

Capítulo 14

A presença do design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST

Keila Marina Nicchelle e Júlio Carlos de Souza van der Linden

Resumo

Este estudo, de natureza aplicada, tem como objetivo identificar a presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST, localizado na região do Alto Uruguai Gaúcho. Busca-se compreender, entre outras questões, de que maneira o Design está inserido nesse universo de estudo, o seu grau de maturidade, os tipos de inovações implementadas e os benefícios trazidos, a fim de propor, numa fase futura do estudo, intervenções pelo Design nessas empresas. Essa abordagem justifica-se tendo em vista as potencialidades de crescimento das empresas, na sua maioria de micro e pequeno porte, e de desenvolvimento do setor na região, especialmente no município de Erechim, considerado um pólo industrial do norte do Estado. Para a realização do estudo, adotou-se, como estratégia de pesquisa, a metodologia de Pesquisa de Campo, desenvolvida por meio da aplicação de questionário dirigido aos gestores das empresas que integram o APL POLOVEST. Como resultado, pode-se perceber que o Design está presente em parte significativa das empresas, porém está fortemente relacionado a aspectos operacionais, atuando no desenvolvimento da forma e da função do produto com o objetivo de atender demandas produtivas e mercadológicas, trazendo benefícios econômicos para a organização. A sua atuação a nível estratégico, com vistas a inovação do modelo de negócios da organização, ainda precisa ser construída nesse universo de empresas, questão diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma nova cultura organizacional. Cabe ressaltar que do total de vinte e sete empresas vinculadas ao APL POLOVEST, apenas quinze responderam ao questionário, informação a ser considerada na análise dos resultados. Ademais, os dados revelados estão relacionados à percepção e às experiências profissionais do gestor informante das respostas e, portanto, não devem ser generalizados.

Palavras-chave: design, inovação, competitividade, empresas de confecção do vestuário.

1. Introdução

O Brasil é considerado um dos principais produtores da indústria têxtil e de confecção do mundo, destacando-se por possuir uma cadeia produtiva ampla composta por várias etapas relacionadas, que contempla a fiação, a tecelagem e a confecção do produto acabado. O setor têxtil e de confecção, no Brasil, reúne mais de 32 mil empresas (aproximadamente 80% são de pequeno e médio porte), sendo considerado um importante segmento da indústria para a economia do país e um dos maiores empregadores de mão de obra direta e indireta. De acordo com a Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT), no ano de 2012 o setor teve 5,15% de participação no PIB da indústria de transformação e gerou 12,37% de empregos, totalizando 1.640.000 postos de trabalho, desses, 75% no setor de confecção, mulheres em sua maior parte. Ademais, O Brasil ocupa a quarta posição entre os maiores produtores mundiais de produtos do vestuário e a quinta posição entre os maiores produtores de manufatura têxtil. Contudo, sua participação no comércio mundial é considerada pequena, menos de 0,5%, ocupando a 23ª posição no ranking de exportadores. Aliado a esse fato, a queda das importações de vestuário nos principais mercados compradores do mundo gerou o aumento dos excedentes produtivos na Ásia, que buscou mercados alternativos de escoamento, provocando a elevação dos índices de importação no Brasil, reduzindo seu faturamento interno e perdendo a competitividade dos produtos nacionais (ABIT, 2015).

Diante de um contexto de dificuldades macroeconômicas enfrentadas pelo atual mercado nacional e internacional, a indústria de confecção do vestuário tem uma nova realidade a desafiá-la, sobretudo no que se refere a sua capacidade de inovação e de oferta de novos produtos, serviços e experiências, a fim de manter-se competitiva nesse cenário. Os desafios apontados para o setor do vestuário estão relacionados, entre outras questões, ao desenvolvimento de expertise organizacional para implementação de estratégias de inovação pelo Design, com o propósito de reconfigurar o modelo de negócios da organização e evoluir

nesse ambiente complexo. No entanto, ao considerar que o Design e, especificamente, o Design de Moda caracterizam-se como campos de conhecimento recentes, acredita-se que a sua atuação como estratégia projetual direcionada à inovação ainda vem sendo construída na prática das empresas de confecção do vestuário. Portanto, o presente estudo tem como objetivo identificar a presença do Design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao Arranjo Produtivo Local Têxtil e do Vestuário (APL POLOVEST), localizado na região do Alto Uruguai Gaúcho, cenário em que se insere a presente pesquisa.

Essa pesquisa, com objetivos exploratórios, foi concretizada por meio da metodologia de Pesquisa de Campo, reunindo dados quantitativos e qualitativos, os quais permitiram identificar, especificamente, de que maneira o Design está inserido nesse universo de estudo, o seu grau de maturidade, os tipos de inovações implementadas e os benefícios trazidos a fim de propor, numa fase futura do estudo, intervenções pelo Design nas empresas pesquisadas. Esse artigo está organizado do seguinte modo: o capítulo dois apresenta a revisão teórica sobre o tema, o capítulo três, apresenta os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, o capítulo quatro apresenta o cenário onde estão inseridas as empresas de confecção do vestuário, o capítulo cinco e mais importante, apresenta as formas de atuação do Design nas empresas de confecção do vestuário e, finalmente, o capítulo seis apresenta as considerações finais.

