-online.com.br/colunistas/56/66188/?postagem=A+FORCA+DO>> Acesso em 12 mai. 2009.

**Plano de Negócios: o seu portal de empreendedorismo e plano de negócios** <<http://www.planodenegocios.com.br>> Acesso em 30 nov. 2009.

**Portal Responsabilidade.com** <[http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional\\_view.php?id=1](http://www.responsabilidadesocial.com/institucional/institucional_view.php?id=1)> Acesso em 15 dez. 2009

**Rais – Relação Anual de Informações Sociais** <<http://www.rais.gov.br>> Acesso em: 27 nov. 2009.

**RECH, Sandra Regina.** O gestor de *design* de moda: agente diferenciador no mercado globalizado. Universidade de Santa Catarina, Brasil. Disponível em: <[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/encuentro2007/02\\_auspicios\\_publicaciones/actas\\_diseno/articulos\\_pdf/A030.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A030.pdf)> Acesso em 23 jun. 2009.

**Rosa Chá** <<http://www.rosacha.com.br>> Acesso em 19 set. 2009.

**RPC-TV Paranaense.** Reportagem especial sobre o beneficiamento de artigos em *jeans* na cidade de Cianorte. <[http://www.rpctv.com.br/paranaense/video.phtml?Video\\_ID=58023](http://www.rpctv.com.br/paranaense/video.phtml?Video_ID=58023)> Acesso em: 27 nov. 2009.

\_\_\_\_\_ . Homenagem aos 56 anos de Cianorte feita pela RPC-TV em que registra um pouco de sua história e seu pioneirismo na confecção. Disponível em: <[http://www.rpctv.com.br/imagem/video.phtml?Video\\_ID=53181](http://www.rpctv.com.br/imagem/video.phtml?Video_ID=53181)> Acesso em: 27 nov. 2009.

**Sebrae/ PR – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas** <<http://www.Sebraepr.com.br>> Acesso em 08 jun. 2009.

**Sistema FIEP/ PR – Sistema Federação das Indústrias do Estado do Paraná** <<http://www.fiepr.org.br>> Acesso em 08 jun. 2009.

**Senai/ PR – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial** <<http://www.pr.senai.br>> Acesso em 08 jun. 2009.

**Shopping Ciavest Mercosul** <<http://www.shoppingciavest.com.br>> Acesso em 15 nov. 2009.

**UEM – Universidade Estadual de Maringá** <<http://www.pen.uem.br/html/pen/graduacao/cursos/dsg.pdf>> Acesso em 02 nov. 2009.

\_\_\_\_\_ <<http://www.pen.uem.br/html/pen/graduacao/cursos/mod.pdf>> Acesso em 02 nov. 2009.

**Uninvep Atacado de Confecções** <<http://www.uninvep.com.br>> Acesso em 15 nov. 2009.

**UNIPAR – Universidade Paranaense** <[http://www.unipar.br/inside/campi\\_cia.php?desc=cursos\\_view&curso=48unidade=6](http://www.unipar.br/inside/campi_cia.php?desc=cursos_view&curso=48unidade=6)> Acesso em 02 nov. 2009.

\_\_\_\_\_ <[http://www.unipar.br/inside/campi\\_cia.php?desc=HistoricodaUnidade](http://www.unipar.br/inside/campi_cia.php?desc=HistoricodaUnidade)> Acesso em 02 nov. 2009.

**WADHWA, Vivek et. al.** The anatomy of an Entrepreneur: making of a successful entrepreneur. Kauffman – The Foundation of Entrepreneurship. Nov. 2009. Disponível em: <<http://www.josedornelas.com.br/wp-content/uploads/2009/12/making-of-a-successful-entrepreneur.pdf>> Acesso em 30 nov. 2009.

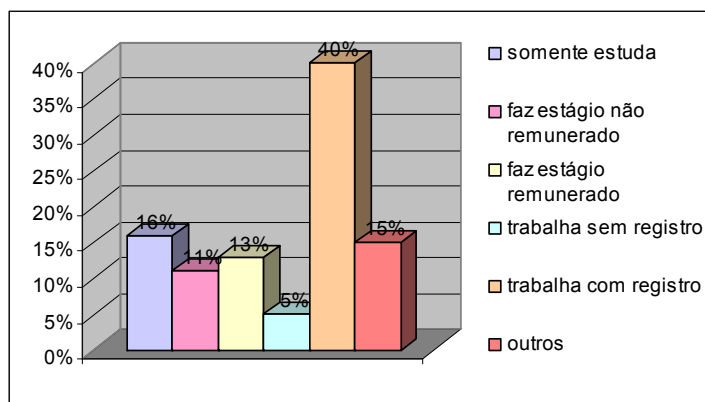
## **Anexo 1 – Investigação quantitativa realizada em 2007 com os estudantes dos últimos anos dos cursos de graduação em Moda e *Design* da cidade de Cianorte-PR**

Como universo dessa pesquisa, compreende-se os estudantes de moda da UNIPAR – Universidade Paranaense e, da UEM – Universidade Estadual de Maringá, ambas, situadas na cidade de Cianorte-PR. Levando em consideração todos os anos do curso de moda, essas Universidades possuem uma média de duzentos e oitenta alunos. A amostra constitui-se, levando em consideração, apenas os últimos anos de cada curso, ou seja, o 3º ano de Tecnologia em Gestão de Moda e Estilo da UNIPAR e, o 4º ano de Moda da UEM, totalizando cinquenta informantes. A prioridade da pesquisa era angariar informações e impressões dos estudantes de moda, quanto ao mercado de trabalho da cidade; sendo assim, ao constatarmos junto aos coordenadores dos cursos que, o índice dos estudantes que cursavam outros anos e, simultaneamente, trabalhavam ou desenvolviam estágios eram irrisórios, optamos por excluí-los dessa amostragem.

### **Resultados identificados**

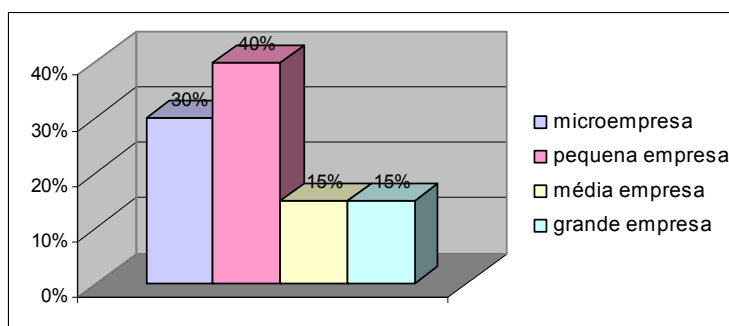
A maior parte dos informantes desempenha funções nas empresas de moda com registro em carteira de trabalho. Podemos observar um equilíbrio entre o percentual dos que somente estudam, dos que fazem estágios remunerado e não remunerado e, dos que trabalham nos mais variados setores como: banco, prefeitura, escola primária, salão de beleza e decoração de festas. O esperado seria encontrar todos os estudantes engajados no mercado de moda, seja como estagiários ou efetivados, mas, muitas vezes, por falta de oportunidade, reconhecimento profissional, baixa remuneração e tempo hábil, alguns se submetem, a outros empregos.