2 Revisão teórica

As transformações ocorridas no setor manufatureiro, especialmente em razão da competitividade dos mercados globalizados e da elevação do grau de exigência dos consumidores, têm exigido que as empresas desenvolvedoras de produtos se reestruturarem com vistas à inovação do seu modelo de negócios, assumindo um posicionamento estratégico inovador. Nessa perspectiva, o Design mostra-se como um importante campo de conhecimento para liderar o planejamento estratégico e o processo de inovação nas empresas, rompendo com a visão clássica de Design como estilo e integrando-se a outros níveis da organização. Portanto, o

Design atua na estratégia de inovação em diferentes atividades da organização, criando novos valores na oferta de um novo produto ou nos processos de desenvolvimento desses produtos, ou ainda modificando a sua estrutura organizacional, ampliando as capacidades internas e externas e o desempenho da organização como um todo, reposicionando o seu modelo de negócios (BATTISTELLA et al., 2012; MOZOTA et. al., 2011).

2.1 Inovação pelo design

O modelo de negócios de uma organização compreende as diversas atividades desenvolvidas por uma empresa para estruturar a sua oferta e se colocar no mercado. Kelley et al. (2013) entendem essas atividades de acordo com três categorias, as quais contemplam dez tipos de inovação: **a)** configuração: compreende o modelo de lucro, a rede, a estrutura e os processos; **b)** oferta: compreende o desempenho do produto e o produto-serviço; e **c)** experiência: compreende o serviço, o canal, a marca e as interações com o cliente. A inovação do modelo de lucro está relacionada às estratégias estabelecidas pela organização para compreender as fontes de valor percebidas pelo cliente a fim de identificar novas oportunidades de receitas. A inovação da rede de parceiros consiste no estabelecimento de interações da organização com empresas aliadas ou concorrentes com o propósito de capitalizar o seu modelo de negócios por meio da partilha de conhecimento sobre processos, tecnologias, canais de comunicação, entre outros. A inovação da estrutura organizacional compreende melhorias na sistematização dos recursos tangíveis e intangíveis da empresa, como configurações de bens e equipamentos, sistemas de gestão e recursos humanos. A inovação de processo configura novos métodos e operações para produzir as ofertas da organização com o propósito de desenvolver competências para executar suas funções com eficiência. A inovação de desempenho do produto compreende a oferta de novas características técnicas e funcionais por meio do lançamento de novos produtos ou melhorias em produtos existentes. A inovação do sistema produto-serviço consiste na oferta de produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado entre as diferentes ofertas da organização. A inovação de serviço representa a oferta de funções

adicionais ao produto, ampliando o seu valor por meio de novas experiências para o consumidor. A inovação do canal de comunicação da organização engloba novas maneiras de apresentação e de interação entre suas ofertas, clientes e usuários. A inovação da marca consiste na criação de estratégias para representar a identidade da organização e de suas ofertas, gerando significado e valor para o modelo de negócios. E para finalizar, a inovação das interações com o cliente compreende novas maneiras de compreender suas aspirações com o intuito de desenvolver conexões significativas entre usuário e organização (KELLEY et al., 2013). Portanto, o Design poderá atuar na implementação de um ou mais tipos de inovação.

2.2 Os níveis de inserção do Design nas empresas

De acordo com estudos na área de Gestão do Design (MOZOTA, 2003), o Design pode ser inserido em três níveis nas empresas, quais sejam: **a)** nível operacional; **b)** nível tático; e **c)** nível estratégico. No nível operacional, o Design atua na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado. No nível tático, o Design atua nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. E, no nível estratégico, o Design atua no planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado (MOREIRA et al., 2016). O último nível está relacionado ao posicionamento estratégico da empresa no mercado no que se refere ao atendimento dos seus objetivos para a oferta de soluções inovadoras, a fim de reconfigurar seu modelo de negócios. Portanto, para atingir o nível estratégico, o Design deve atuar não apenas na esfera do produto, mas na esfera da gestão, integrando-se de modo amplo e participativo em todas as camadas da organização.

2.3 O grau de maturidade do Design nas empresas

A Escada do Design (KRETZSCHMAR, 2003), ferramenta desenvolvida pelo Conselho Dinamarquês de Design para classificar a extensão

da presença do Design em empresas Dinamarquesas de acordo com os seus benefícios econômicos, pode ser utilizada como referência para identificar o grau de maturidade do Design, aqui relacionado ao processo de desenvolvimento de produtos. A Escada do Design contempla quatro degraus: a) sem Design; b) Design como estilo; c) Design como processo; e d) Design como estratégia. No primeiro degrau, “Sem Design”, o Design desempenha um papel insignificante no processo de desenvolvimento de produtos, as perspectivas dos usuários não influenciam o processo. No segundo degrau, “Design como Estilo”, o Design desempenha um papel considerável no processo de desenvolvimento de produtos como um meio para criar a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário. No terceiro degrau, “Design como Processo”, o Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor. No quarto e último degrau, “Design como Estratégia”, o Design desempenha um papel fundamental no processo de desenvolvimento de produtos como estratégia de inovação do modelo de negócios da organização, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade (DOHERTY; WRIGLEY; MATTHEWS; BUCOLO, 2014). Por fim, o quarto degrau está relacionado ao nível estratégico da organização, especialmente no que se refere a articulação do processo de desenvolvimento de produtos com a sua estratégia de inovação.

3 Procedimentos metodológicos

O presente estudo, com objetivos exploratórios, utilizou a metodologia de Pesquisa de Campo (MARCONI; LAKATOS, 2002) como estratégia de pesquisa para identificar a presença e as formas de atuação do Design nas empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST, mostrando-se adequada para explorar e compreender os mais diferentes aspectos da realidade pesquisada. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários dirigidos aos gestores das empresas de confecção do vestuário, enca-

minhados em formato eletrônico via *Google Docs*, mostrando-se como uma alternativa imparcial de coleta de dados, adequada à realização da Pesquisa de Campo (MARTINS; THEÓPHILO, 2007).

O questionário proposto, validado com uma amostra de três informantes, sendo dois deles gestores/designers de empresas e um representante do APL POLOVEST, foi sistematizado em três seções: a) identificação da empresa; b) identificação do gestor; e c) perfil da empresa em relação ao Design. A primeira seção teve como objetivo conhecer algumas características gerais das empresas, dados importantes para identificá-las nessa fase do estudo. A segunda seção teve o propósito de caracterizar o gestor informante das respostas, identificando, entre outras questões, a sua função na empresa e a sua formação acadêmica, informações que poderiam contribuir numa possível análise dos objetivos da empresa em relação à utilização do Design. A terceira seção, e mais importante, foi composta por dez questões sobre a presença do Design e as suas formas de atuação nas empresas, contemplando questões abertas e fechadas, dicotômicas e de múltipla escolha. A primeira e a segunda questões buscaram identificar, de modo geral, o nível de conhecimento do gestor sobre Design e as suas intenções de investimento na área. A terceira e a quarta questões tiveram o objetivo de reconhecer a existência de um setor de Design na empresa e o perfil de profissionais que atuam na área. Por sua vez, a quinta, a sexta e a nona questões buscaram identificar quais setores da empresa possuem envolvimento direto ou indireto com a atividade de Design, o grau de maturidade do Design e seus níveis de inserção nas empresas. A sétima e a oitava questões tiveram o objetivo de descobrir as estratégias de inovação adotadas pela empresa e, conseqüentemente, os benefícios trazidos pelo Design. Finalmente, a décima e última questão, de caráter optativo, permitiu que os gestores apontassem pontos positivos e negativos, necessidades e expectativas em relação à atividade de Design nas empresas.

A análise dos dados compreendeu a abordagem qualitativa somada à abordagem quantitativa, permitindo examinar, organizar e interpretar dados e evidências da realidade pesquisada (MARTINS; THEÓPHILO, 2007). Os resultados, fundamentados com base

na revisão teórica sobre o tema, foram apresentados por meio de quadros, tabelas e textos explicativos, permitindo compreender como o Design se manifesta no universo de estudo pesquisado.

Por fim, é importante destacar que das vinte e sete empresas vinculadas ao APL POLOVEST apenas quinze responderam o questionário, representando 55,6% do universo de estudo, informação a ser considerada na análise dos resultados, uma vez que representa a maioria das empresas, mas não a totalidade de empreendimentos que compõem o APL. Ademais, os dados apresentados estão relacionados à percepção e às experiências profissionais do gestor informante das respostas e, portanto, não podem ser generalizados. No entanto, representam uma importante fonte de informação para a compreensão de um cenário inicial e para a continuidade da pesquisa.

4. O cenário onde estão inseridas as empresas de confecção do vestuário

A região do Alto Uruguai Gaúcho, localizada no norte do Estado do Rio Grande do Sul, é formada por trinta e dois municípios integrados a favor do desenvolvimento regional, os quais formam a Associação dos Municípios do Alto Uruguai (AMAU) e fazem parte do Conselho Regional do Norte do Estado (COREDE Norte). A economia dos municípios do Alto Uruguai é predominantemente concentrada na agricultura e na pecuária, enquanto o setor industrial é centrado em Erechim, que polariza a maior parte das atividades econômicas do COREDE Norte, sendo considerado um dos principais pólos de desenvolvimento industrial do norte do Estado. No que se refere especificamente à indústria do vestuário, a região do Alto Uruguai compreende cento e vinte e um empreendimentos, na sua maioria micro e pequenas empresas, das quais setenta pertencem ao município de Erechim. Atualmente, vinte e sete empresas associadas formam o APL POLOVEST, constituído em 2013 com o objetivo de planejar ações organizadas, fazendo uma rede organizacional de cooperação em parceria com instituições públicas e privadas com vistas à competitividade e à consolidação do setor na região. Portanto, a realização da pesquisa nesse universo de estudo visou potencializar as capacidades

competitivas dessas empresas, estimulando o crescimento e o fortalecimento do setor, considerado representativo para a economia local e regional.