Gráfico 1 – atividades dos estudantes



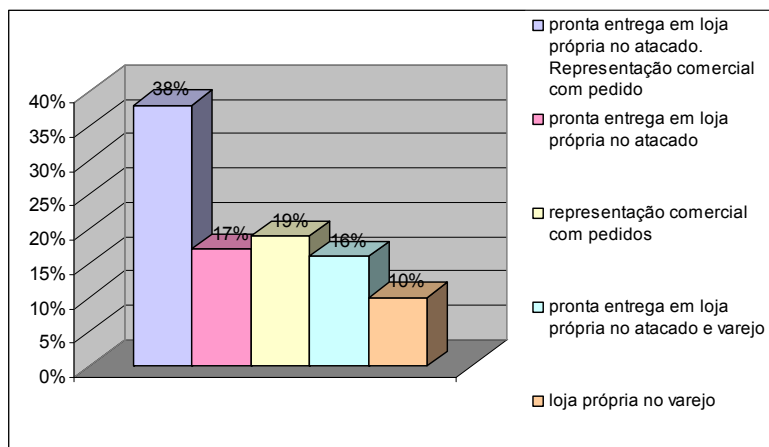
Levando em consideração apenas os alunos que atualmente trabalham ou desenvolvem estágios nas áreas de moda, verificamos que, a maioria encontra-se em microempresas e empresas de pequeno porte que, de fato, são as de maior número em Cianorte-PR.

Gráfico 2: porte da empresa em que os estudantes trabalham ou fazem estágio



Apenas 3% dos informantes trabalham em empresas que prestam serviços e, portanto, não estarão no gráfico que representa o sistema de venda e distribuição das empresas do vestuário. A maioria das organizações trabalha simultaneamente com pronta entrega em loja própria de atacado e representação comercial com pedidos. Podemos notar um equilíbrio entre os percentuais das que trabalham com pronta entrega em loja própria somente no atacado, pronta entrega em loja própria no atacado e no varejo e, representação comercial com pedidos. Uma minoria atua com o sistema de pronta entrega em loja própria somente no varejo.

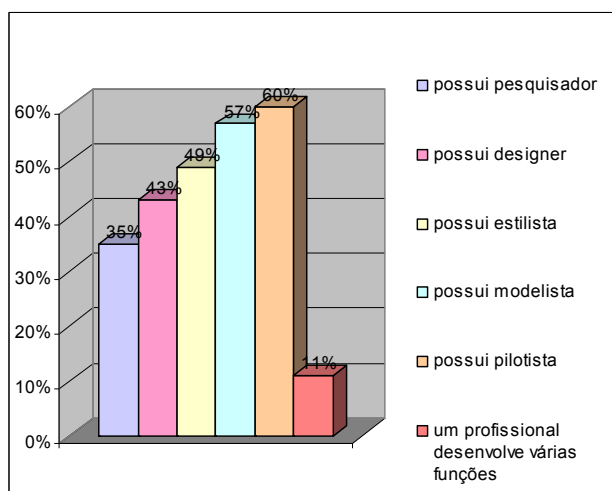
Gráfico 3: sistema de vendas e distribuição que as empresas operam



Ao serem questionados quanto ao quadro de funcionários da empresa, menos da metade dos informantes revelaram que as instituições em que trabalham possuem um profissional para desenvolver as pesquisas, um outro responsável pelo *design* e, ainda, um estilista. A grande maioria aponta as funções de modelista e pilotista como sendo as desempenhadas por profissionais distintos.

Aproximadamente 11% dos informantes relataram que as empresas em que trabalham, possuem apenas um profissional para desenvolver todas ou grande parte das etapas de criação. Esse tipo de atitude pode representar certa lucratividade para a organização com a economia nos salários, mas sabemos que esse tipo de atitude, além de desgastar o profissional, pode prejudicar a empresa no quesito tempo e limitar seu poder de persuasão.

Gráfico 4: quadro de funcionários no departamento de criação de moda das empresas

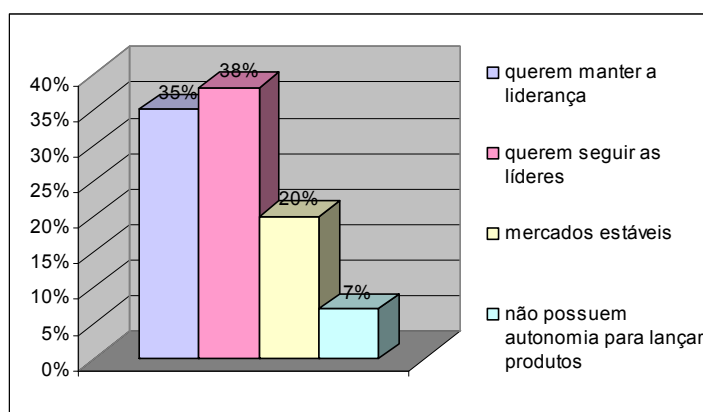


Quando o assunto é o tipo de estratégia utilizada no desenvolvimento de produtos, mais de 70% dos informantes se dividiram de forma equilibrada, ao afirmar que as empresas em que trabalham, operam com estratégias de liderança e defensiva; sendo a primeira, seguida por empresas que querem se manter a frente de seus concorrentes, investindo em pesquisas, testes e principalmente arriscando nas inovações; e a estratégia defensiva, utilizada por empresas que esperam as líderes desenvolverem todo o trabalho de pesquisa, arcarem com custos e riscos, para então segui-las, a fim de, pegar uma ‘carona’ no sucesso de vendas.

Temos que levar em consideração que talvez, as empresas que ‘seguem’ as líderes não estejam utilizando a estratégia defensiva, visto que a mesma, diz respeito ao aguardo do êxito de uma determinada tendência no mercado, para então aderir a mesma sem correr riscos; e não a cópia de modelos que estão sendo comercializados.

Cianorte enfrenta um sério problema quanto às cópias. Muitas lojas localizadas nos *shoppings* atacadistas da cidade, na tentativa de entrar na disputa pelo mercado, utilizam o baixo custo como estratégia competitiva; ou seja, fazem cópias e não primam pela utilização de profissionais qualificados, além de qualidade dos materiais e fabrico, a fim de, atrair os clientes com o barateamento das peças. Esse tipo de atitude pode acabar desvalorizando o mercado confeccionista da cidade que é conhecida nacionalmente pela excelente qualidade dos produtos desenvolvidos.

Gráfico 5: estratégia utilizada pelas empresas para desenvolver seus produtos



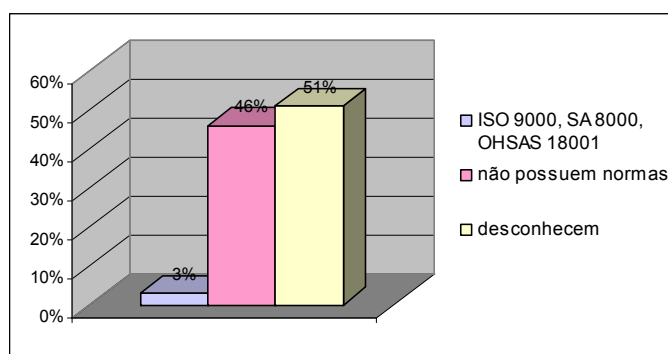
Questionados sobre as possíveis normas existentes nas empresas como: gestão da qualidade (ISO 9000), gestão do meio ambiente (ISO 14000), gerenciamento dos direitos humanos e do trabalho (SA 8000), saúde e segurança do trabalhador (OHSAS



18001) e, sistema eficaz da Responsabilidade Social (NBR 160001); apenas 3% dos informantes citaram algumas normas de suas empresas, sendo que essas, não se relacionam com moda, pois são agências bancárias. Todos os funcionários de micro, pequenas, médias e grandes empresas de moda de Cianorte – PR, afirmaram que as mesmas não possuem nenhum tipo de norma ou, que as desconhecem.