4.1 Caracterização das Empresas

As quinze empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST que participaram da pesquisa apresentam características que salientam a capacidade de desenvolvimento do setor na região. Essas empresas atuam em segmentos variados, tais como: uniformes, enxoval, malharia, jeans, *lingerie*, moda praia, moda feminina, entre outros, caracterizando a diversidade de produção do setor. De acordo com o seu número de colaboradores, salvo duas exceções, essas empresas classificam-se como micro e pequenos empreendimentos, característica marcante da região. Em relação ao seu tempo de existência, observa-se um cenário de empreendimentos consolidados, na sua grande maioria, com mais de vinte anos de atuação. No que se refere a sua localização, das quinze empresas, doze estão situadas no município de Erechim. Portanto, as características das empresas pesquisadas evidenciam suas potencialidades de crescimento, revelando uma oportunidade de intervenção do Design a favor do desenvolvimento do setor, aspecto que se mostrou favorável à realização da pesquisa.

4.2 Caracterização dos Gestores

Os gestores responsáveis pelas quinze empresas de confecção do vestuário, as quais integram o APL POLOVEST, são identificados por características multidisciplinares. Esses profissionais exercem funções semelhantes nas empresas, quase todas ligadas a área Administrativa, com exceção de dois dos gestores que atuam diretamente com o Produto. Em relação à escolaridade e a área de formação, apenas um dos gestores possui especialização na área de Moda, enquanto os demais, na sua grande maioria, possuem ensino superior na área de Administração de Empresas ou em áreas afins. Pode-se compreender, assim, que o perfil dos gestores dessas empresas é formado por profissionais que não atuam diretamente com Design, tampouco possuem formação na área, salvo as exceções citadas, aspecto que pode estar diretamente relacio-

nado à sua visão sobre Design e, conseqüentemente, à cultura de Design das empresas. Estas características indicam uma oportunidade favorável ao avanço da pesquisa, apontando uma possibilidade de aproximação das áreas de Design e Gestão, sobretudo no que se refere ao desenvolvimento de estratégias de inovação para reconfiguração do modelo de negócios das empresas.

5. A presença do design e as suas formas de atuação nas empresas de confecção do vestuário

A identificação da presença do Design e as suas formas de atuação nas empresas de confecção do vestuário está relacionada ao entendimento desse campo de conhecimento e às suas manifestações no universo de estudo pesquisado. Pode-se constatar, portanto, que na visão dos gestores, o Design está associado, sobretudo, à forma e à função do produto como diferencial competitivo, capaz de ampliar as oportunidades de mercado e contribuir para o sucesso da empresa. Embora o entendimento dos gestores seja restrito no que se refere à dimensão das competências desse campo de conhecimento, observa-se a importância atribuída ao Design para o crescimento da empresa, informação que corrobora com a questão seguinte, que trata de investimentos atuais ou futuros na área de Design. Sobre esse aspecto, 73,3% dos gestores responderam que investem ou pretendem investir em Design, especialmente em relação à contratação de recursos humanos com formação na área, bem como desenvolvimento de pesquisas, implementação de novos processos e aquisição de novas tecnologias. Igualmente, 26,7% dos gestores apontaram dificuldades financeiras como principal motivo para não investir em Design. Esse resultado demonstra, ainda que de forma não generalizável, a percepção dos gestores sobre a relevância da atuação do Design nas empresas.

Entretanto, conforme é possível visualizar na Tabela 1, apenas 46,7% das empresas possuem setor de Design, enquanto 33,3% das empresas não possuem e, ainda, 20% das empresas não possuem setor de Design formalizado, mas sim um profissional responsável pelo desenvolvimento dos produtos, evidência que pode estar relacionada a diversos aspectos, dentre eles, o seu por-

te e segmento. Observa-se que o conjunto de empresas que não possui setor de Design é formado, quase na sua totalidade, por micro empreendimentos (80%), os quais, na maioria das vezes, não possuem uma estrutura organizacional estabelecida devido ao pequeno número de colaboradores, que acumulam diversas funções, dentre elas a atividade de Design. Conforme já apontado na questão anterior, o aspecto financeiro é um dos fatores que influenciam diretamente nessa decisão. Além disso, algumas empresas que atuam no segmento de uniformes justificam não possuir setor de Design tendo em vista que tais peças não apresentam valor de moda agregado e que ocasionalmente são desenvolvidas pelo cliente e apenas confeccionadas pela empresa.

Tabela 1 - Empresas que possuem setor de Design.

Existência do setor de Design	Nº de respostas	%
Sim.	7	46,7%
Não.	5	33,3%
Não, apenas um profissional responsável.	3	20%

Fonte: elaborado pelos autores

Especificamente, ao considerar-se apenas o quantitativo de 46,7% de empresas que possuem setor de Design, observa-se que o perfil de formação dos profissionais que atuam nessa atividade é diversificado, contemplando diferentes níveis e áreas de conhecimento. Conforme apresenta a Tabela 2, com o percentual mais representativo, 71,4% das empresas citaram que fazem parte do seu quadro de pessoal profissionais com formação de nível superior na área de Design, além de 14,3% em fase de formação de nível superior na área de Design. 14,3% das empresas citaram profissionais com formação de nível técnico na área de Design e também 14,3% em fase de formação de nível técnico na área de Design, o que demonstra o interesse dos gestores na contratação de profissionais qualificados e com formação. Pode-se observar, ainda, que o setor de Design dessas empresas também é composto por profissionais de outras áreas do conhecimento, tanto de nível técnico como superior, destacando a característica inter e multidisciplinar da atividade de Design. Sobre esse aspecto, é

possível evidenciar a participação do IFRS – Campus Erechim na oferta de cursos técnicos e superiores na área de Design de Moda, assim como em outras áreas do conhecimento, contribuindo para a qualificação dos profissionais do setor e para o desenvolvimento da região do Alto Uruguai Gaúcho.

Tabela 2 - Perfil de formação dos profissionais que atuam com Design nas empresas (respostas múltiplas).

Níveis e áreas de formação dos profissionais	Nº de respostas	%
Profissionais em fase de formação de nível técnico na área de Design.	1	14,3%
Profissionais com formação de nível técnico na área de Design.	1	14,3%
Profissionais em fase de formação de nível técnico em outra área.	0	0%
Profissionais com formação de nível técnico em outra área.	2	28,6%
Profissionais em fase de formação de nível superior na área de Design.	1	14,3%
Profissionais com formação de nível superior na área de Design.	5	71,4%
Profissionais em fase de formação de nível superior em outra área.	1	14,3%
Profissionais formação de nível superior em outra área.	2	28,6%
A empresa não possui profissionais que atuam com Design.	0	0%
Outra.	1	14,3%

Fonte: elaborado pelos autores

Para corroborar essa constatação buscou-se identificar quais setores estão envolvidos direta ou indiretamente com a atividade de Design, independente de a empresa possuir, na sua estrutura organizacional, um setor formalizado. De acordo com a Tabela 3, 80% dos gestores apontaram a Produção como principal setor relacionado ao Design nas empresas, evidenciando a sua importância no que se refere aos aspectos produtivos do projeto, o que enfatiza o caráter operacional do Design, ainda predominante em pequenos empreendimentos. Na sequência, 66,7% dos gestores indicaram o setor de Vendas, destacando a relação entre produto e mercado, condição fundamental para garantir bons resultados financeiros para a empresa. Outros 53,3% dos gestores responderam que a Direção da empresa também está envolvida com a atividade de Design, representando um avanço nos níveis de

inserção do Design nas empresas. Na sequência estão os setores de Marketing, Administração e Engenharia, o que de certa forma confirma o caráter inter e multidisciplinar do Design. Finalmente, é importante mencionar que 13,3% dos gestores afirmaram que o Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa, informação que pode ser justificada, entre outros motivos, pelo fato de que algumas empresas não possuem setor de Design formalizado.

Tabela 3 - Setores relacionados direta ou indiretamente com Design nas empresas (respostas múltiplas).

Setores relacionados com Design	Nº de respostas	%
Direção.	8	53,3%
Gestores e/ou colaboradores do setor Administrativo.	3	20%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Marketing.	5	33,3%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Vendas.	10	66,7%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Engenharia.	2	13,3%
Gestores e/ou colaboradores do setor de Produção.	12	80%
O Design não tem envolvimento com os demais setores da empresa.	2	13,3%
Outro.	0	0%

Fonte: elaborado pelos autores

Por sua vez, para identificar o grau de maturidade do Design nas empresas adotou-se, como referência, a Escada do Design (KRETSCHMAR, 2003), ferramenta utilizada para classificar a extensão da presença do Design em empresas Dinamarquesas de acordo com os seus benefícios econômicos. A Escada Dinamarquesa do Design compreende quatro degraus, são eles: a) sem Design; b) Design como estilo; c) Design como processo; e d) Design como estratégia, aqui descritos na Tabela 4. Nesse sentido, de acordo com a visão dos gestores, em 26,7% das empresas o Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização em relação à inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade, classificando-se no quarto degrau “Design como estratégia”, nível mais alto da Escada Dinamarquesa do Design. Em 26,7% das empresas o Design de-

semprenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor, classificando-se no terceiro degrau “Design como processo”. E, em 46,6% das empresas o Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário, classificando-se no segundo degrau “Design como estilo”. Ainda de acordo com a pesquisa, em nenhuma empresa o Design desempenha um papel insignificante no desenvolvimento do produto, ou seja, nenhum gestor indicou o primeiro degrau “sem Design”. Como se pode observar, o maior percentual está relacionado ao segundo degrau “Design como estilo”, provavelmente devido às características dessas empresas, já mencionadas anteriormente. Também aparecem com um percentual menor, mas não menos importante, o terceiro degrau “Design como processo”, o que pode significar um maior grau de maturidade dessas empresas em relação à atividade de Design. Porém, ao se tratar especificamente do quarto degrau, “Design como estratégia”, é importante enfatizar que das quatro empresas classificadas, duas responderam anteriormente que não possuem na sua estrutura organizacional um setor de Design formalizado, tampouco profissionais que atuam com Design na empresa. Além disso, uma terceira empresa ainda apontou o setor de Produção como único envolvido com a atividade de Design, o que pode significar um entendimento equivocado dos gestores em relação a essa questão. Portanto, esse resultado merece uma análise mais profunda, uma vez que a classificação das empresas na Escada Dinamarquesa do Design não foi realizada com base em critérios estabelecidos, mas sim na interpretação dos gestores.

Tabela 4 - Grau de maturidade do Design nas empresas de acordo com a Escada Dinamarquesa do Design.

Grau de maturidade do Design	Nº de respostas	%
O Design desempenha um papel fundamental no desenvolvimento da estratégia da organização no que se refere a inovação do seu modelo de negócios, atuando na criação de novos valores para a empresa, para o consumidor e para a sociedade.	4	26,7%
O Design desempenha um papel importante na integração do processo de desenvolvimento de produtos com outros setores da empresa, constituindo-se numa abordagem multidisciplinar que amplia o foco no produto e no usuário para o mercado consumidor.	4	26,7%
O Design desempenha um papel considerável no desenvolvimento do produto como um meio para desenvolver a forma, a função e o estilo, atuando com foco no produto e no usuário.	7	46,6%
O Design desempenha um papel insignificante no desenvolvimento do produto.	0	0%

Fonte: elaborado pelos autores

De forma complementar à questão anterior, buscou-se identificar os níveis de inserção do Design nas empresas considerando a seguinte classificação: a) nível operacional, b) nível tático, e c) nível estratégico (MOREIRA et al., 2016). Conforme é possível observar na Tabela 5, o Design está inserido na grande maioria das empresas, porém em diferentes níveis de atuação. Com maior representatividade, aparece o nível operacional, citado em 60% das empresas, destacando a atuação do Design na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado, resultado que corrobora com a questão anterior no que se refere ao número de empresas classificadas no segundo degrau da Escada Dinamarquesa do Design “Design como estilo”. Em seguida, com um percentual significativo de 46,7%, o Design também é citado no planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado. Em 40% das empresas o Design é citado nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado. Esses dois últimos níveis representam um maior nível de inserção do Design nas empresas, portanto é preciso considerar que esse resultado merece uma análise mais ampla, levando-se em consideração que tal classificação também é baseada na

percepção dos gestores. Ademais, assim como na questão anterior, foram observadas as mesmas inconsistências no cruzamento de informações com as demais respostas. Finalmente, em 13,3% das empresas o Design está inserido de outras maneiras e, ainda, em 6,7% das empresas o Design não está inserido, resultado que pode ser justificado pelo fato de que algumas empresas não possuem setor de Design formalizado ou não possuem profissionais que atuam com a atividade de Design.

Tabela 5 - Níveis de inserção do Design nas empresas (respostas múltiplas).

Níveis de inserção do Design	Nº de respostas	%
No planejamento estratégico da empresa, contribuindo para a inovação do seu modelo de negócios e para o seu posicionamento estratégico no mercado.	7	46,7%
Nas táticas e processos adotados para atender às estratégias da empresa na busca de soluções inovadoras e de novas oportunidades de mercado.	6	40%
Na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos, produzindo e lançando soluções inovadoras para o mercado.	9	60%
O Design não está inserido na empresa.	1	6,7%
Outra.	2	13,3

Fonte: elaborado pelos autores.

É possível identificar também que, de acordo com as suas formas de atuação, o Design poderá estar relacionado às diversas estratégias de inovação implementadas nas empresas, as quais podem compreender um conjunto de dez tipos de inovações (KELLEY et. al., 2013) conforme descreve a Tabela 6. A inovação mais citada, representando 66,7% das respostas, compreende o desempenho do produto, no que se refere à criação de novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes, seguida, com 60% das respostas, pelo modelo de lucro, no que diz respeito à identificação de novas fontes de valor para o cliente e à geração de novas oportunidades de receitas. Essas estratégias de inovação estão diretamente relacionadas à criação de novos produtos e à geração de novas receitas, benefícios mais citados pelos gestores. Também com percentuais representativos, seguem, com 46,7% das respostas, as interações com o cliente, com 40% os processos de produção e, com 33,3%, o canal de

comunicação, estratégias que enfatizam não apenas o aspecto produtivo, mas também os aspectos sociais presentes nas formas da empresa comunicar-se e interagir com o cliente. Com percentuais menores, mas não menos importantes, aparecem a marca, a rede de negócios, a estrutura organizacional, os serviços e o sistema produto, o que indica a presença do Design no planejamento das diversas estratégias de inovação nas empresas.