Algumas grandes empresas da cidade já têm inúmeros projetos destinados a qualidade de seus produtos, assim como ao meio ambiente, entre outros, que conferem as mesmas, algumas ‘normas’. Mediante o que os funcionários responderam, acreditamos que, essas empresas divulgam para a sociedade o que têm feito para cooperar com os funcionários, com a cidade, com o meio ambiente, mas esquecem de participar seus próprios funcionários nessas questões. A organização deve ser como uma família, e seus membros devem se orgulhar de fazer parte dela.

Gráfico 6: normas existentes nas empresas



Ao solicitarmos a opinião dos informantes quanto ao percentual investido em *design* pela empresa em que trabalham e, o que esse investimento pode significar no resultado final das vendas; obtivemos como maioria das respostas que, um investimento em torno de 15% a 20% em *design*, pode representar de 68% a 75% do sucesso das vendas. 9% dos informantes acreditam que suas empresas não investem em *design* e, 6%, que o *design* não interfere no resultado das vendas.

Uma minoria, representada por 2%, diz que o *design* pode representar muito mais que 75% das vendas, talvez 90%, como enfatiza uma *web designer*. “Acredito que o *design* representa 90% do sucesso de nossas vendas, sendo os outros 10%, mérito do capricho da produção”.

Gráfico 7: percentual do montante investido em desenvolvimento de produto que é destinado ao *design*

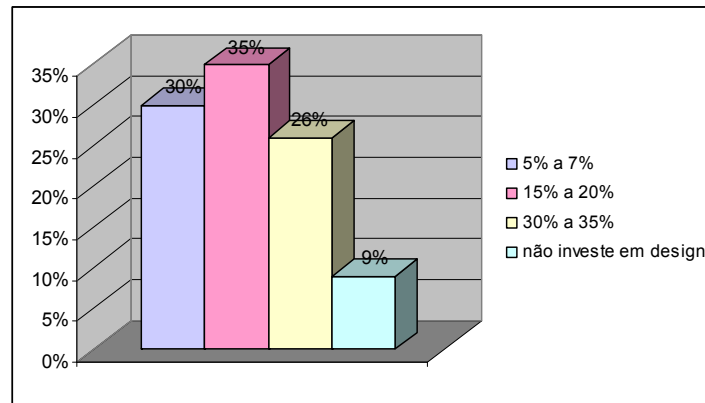
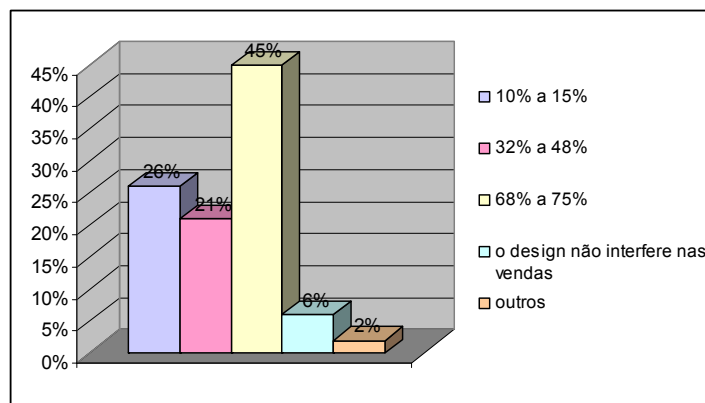


Gráfico 8: percentual que produtos desenvolvidos através do *design* representam nas vendas



Houve equilíbrio por parte dos informantes, quando questionados se o proprietário da empresa em que trabalham aceita propostas de inovação, valoriza e tem conhecimento sobre *design*. Pouco mais da metade respondeu negativamente:

“Não tem conhecimento, pois não se interessa por uma renovação, acreditando que o que tem já está bom, já é o suficiente”.

“Apesar do proprietário da empresa em que trabalho aceitar novas idéias, não procura investir nas mesmas. Não reconhece que o investimento no *design* pode interferir diretamente no aumento das vendas”.

“Meu patrão não possui informações sobre *design*. Só quer vender”.

“Trabalho em uma grande empresa, cujo proprietário é, de fato, apenas dono e administrador, não entende nada de moda”.

Cerca de 48% dos informantes responderam de maneira positiva:

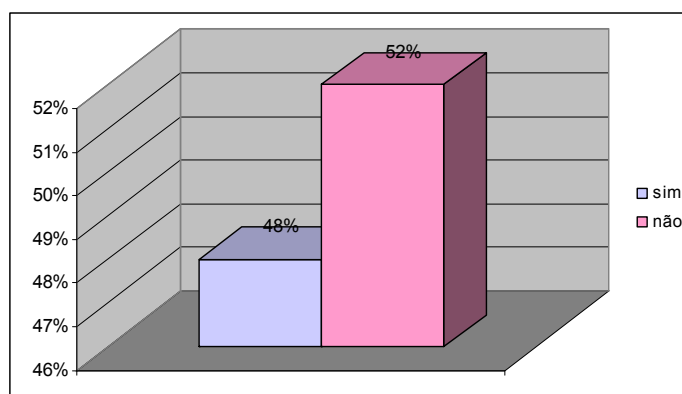
“O proprietário da empresa em que trabalho, sempre analisa o que será mais adequado para atingir seu público-alvo, sem medo de investir”.

“Mesmo tendo uma empresa de pequeno porte, meu patrão busca inovações em feiras e congressos; investe em maquinário e matéria-prima. O *design* o diferencia de seus concorrentes”.

“A empresa em que trabalho investe no profissional, a fim de capacitá-lo a produzir bons produtos, com *design* diferenciado”.

Neste momento nos deparamos com uma contradição: segundo a maioria dos informantes, os proprietários das empresas não têm conhecimento quanto ao *design*; sendo assim, porque investem no *design*, cerca de 20% do montante total empregado no desenvolvimento de produto? Através de estudos, constatamos que as organizações investem apenas, cerca de 6% em *design*, e que esse percentual já é o suficiente para representar 70% do sucesso das vendas. Não estamos propondo que os funcionários saibam das finanças da empresa, apenas acreditamos que funcionários e patrões precisam sempre renovar seus conhecimentos, estudar possibilidades de melhorias, ser mutuamente participativos e não somente distribuir críticas.

Gráfico 9: opiniões sobre a aceitação, valorização e, conhecimento dos empresários quanto ao *design*



Novamente as opiniões se dividem, mas, dessa vez, quanto à dificuldade em conseguir um estágio ou trabalho nas empresas de confecção de Cianorte-PR. 58%

dos informantes admitiram dificuldades em ingressar no mercado de trabalho. Os que, atualmente, trabalham em áreas não relacionadas a moda, disseram:

“A disponibilidade de horários das empresas e a própria recusa em empregar estagiários são os maiores desafios encontrados”.

“Quando se trata de trabalho, os empresários pedem experiência. Mas como exigir experiência se eles não dão oportunidade”.

Os que somente estudam, relataram:

“Na cidade em que moro, há muitos trabalhos na área de moda, mas os empresários de confecção ainda se encontram receosos em contratar novos funcionários, pois preferem os que possuem experiência”.

“O estágio está cada vez mais concorrido devido a existência de dois cursos de moda na cidade, além de poucas empresas que dão oportunidades para os estudantes”.

“A dificuldade não está em conseguir um trabalho, mas em ser reconhecido como um profissional de moda e ser valorizado por isso”.

Muitos estagiários também encontraram dificuldades na tentativa de ingressar no mercado de trabalho da cidade:

“As empresas de Cianorte não investem em estagiários, pois querem profissionais prontos”.

“Poucas empresas reconhecem e valorizam o papel do *designer* de moda. Elas querem experiência e, um profissional completo, pagando muito pouco”.

“Geralmente as empresas buscam profissionais com experiência, o que estagiários não têm”.

Os que são efetivados em empresas de moda, também expressaram suas opiniões:

“É difícil conseguir um trabalho, devido a resistência que existe em contratar um novo profissional”.

“Normalmente os empresários são desconfiados e não querem gastar mais dinheiro com estagiários”.

“Tive dificuldade por querer um emprego que me trouxesse mais conhecimento e que me valorizasse. Os salários são baixos demais”.

Cerca de 42% dos informantes, não encontraram dificuldades para se firmarem com um estágio ou um emprego efetivo nas empresas de Cianorte. Os estagiários alegaram que:

“Cianorte é considerada pólo do vestuário, possui inúmeras empresas e, portanto, há uma grande procura por mão-de-obra especializada”.

“Na verdade, são muitas empresas de confecção na cidade e pouca mão-de-obra qualificada. O que falta não são oportunidades, mas pessoas empenhadas em aprender e crescer junto com a empresa”.

Aqueles que são efetivados, também expressaram suas experiências ao buscar um emprego:

“Conseguí ingressar como modelista em uma empresa conhecida nacionalmente, através da indicação de um professor”.

“Foi fácil conseguir um trabalho, por ter contato com vários empresários da região”.

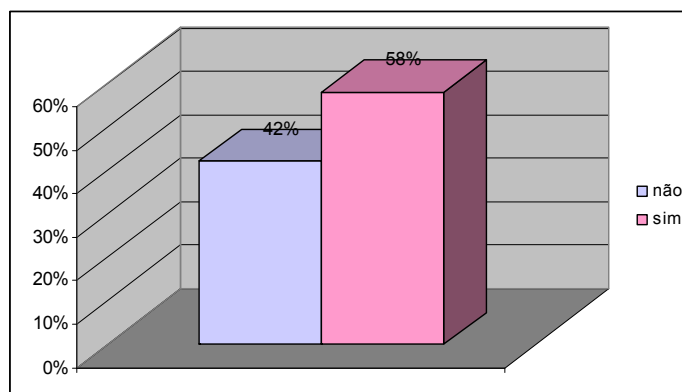
“O mercado está carente de profissionais, pois mesmo estando empregada, muitas propostas surgem constantemente”.

“Apesar de ser da cidade e possuir vários contatos, fiz estágio em uma empresa em que não conhecia os donos. Eu creio que o diálogo, o empenho e a capacidade, contam muito na hora de ganhar o estágio”.

“Não tive dificuldades, pelo contrário, fui bem orientada pela dona da fábrica. Além de ver o interesse da mesma em ouvir minhas opiniões sobre a forma de trabalho da empresa, trocamos muitas experiências, que, com certeza, nos fizeram crescer”.

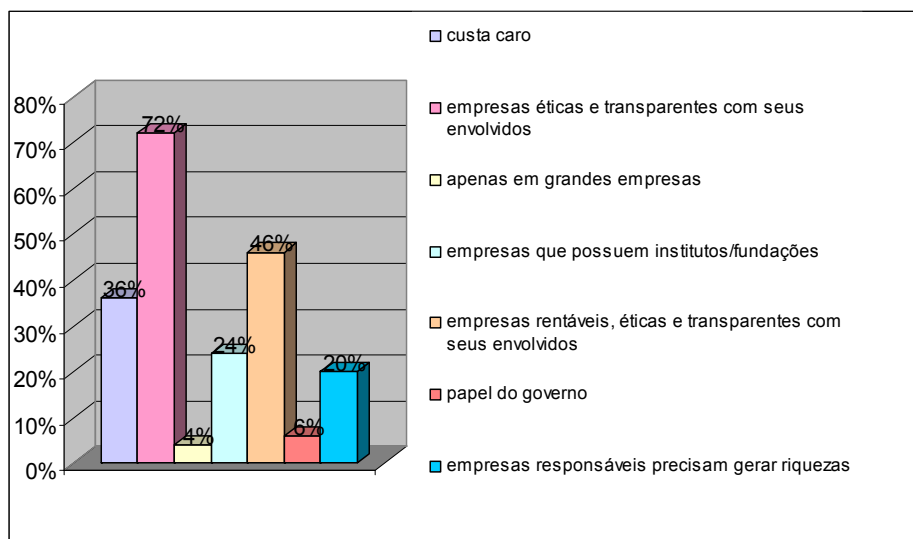
“As empresas de Cianorte estão aptas a receberem profissionais capacitados e, em sua maioria, abertas às informações trazidas por esses profissionais”.

Gráfico 10: opiniões quanto à dificuldade em conseguir um estágio ou trabalho nas empresas de confecção de Cianorte – PR



Frente a diversas questões sobre Responsabilidade Social, os informantes puderam expressar suas opiniões. A grande maioria, cerca de 72%, acredita que, as empresas socialmente responsáveis são aquelas que agem com ética e transparência nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade. Quase a metade dos informantes, pensa que, o essencial mesmo, é que as empresas sejam rentáveis e, novamente, que a ética e a transparência se façam presentes em todas as suas áreas e departamentos, assim como em todas as interações com as partes interessadas. 20% disseram que o papel fundamental das empresas é gerar riqueza e, que o desempenho eficaz desse papel é essencial para o desenvolvimento econômico e social de qualquer sociedade. Existem aqueles que conhecem a RSE através de seus mitos, como 36% dos informantes que acreditam que, ser socialmente responsável custa muito caro às empresas, pois essas devem possuir institutos ou fundações de apoio à comunidade. Além de 4% e 6%, que pensam que, apenas grandes empresas podem ser socialmente responsáveis e, que essas empresas estão assumindo um papel que é do governo, respectivamente.

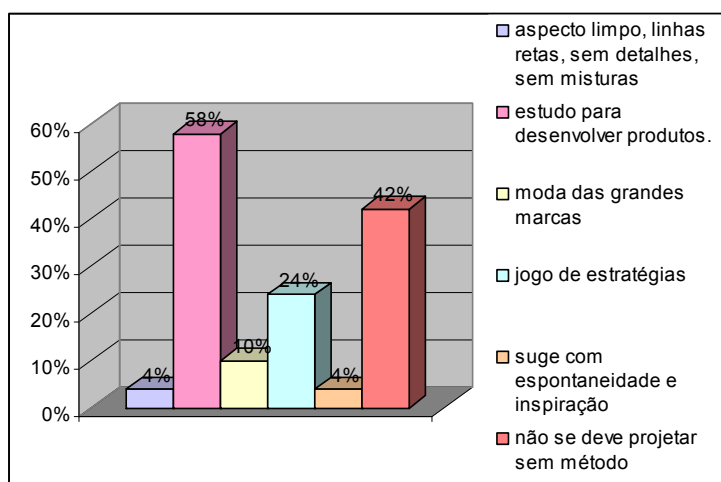
Gráfico 11: opiniões sobre Responsabilidade Social



Quando questionados sobre o *design*, a maioria dos informantes disseram que o mesmo, é caracterizado pelo estudo consciente para desenvolver produtos, onde é preferível disponibilizar maior tempo em pesquisa para economizar tempo e investimentos futuros; acreditam ainda que, não se deve planejar sem método e pensar de forma artística para encontrar uma solução. 24% consideram o *design* como

sendo uma atividade complexa, semelhante a um jogo de estratégias que têm, constantemente, suas regras alteradas para buscar aprimoramento e melhorias. 10% dos informantes acreditam que é a espécie de um 'nome' atribuído à moda das grandes marcas para valorizá-las e encarecê-las. Cerca de 4% das respostas apontaram que o *design* surge somente em momentos de espontaneidade e inspiração e, que está presente em produtos com aspecto 'limpo', linhas mais retas, sem grandes detalhes, tampouco misturas de materiais e cores.