Tabela 6 - Estratégias de inovação implementadas nas empresas (respostas múltiplas).

Estratégias de inovação	Nº de respostas	%
No modelo de lucro, identificando novas fontes de valor para o cliente e gerando novas oportunidades de receitas.	9	60%
Na rede de negócios, estabelecendo interações com empresas parceiras por meio da partilha de conhecimento.	2	13,3%
Na estrutura, proporcionando melhorias na sistematização de recursos tangíveis e intangíveis.	2	13,3%
Nos processos, viabilizando novos métodos a fim de desenvolver competências para produzir com eficiência.	6	40%
No desempenho do produto, criando novas características técnicas e funcionais em novos produtos ou em produtos existentes.	10	66,7%
No sistema produto, ofertando produtos e serviços complementares pela criação de um conjunto integrado de Design de sistema produto-serviço.	1	6,7%
Nos serviços, ofertando funções adicionais ao produto por meio de novas experiências para o consumidor.	2	13,3%
No canal de comunicação, englobando novas maneiras de apresentação e de interação entre os produtos ou serviços oferecidos, clientes e usuários.	5	33,3%
Na marca, desenvolvendo estratégias de identidade da empresa e de seus produtos ou serviços.	4	26,7%
Nas interações com o cliente, identificando novas maneiras de compreender suas aspirações para o estabelecimento de conexões significativas entre usuário e empresa.	7	46,7%
O Design não está relacionado com inovação.	0	0%
Outra.	1	6,7%

Fonte: elaborado pelos autores

Juntamente com as estratégias de inovação implementadas, o Design poderá trazer diversos benefícios para as empresas, sejam de cunho econômico, produtivo ou humano/social, conforme é possível visualizar na Tabela 7. Dentre eles pode-se destacar, com

maior representatividade, a criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado, benefício citado em 86,7% das respostas, bem como a identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas, presente em 80% das respostas. Na sequência, com 40% das respostas, aparece a geração de novos valores e significados para o produto ou serviço. E com o percentual de 20%, foram citados benefícios como a sistematização de novas metodologias aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos, a construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário e, ainda, a construção de conhecimento sobre o mercado. Por último, a viabilização de novas estruturas organizacionais de produção aparece em 13,3% das respostas. Esse resultado demonstra que o Design ainda está fortemente relacionado às questões produtivas no que tange ao desenvolvimento de novos produtos a fim de gerar resultados econômicos, o que de certa forma confirma as respostas das questões anteriores, as quais revelaram um maior percentual de empresas classificadas no segundo degrau da Escada do Design “Design como estilo”, bem como a inserção do Design no nível operacional. Por outro lado, demonstra também que independente das características da empresa, ou ainda das formas de atuação do Design, podem ser observados em todas as organizações algum tipo de benefício.

Tabela 7- Benefícios trazidos pelo Design para as empresas (respostas múltiplas).

Benefícios do Design	Nº de respostas	%
Identificação de novas oportunidades de mercado e geração de receitas.	12	80%
Viabilização de novas estruturas organizacionais de produção.	2	13,3%
Sistematização de novas metodologias aplicadas ao processo de desenvolvimento de produtos.	3	20%
Criação de novos produtos ou serviços adequados às necessidades do mercado.	13	86,7%
Geração de novos valores e significados para o produto ou serviço.	6	40%
Construção de conexões significativas entre produto ou serviço e usuário.	3	20%
Construção de conhecimento sobre o mercado.	3	20%
O Design não traz benefícios para a empresa.	0	0%
Outra.	0	0%

Fonte: elaborado pelos autores

Por fim, os resultados da pesquisa mostram que o Design está presente em parte significativa das empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST, porém está fortemente relacionado a aspectos operacionais, atuando no desenvolvimento da forma e da função do produto a fim de atender demandas produtivas e mercadológicas, trazendo benefícios econômicos para a organização. Ademais, a sua atuação a nível estratégico, com vistas a inovação do modelo de negócios da organização, ainda precisa ser construída nesse universo de empresas, questão diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma nova cultura organizacional.

6 Considerações finais

De acordo com a pesquisa, pode-se observar que embora a visão dos gestores sobre Design ainda é restrita, há uma tomada de consciência em relação à importância dessa área do conhecimento para o desenvolvimento da empresa, o que se reflete no percentual de empresas que responderam que investem ou pretendem investir em Design (73,3%). Essa evidência revela um cenário favorável à utilização do Design nas empresas, considerando-se que os gestores começam a perceber a contribuição do Design para o crescimento do negócio. Em contrapartida, o número de empresas que possui setor de Design formalizado (46,7%), representa menos da metade do universo de pesquisa, informação que pode ser justificada, entre outros motivos, pelas dificuldades financeiras em manter um pequeno negócio, o que leva um mesmo profissional a assumir diversas funções na empresa, inclusive a atividade de Design, conforme cita um dos gestores. Todavia, nas empresas que possuem setor de Design, destaca-se no relato de um dos gestores, a sua expectativa em relação a esses profissionais, bem como a importância atribuída à formação de nível superior na área de Design (71,4%), o que representa um avanço nesse aspecto. Portanto, pode-se observar que o Design está presente em parte significativa das empresas, seja de maneira formal ou informal, porém fatores econômicos ainda representam um grande desafio para a sua atuação efetiva em pequenos empreendimentos.

No que diz respeito ao grau de maturidade do Design, pode-se

observar que o maior número de empresas (46,6%) foi classificado no segundo degrau da Escada Dinamarquesa do Design (KRETZSCHMAR, 2003), priorizando o desenvolvimento da forma, da função e do estilo do produto. Corroborando essa constatação, no que se refere aos níveis de inserção do Design nas empresas (MOREIRA et al., 2016), com maior representatividade (60%), o Design foi classificado na operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos. Essa informação pode ser confirmada pela relação de setores com envolvimento direto ou indireto com Design nas empresas, considerando que o setor de Produção foi o mais citado (80%). Por sua vez, no que concerne às estratégias de inovação adotadas nas empresas (KELLEY et al., 2013), é possível observar também que o Design está diretamente relacionado à inovação de desempenho do produto (66,7%), seguida da inovação do modelo de lucro (60%), trazendo benefícios produtivos associados à criação de novos produtos (86,7%) e benefícios econômicos ligados à geração de novas receitas. Pode-se perceber, portanto, que o Design atua de diferentes formas de acordo com as características de cada empresa, porém, predominantemente na visão dos gestores, o Design ainda é fortemente associado ao aspecto operacional e à fins mercadológicos. Embora se observe uma maior abertura dos gestores com relação à inserção do Design nas empresas, ainda há uma visão corporativa equivocada sobre as suas potencialidades e formas de atuação. Essa questão está diretamente associada à cultura de Design das empresas, que precisa ser amadurecida, exigindo um projeto de longo prazo que deve incluir não apenas mudanças estruturais, mas também mudanças nos modelos mentais das pessoas envolvidas nesse processo. Nesse sentido, o APL POLOVEST, em parceria com instituições como o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul (IFRS), Campus Erechim, tem desenvolvido ações importantes voltadas à qualificação dos agentes do setor, acentuando a importância do ensino, da pesquisa e da extensão na área, o que representa um passo considerável nessa direção.

Por fim, é importante destacar que o presente estudo, realizado com uma amostra de quinze empresas, traz informações significativas para a compreensão da presença do Design e das suas formas de atuação nesse contexto, fornecendo dados para a con-

tinuidade da pesquisa, porém seus resultados não devem ser generalizados.

Agradecimento

Os autores agradecem o fomento do IFRS para a realização desta pesquisa.

Referências

(ABIT) ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA TÊXTIL. **Cartilha Indústria Têxtil e de Confeção Brasileira**. Disponível em: <http://www.abit.org.br/conteudo/links/publicacoes/cartilha_rtcc.pdf> Acesso em: 16 mar. 2015.

BATTISTELLA, Cinzia; BIOTTO, Gianluca; TONI, Alberto F. de. From design driven innovation to meaning strategy. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 718-743, 2012.

DOHERY, Rohan; WRIGLEY, Cara; MATTHEWS, Judy H; BUCOLO, Sam. Climbing the design ladder: step by step. In: DMI Academic Design Management Conference, 19, 2014, London, **Proceedings...** London: College of Fashion, 2014.

KELLEY, Larry; PIKKEL, Ryan; QUINN, Brian; WALTERS, Helen. **Ten types of innovation: the discipline of building breakthroughs**. New Jersey: John Wiley and Sons, 2013.

KRETZSCHMAR, Anders. **The economic effects of design**. Copenhagen: National Agency Enterprise and Housing, 2003.

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

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOREIRA, Bruna R. BERNARDES, Maurício M. S. ALMENDRA, Rita A. **Gestão do Design na prática**. Porto Alegre: Marca Visual, 2016.

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Design management: using Design to build value and corporate innovation**. New York: Allworth Press, 2003.

Como citar este capítulo (ABNT):

NICHELLE, Keila Marina; VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza. A presença do design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST. In: VAN DER LINDEN, Júlio Carlos de Souza; BRUSCATO, Underléa Miotto; BERNARDES, Maurício Moreira e Silva (Orgs.). **Design em Pesquisa – Vol. II**. Porto Alegre: Marcavisual, 2018. p 291-311

Como citar este capítulo (Chicago):

Nicchelle, Keila Marina and Júlio Carlos de Souza van der Linden. 2018. "A presença do design e as suas formas de atuação em empresas de confecção do vestuário vinculadas ao APL POLOVEST". In *Design em Pesquisa*, 1st ed., 2: 291-311. Porto Alegre: Marcavisual.