Gráfico 12: opiniões sobre *design*

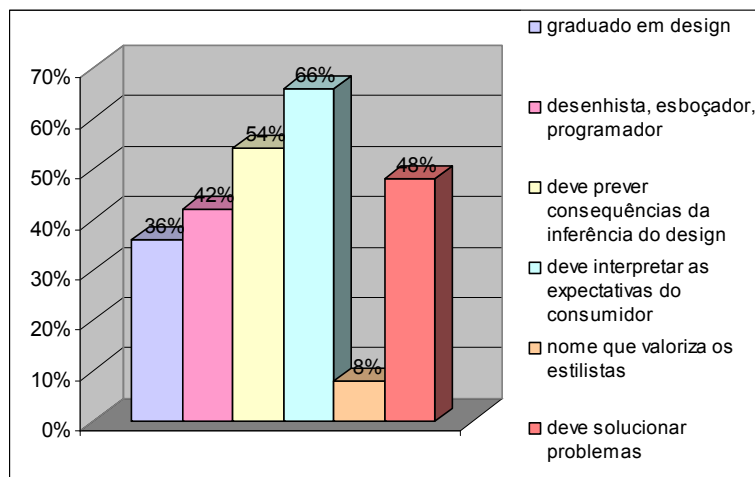


Cerca de, 66% dos informantes consideram o *designer* um desenhista, esboçador, programador; que possui como qualidades, a inovação, a confiabilidade e a ética. Alegam que o mesmo deve ter sabedoria para prever conseqüências ecológicas, econômicas, sociais e políticas de interferência do *design* e que, precisa ainda, interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor, desenvolvendo respostas apropriadas para problemas e as testando por meio de peças-pilotos. Uma quantidade expressiva, equivalente a 36% dos informantes, acredita que, para ser um *designer*, o profissional precisa necessariamente, ser graduado e/ou pós-graduado em *design* e, apenas 8%, acredita que o título de *designer* é atribuído a novos estilistas para valorizá-los e, fazer com que os desenhistas sejam mais respeitados no concorrido mundo da moda.

*Para alguns intérpretes da história do design, só é digno da alcunha designer o profissional formado em nível superior, mas essa interpretação ocorre devido as questões ideológicas de alguns e, portanto, não possui nenhum fundamento empírico. Sugerir que o design e o designer sejam termos exclusivos de uma ou outra escola do movimento modernista não*

*faz sentido algum quando confrontado com as fontes históricas disponíveis (cf. Cardoso 2004: 16).*

Gráfico 13: opiniões sobre *designer*



O Guia de Emprego Aprendiz, apresenta a média salarial de algumas funções relacionadas a moda. O responsável pelo desenvolvimento de produto, no início de sua carreira, pode ganhar por volta de R\$ 1.000,00 e, depois de algum tempo de experiência pode ganhar mais de R\$ 8.000,00. Um estilista tem um salário inicial entre R\$ 800,00 e R\$ 1.500,00, sendo que um profissional de renome pode receber mais R\$ 10.000,00 por seus serviços. O cargo de modelista no início rende um salário entre R\$ 800,00 e R\$ 1.000,00, mas pode atingir R\$ 2.500,00. A FAMOPA – Faculdade de Moda de Passos apresenta alguns valores aproximados de remunerações com base no mercado de São Paulo: estagiários recebem cerca de R\$ 500,00, estilistas possuem salários entre R\$ 1.500,00 e R\$ 2.500,00, gerentes de desenvolvimento de produto entre R\$ 5.000,00 e R\$ 8.000,00.

Ao serem questionados quanto suas remunerações, 26% dos informantes consideraram seus salários ruins, esses variam de R\$ 270,00 a R\$ 400,00 para os estagiários e, de R\$ 450,00 a 1.000,00 para os efetivados. Eles alegam:

“Estagiário não é valorizado”.

“Desenvolvo várias funções e não sou devidamente valorizada por isso”.

“O pesquisador é mal remunerado por falta de conhecimento dos empresários. Eles acham que essa parte do desenvolvimento do produto não é importante, quando na verdade, é o primeiro passo para o possível sucesso da coleção”.



“Meu salário é ruim, pois tenho uma carga horária de serviço que dura nove horas diárias, que apesar de compensar o sábado, mas é desgastante”.

“Devido meu empenho em sempre estar adquirindo conhecimentos, considero minha remuneração ruim, mas em certo ponto, é compreensível por estar trabalhando há pouco tempo na empresa. Espero que meu salário aumente com o passar dos meses”.

“Recebo pelos serviços que presto na área de *design*, mas desenvolvo outros, pelos quais não recebo nenhuma remuneração, sendo assim, considero que ganho muito pouco”.

37% dos informantes consideram seus salários razoáveis, que vão de R\$ 350,00 a R\$ 400,00 para os estagiários e, de R\$ 540,00 a R\$ 1.800,00 para os efetivados. Eles se justificam:

“Sou quase uma bacharela e, responsável por mais três *designers*. Acho o salário razoável, mas deveria ganhar um pouco mais”.

“Penso que deveria ganhar mais devido ao trabalho que realizo e, pela média salarial da categoria ser mais alta no mercado”.

“Para uma estagiária, minha remuneração está razoável, mas pode ser melhor”.

“Minha remuneração é razoável. Aqui em Cianorte é complicado, pois R\$ 1.800,00 é a faixa salarial para um estilista”.

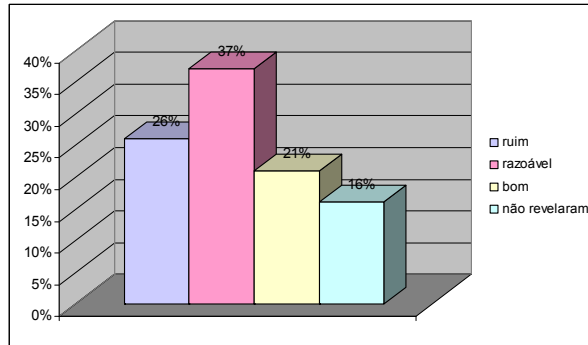
O percentual de 16% dos informantes não quiseram revelar suas remunerações. Já, 21% dos informantes, todos efetivados, disseram ter um bom salário que, corresponde de R\$ 850,00 a R\$ 2.000,00.

“Considero minha remuneração condizente com meu trabalho. Possuo um horário flexível e, por causa da faculdade trabalho seis horas por dia”.

“Sou modelista de uma grande empresa. Minha remuneração é boa e, vai muito além do que se costuma pagar nas empresas de Cianorte. Isso se justifica mediante a sobrecarga de responsabilidade e a importância de minha função para a empresa”.

“Existem muitas pessoas com mais experiência no mercado que ganham menos que eu. Acredito que, faço por merecer o meu salário”.

Gráfico 14: opiniões sobre remuneração/salário



Ao serem indagados, em uma questão aberta, sobre o mercado de trabalho de Cianorte, as respostas foram as mais diversas. 28% dos informantes decidiram não opinar se há algo a ser melhorado, assim como que atitude deveria ser tomada. 18% disseram que é preciso conscientizar os empresários para o atual quadro de Cianorte: “O mercado de trabalho está ruim. A primeira coisa a ser melhorada é a respeito da conscientização dos proprietários das empresas, quanto aos benefícios em investir em novos profissionais”.

“O mercado de moda em Cianorte é promissor, mas depende da conscientização das empresas para contratarem profissionais da moda com mérito devido”.

“É necessário que as empresas se conscientizem de que, novos profissionais estão entrando no mercado e trazem consigo informações para ajudar no progresso das empresas. É necessário que os proprietários façam uma reciclagem intelectual e deixem de lado todos os seus preconceitos”.

“O grande problema está no fato da empresa só contratar funcionários com experiência e, com isso, muitas pessoas, com grande talento, perdem a oportunidade de realizarem parte de seus sonhos. O ideal seria que as empresas se conscientizassem de que ninguém nasceu sabendo e que, dar uma chance a essas pessoas pode significar uma importante troca de conhecimento”.

“Apesar de o mercado Cianortense estar se abrindo para novos profissionais em suas empresas, é preciso que elas estejam abertas, também, às inovações trazidas por esses profissionais. A mentalidade empresarial da cidade ainda tem medo de investir em pesquisas e inovações”.

15% dos informantes acreditam que, todas as dificuldades encontradas são provenientes de um sistema de trabalho em formato familiar:

“Muitas empresas ainda permanecem do tipo familiar; elas precisam se desvincular desse tipo de conceito organizacional, assim como, acreditar e valorizar os novos profissionais”.

“Eu odeio gente sem formação e acredito que, pessoas assim deveriam ser proibidas de atuar. Muita coisa tem que ser melhorada em Cianorte, começando pela cultura de gestão familiar”.

“A base das empresas de Cianorte é familiar, por isso, existe grande dificuldade na aceitação de uma reestruturação por parte dos novos *designers* de moda que entram anualmente no mercado de trabalho”.

“Os proprietários precisam se desvincular da gestão familiar e entender que os novos profissionais possuem uma boa bagagem vinda da faculdade e, principalmente, muita vontade de trabalhar”.

13% dos informantes revelaram que, o incentivo e a confiança nos novos profissionais devem ser o primeiro passo para melhorar o mercado de moda de Cianorte:

“Vivemos em uma cidade considerada um importante pólo de moda no Paraná. O que deveria haver é a confiança dos empresários para com os novos profissionais, a fim de deixá-los passar tudo o que aprenderam nos anos de estudo”.

“O mercado de trabalho de Cianorte poderia crescer ainda mais, mas há muitos padrões que não incentivam seus funcionários no aprendizado, tampouco aceitam estagiários em suas empresas”.

“Há muito em que melhorar, principalmente com relação aos acadêmicos de moda, que necessitam e merecem maior incentivo das empresas. Os empresários precisam investir mais em *design* para a criação de um verdadeiro pólo de moda”.

A cultura da cópia foi apontada por 12% dos informantes, por ser um agravante no setor confeccionista de Cianorte:

“Em Cianorte convivemos com a cópia. No segmento de ‘modinha’, por exemplo, todos se copiam, não existe a preocupação em diferenciar uma vitrine, investir em pesquisas, etc. e isso acaba prejudicando os novos profissionais”.

“Os empresários precisam investir em pesquisa e criação, para evitar tantas cópias”.

“O mercado de trabalho de Cianorte vem encontrando problemas por não ter força e coragem de apostar no novo, optando pela cópia do que já ‘está dando certo’ ao arriscar no inovador”.

“O atacado não está dando o retorno de antigamente, pois está perdendo campo para a representação comercial. As empresas precisam investir na criação e deixar a cópia, para permanecer no mercado atacadista ou migrar para a venda programada”.

“Cianorte deve tentar lançar produtos novos, originais e, não só viver na indústria da cópia”.

Cerca de 8% dos informantes afirmaram que o profissional de moda não é valorizado pelos empresários e que, isso é um dos fatos a serem sanados:

“Cianorte detém um bom mercado de trabalho, mas os proprietários precisam valorizar mais os profissionais, pois as remunerações deixam muito a desejar”.

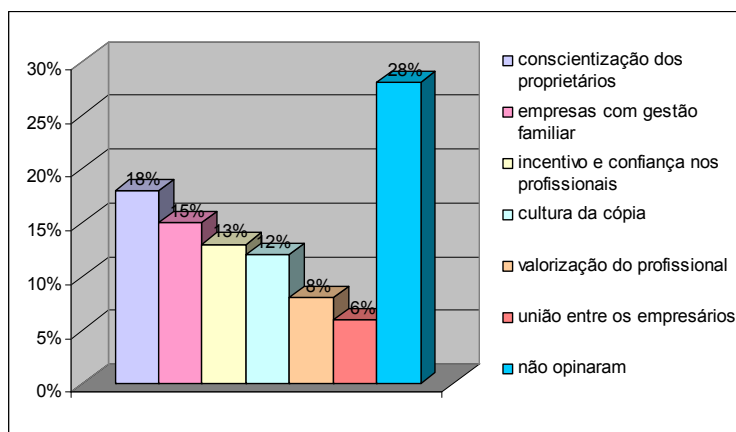
“Temos um mercado que está começando a ser explorado. Os empresários estão iniciando a absorção de novos profissionais, no entanto, acredito que falta valorização para com os mesmos que, ainda, não são tratados como merecem”.

A falta de união entre os empresários de Cianorte é considerada por 6% dos informantes, como sendo uma das principais causas da diminuição das visitas nos *shoppings* de atacado:

“Tínhamos cinco *shoppings* atacadistas, agora temos somente quatro e, as expectativas não são as melhores. Os empresários precisam se unir para melhorar a situação do mercado de Cianorte”.

“Talvez estejamos em crise por culpa dos próprios empresários que, poderiam ter se unido a ingressar em mercados de cidades próximas como Maringá. Por falta de visão empresarial de alguns, Cianorte pode se definir”.

Gráfico 15: opiniões a cerca do que é preciso para melhorar o mercado de trabalho de Cianorte-PR



Para o futuro, 42% dos informantes revelaram o anseio de continuar estudando. Alguns almejam fazer pós-graduação, outros mestrado. Há, também, os que sonham com uma especialização no exterior, cursos específicos, entre outros. Eles pretendem atuar nos mais distintos segmentos, como eventos, publicidade, *home wear*, fotografia, *design* e, até lecionar em universidades de moda.

“Desejo continuar estudando, a fim de aprimorar meus conhecimentos, para então, trabalhar com moda. A prática contribui fundamentalmente para o desenvolvimento profissional”.

“Pretendo aprimorar ainda mais meus conhecimentos e colocar em prática tudo o que foi apreendido”.

“Quero aprender outra língua, fazer uma especialização e desenvolver projetos distintos dos que encontramos no mercado atualmente”.

Conseguir um bom trabalho é o que 16% dos informantes esperam, ao terminar a graduação:

“Sonho em trabalhar em uma empresa que me dê perspectivas futuras, reconhecimento profissional e financeiro”.

Cerca de 10% dos informantes desejam sair de Cianorte, pois acreditam que em outros centros, terão maiores oportunidades:

“Para falar a verdade, esperava muito mais da faculdade. Pretendo ir em busca de aprendizagem em outros lugares, pois Cianorte já está saturado de estilistas. Estou a procura de um novo foco, talvez publicidade de moda”.

“Quero sumir de Cianorte (risos). A cidade é muito pequena e sem cultura acadêmica”.

“Tenho medo de, em um futuro próximo, ter que enfrentar empresários tão desinformados, com a cabeça tão fechada e acabar desistindo de Cianorte por não conseguir me adaptar”.

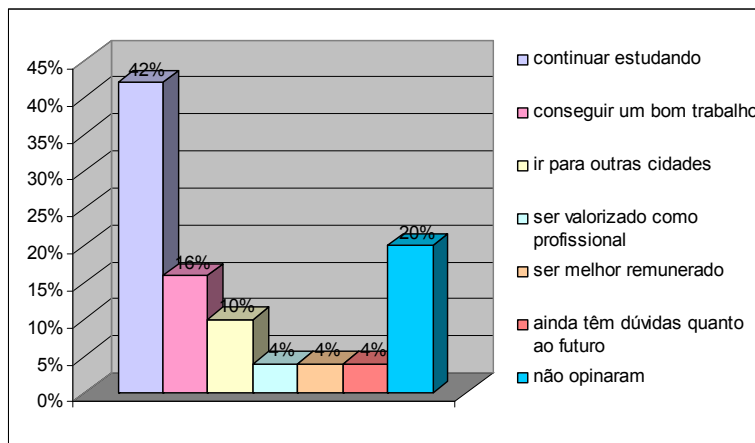
8% dos informantes se dividiram igualmente ao afirmar que esperam, no futuro, serem mais valorizados e melhor remunerados:

“Gostaria de ingressar no mercado de trabalho e ser verdadeiramente valorizada”.

“Quero continuar estudando para valorizar a pretensão salarial, mesmo sabendo que corro o risco de não ser valorizada pelos empresários e continuar ganhando pouco”.

“Almejo reconhecimento profissional, retorno financeiro e abertura para a realização de um bom trabalho”.

Gráfico 16: anseios dos estudantes ao terminarem a faculdade



Ao longo desse estudo, detectamos como sendo ‘pontos fortes’ no mercado de moda de Cianorte-PR, as seguintes características: amplo setor confeccionista; Instituições que capacitam profissionais na área de moda; diversidade cultural através dos jovens das mais variadas localidades da região e até mesmo do Brasil, vêm à Cianorte para estudar.

Assimilamos como sendo ‘pontos fracos’ no mercado de moda de Cianorte-PR, os seguintes fatores: falta de conhecimento e interesse dos empresários; incansável exigência por experiência; desvalorização da mão-de-obra qualificada; cultura da cópia falta de interesse e conhecimento quanto a Responsabilidade Social.

Existem organizações que com o intuito de economizarem recursos financeiros, acabam prejudicando o seu próprio sucesso, pois desejam pagar pouco, por um profissional da espécie ‘faz tudo’. Sabemos que esse tipo de atitude desgasta o mesmo, que, por ser continuamente pressionado, não desenvolve um bom trabalho, embasado em estudos, pesquisas e, testes de viabilidade; o que acaba culminando no não cumprimento dos prazos de entrega e, gerando a ‘Cultura da Cópia’.

*“Inovação, confiabilidade, racionalização, evolução tecnológica, padrão estético, rápida percepção da função-uso de produtos, adequação às características socioeconômicas e culturais do usuário” são características de um bom design e, portanto, essenciais em um produto (Peruzzi, 1998:11 apud Treptow, 2005: 45).*

Novas idéias que partem de novos profissionais podem gerar inovações e muitos benefícios às organizações. Não podemos nos manter alheios às mudanças no mercado de moda, pois, as mesmas são freqüentes desde os primórdios da industrialização. É preciso estar sempre com os 'pés' na realidade e em constante processo de renovação, acompanhando as novidades tecnológicas, o mercado e as oscilações da moda, numa constante tentativa de prever os anseios dos consumidores.

Sabemos que desenvolver novos produtos é extremamente complexo e envolve diversos interesses e habilidades:

*Os consumidores desejam novidades, melhores produtos, a preços razoáveis.*

*Os vendedores desejam diferenciações e vantagens competitivas.*

*Os engenheiros de produção desejam simplicidade na fabricação e facilidade de montagem.*

*Os designers gostariam de experimentar novos materiais, processos e soluções formais.*

*Os empresários querem poucos investimentos e retorno rápido do capital (Baxter, 1998: 2).*

É imprescindível inovar para não estagnar e não defasar, pois o mundo continuará mudando e, nós estaremos eternamente condenados a acompanhá-lo através de nossas maneiras de ver, sentir, julgar e, principalmente, agir. Precisamos nos atentar ao mercado mundial como um todo, pois enquanto nós ainda lutamos pela inserção de profissionais capacitados nas empresas de vestuário, outros países já propõem a esses profissionais, discussões sobre qual será o fim das peças confeccionadas a cada coleção. Sabemos que cada passo deve ser galgado de forma consciente e coerente com cada realidade, porém, é preciso dar o primeiro passo e, esse é o nosso propósito.

Ao adotar o tema: Importância do *design* de moda nas empresas de confecção do vestuário de Cianorte-PR, sob a ótica dos estudantes de moda; pretendeu-se expor a relevância da cidade como pólo de moda do país, mas principalmente, alertar os estudantes de moda, os profissionais recém-graduados e, principalmente os empresários, quanto ao potencial que ainda podemos alcançar se, todos os subsídios disponíveis na cidade, forem melhor aproveitados.

## Anexo 2 – Questionário aplicado aos empresários de moda de Cianorte-PR

Este questionário deve ser respondido preferencialmente pelo proprietário da empresa e faz parte da pesquisa de campo do meu Mestrado em Design de Moda pela Universidade Anhembi Morumbi, com o objetivo de fazer uma análise de questões quanto ao *design* e ao *designer* de moda nas empresas de confecção do vestuário de Cianorte-PR. O estudo se justifica em função das consequências em fazer uso ou não do *design* nas organizações. Trata-se de um estudo de caráter acadêmico e garante-se o sigilo de todos os dados informados. Atenciosamente, Amanda Vatras.

1. Sexo:

( ) Masculino

( ) Feminino

2. Idade: \_\_\_\_\_

3. Qual seu cargo/função na empresa? \_\_\_\_\_

4. Assinale uma das alternativas. Qual o porte da empresa?

( ) Microempresa: até 19 funcionários

( ) Empresa de Pequeno Porte: de 20 a 99 funcionários

( ) Empresa de Médio Porte: de 100 a 499 funcionários

( ) Empresa de Grande Porte: acima de 499 funcionários

Fonte: SEBRAE ([www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br))

5. A empresa atua no mercado há quantos anos? \_\_\_\_\_

6. Com quantos segmentos/marcas a empresa trabalha? \_\_\_\_\_

7. Para empresas com mais de um segmento: existe uma equipe de profissionais para cada um deles?

( ) Sim

( ) Não

( ) Outros: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

8. A empresa trabalha com que público-alvo? Desenvolve que tipo de roupa? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Assinale quantas alternativas for necessário. Qual sistema de distribuição/vendas que a empresa opera?

( ) Pronta entrega em loja própria no atacado. Possui quantas lojas? \_\_\_\_\_

( ) Pronta entrega em loja própria no varejo. Possui quantas lojas? \_\_\_\_\_

( ) Representação comercial/pedidos. Em quantos estados? \_\_\_\_\_

( ) Representação comercial/pronta entrega. Em quantos estados? \_\_\_\_\_

10. Assinale quantas alternativas for necessário. No quadro de funcionários da empresa podemos encontrar os seguintes profissionais:

( ) Pesquisador

( ) Designer



- Estilista
  - Modelista
  - Pilotista
  - Uma só pessoa desenvolve todas ou grande parte das funções acima. Se esta alternativa for assinalada, informar qual é a formação deste profissional \_\_\_\_\_
  - Outros: \_\_\_\_\_
- 

11. Assinale quantas alternativas for necessário. Que estratégia a empresa utiliza para desenvolver seus produtos?

- Quer sempre manter a liderança no mercado está sempre se colocando à frente das concorrentes com estratégias de inovação.
  - Disponibiliza altos investimentos em pesquisas e desenvolvimento para introduzir inovações radicais ou incrementais em seus produtos.
  - Trabalha com perspectiva a longo prazo para o retorno dos investimentos.
  - É uma empresa lançadora de tendências.
  - Quer seguir as empresas líderes.
  - Utiliza estratégias defensivas, ou seja, deixa que outras empresas arquem com os altos custos de desenvolvimento e corram os riscos para abrir novos mercados.
  - Absorve rapidamente as informações e inovações e, se preciso, fazem melhorias naqueles produtos pioneiros.
  - É uma empresa que fabrica em cima das tendências.
  - Atua em mercados estáveis, com uma linha de produtos estáticos, onde existe pouca ou nenhuma demanda de mercado para mudanças, trabalhando com as estratégias tradicionais.
  - As inovações são pouco relevantes, limitando-se a mudanças mínimas no produto para reduzir custos, facilitar a produção e aumentar a confiabilidade do produto.
  - Não possuem autonomia para lançar os seus próprios produtos, pois depende de suas matrizes ou de seus clientes para a introdução de inovações que se enquadram nas estratégias dependentes.
  - É uma empresa subsidiária de outra empresa e/ou que trabalha sob encomenda.
  - Outros: \_\_\_\_\_
- 

12. Assinale quantas alternativas for necessário. A empresa possui alguma das normas abaixo?

- ISO 9000 – gestão da qualidade
  - ISO 14000 – gestão do meio ambiente
  - SA 8000 – gerenciamento dos direitos humanos e do trabalho
  - OHSAS 18001 – Saúde e segurança do trabalhador
  - NBR 160001 – sistema eficaz da gestão da Responsabilidade Social
  - A empresa não possui nenhuma dessas normas
  - Outros: \_\_\_\_\_
- 

13. Assinale uma das alternativas. Do montante total investido em desenvolvimento de produto, quanto, aproximadamente, você acredita que a empresa investe em design?

- 5% a 7%
  - 15% a 20%
  - 30% a 35%
  - A empresa não investe em design
  - Outros: \_\_\_\_\_
-

14. Assinale uma das alternativas. Produtos desenvolvidos através do design podem representar que percentual no resultado final das vendas na empresa?

- 10% a 15%
  - 32% a 48%
  - 68% a 75%
  - Acredito que o design não interfere nas vendas da empresa
  - Outros: \_\_\_\_\_
- 

15. Assinale quantas alternativas for necessário. O que é para você a Responsabilidade Social:

- Custa caro ser uma empresa socialmente responsável.
  - As empresas socialmente responsáveis precisam ser éticas e transparentes nas relações com clientes, fornecedores, colaboradores, governo e comunidade.
  - Para ser socialmente responsável é necessário ser uma grande empresa.
  - Empresas socialmente responsáveis são somente aquelas que possuem institutos ou fundações que promovem trabalhos sociais, educacionais e ambientais, cooperando com o desenvolvimento do município, estado ou país.
  - O essencial é que as empresas sejam rentáveis, e que a ética e a transparência se façam presentes em todas as suas áreas e departamentos, assim como em todas as suas interações com suas partes interessadas.
  - A empresa que investe em responsabilidade social está assumindo um papel que, na verdade, é do governo.
  - O papel fundamental das empresas é gerar riqueza. O desempenho eficaz desse papel é essencial para o desenvolvimento econômico e social de qualquer sociedade.
  - Outros: \_\_\_\_\_
- 

16. Assinale quantas alternativas for necessário. Design:

- Está presente apenas em produtos com aspecto “limpo”, com linhas menos sinuosas, sem grandes detalhes, sem misturas de materiais e cores.
  - Implica no estudo consciente para desenvolver produtos, sendo preferível gastar maior tempo em pesquisa a fim de economizar tempo e investimentos futuros.
  - Nome atribuído à moda de grandes marcas para valorizá-las e encarecê-las.
  - Atividade complexa semelhante a um jogo de estratégias, que, estranhamente tem suas regras alteradas constantemente.
  - Surge apenas em um momento de espontaneidade e inspiração.
  - Não se deve projetar sem método, pensar de forma artística procurando logo a solução. Este método pode e deve ser modificado para alcançar melhorias, e aqui, entra em questão a criatividade do projetista.
  - Outros: \_\_\_\_\_
- 

17. Assinale quantas alternativas for necessário. Designer:

- Profissional necessariamente graduado e/ou pós-graduado em design.
- Desenhista, esboçador, programador. Tem como algumas de suas características a inovação, a confiabilidade e a ética.
- Deve ter sabedoria para prever conseqüências ecológicas, econômicas, sociais e políticas da interferência do design.
- Deve ser capaz de interpretar as necessidades, anseios, sonhos, valores, desejos e expectativas do consumidor.
- Nome dado aos novos estilistas para valorizar a categoria, a fim de fazer com que os desenhistas sejam mais respeitados no concorrido mundo da moda.

( ) Deve ter habilidade para desenvolver respostas apropriadas para problemas novos, assim como aptidão para testar essas respostas por meio, principalmente, de peças-pilotos.

( ) Outros: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

18. Assinale uma das alternativas. Ter um estagiário em sua empresa é:

- ( ) Ruim
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Excelente

Justifique a resposta acima: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. Assinale uma das alternativas. Você já encontrou dificuldade em conseguir um estagiário para a empresa?

- ( ) Sim. Na área/função: \_\_\_\_\_
- ( ) Não. Na área/função: \_\_\_\_\_
- ( ) Nunca cogitamos ter um estagiário.
- ( ) A empresa não deseja ter um estagiário pelo seguinte motivo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. A maior oferta de profissionais que buscam emprego em sua empresa atualmente é na área/função: \_\_\_\_\_

A maior dificuldade em encontrar profissionais para sua empresa é na área/função: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Assinale uma das alternativas. Temos dois centros educacionais em Cianorte – PR (UEM e UNIPAR) que gradua profissionais em Design e Moda. Como você avalia a preparação desses novos profissionais para o mercado de trabalho?

- ( ) Ruim
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Excelente

Justifique a resposta acima: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

22. Assinale uma das alternativas. Admitir na empresa os jovens profissionais recém-graduados é:

- ( ) Ruim
- ( ) Razoável
- ( ) Bom
- ( ) Excelente

Justifique a resposta acima: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Assinale uma das alternativas. A empresa busca o seguinte perfil para a contratação de seus funcionários:

- ( ) Jovens profissionais com formação acadêmica.
- ( ) Profissionais com formação acadêmica e experiência profissional em outras empresas.
- ( ) Profissionais mais maduros, com muita experiência profissional.

Justifique a resposta acima: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

24. Você prefere contratar em sua empresa um designer ou um estilista? Por quê?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

25. Qual sua opinião quanto aos profissionais disponíveis no mercado de trabalho de Cianorte? Existe algo a ser melhorado? Se sim, que tipo de atitude deve ser tomada e por parte de quem?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

26. O que você espera de um Designer? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_