

[AMANDA VATRAS]

Mestre em Design e especialista em Cultura de Moda pela Universidade Anhembi Morumbi. Graduada em Gestão de Moda e Estilo pela Universidade Paranaense (Unipar) onde, atualmente, é docente. Tem experiência na área de planejamento empresarial e de coleção no segmento de vestuário.
E-mail: amandavatras@hotmail.com

Design como estratégia de gestão

[96]

Design as a management strategy

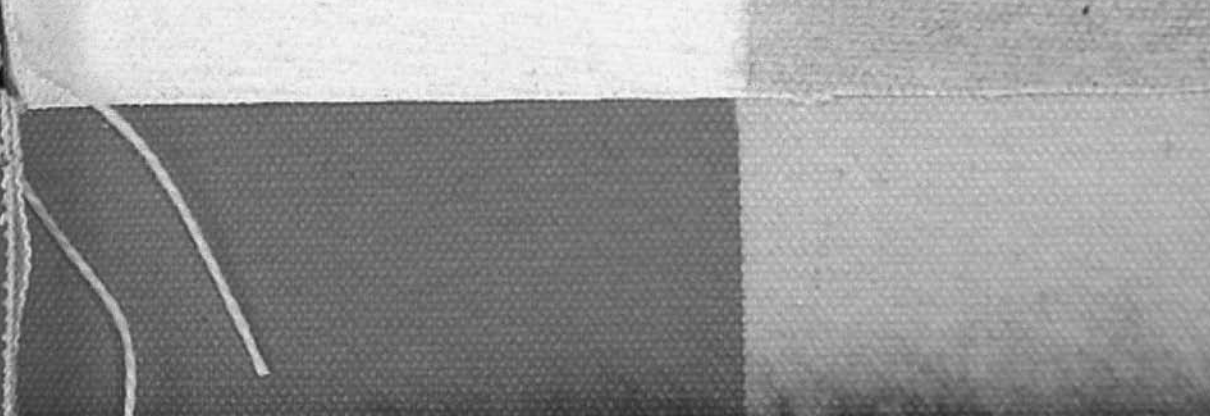
[resumo] Este artigo aborda o design como estratégia de gestão para as empresas com fabricação voltada ao vestuário. Implicando disciplina, concentração, persistência, método e pesquisa, o design é capaz de proporcionar competitividade e vantagens para as organizações por meio de planos estratégicos que podem contornar e evitar futuros problemas e diminuir a cultura da cópia mediante o desenvolvimento de projetos e planejamento de execução.

[palavras-chave]

design; estratégia; gestão.

[abstract] This article work with design as a management strategy for clothing companies. Implying discipline, concentration, persistence, and research, design is capable of providing these organizations with competitiveness and advantages through strategic plans which are able to deal with problems, avoid future ones and diminish the copy culture through projects development and planning in the execution.

[key words] design; strategy; management.



Falar em design, assim como em estratégia e gestão empresarial é imprescindível para que possamos ter subsídios que possibilitem compreender realmente do que trata a gestão do design, atividade esta permeada por um caráter multi e interdisciplinar que pode representar todo o diferencial em uma organização pela maximização dos processos, por meio de planos estratégicos que viabilizam toda a cadeia produtiva.

Ainda que aqueles que não apresentem muita intimidade com a atividade de design o relacionem à forma visual dos bens de consumo, é importante salientarmos que essa atividade não se restringe apenas à estética dos produtos ou às habilidades manuais e ao desenho. Na verdade, o design diz respeito a tudo o que depende de estudo e desenvolvimento de projeto para ser produzido ou realizado.

Design, porém, não é desenho. Vale a pena enfatizar isto, pois na opinião pública o design vem estreitamente associado à capacidade de desenhar. Com diferentes matizes, 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. (BONSIEPE, 1997, p. 11, grifos do autor)

Depois de muitos anos é que o design passou a fazer parte das abordagens administrativas e gestoras das empresas, mas ainda há muito para ser feito, compreendido e disseminado. Por isso, é necessário que saibamos avaliar e reinterpretar o design sob uma perspectiva que esteja fora do referencial da boa forma. Bonsiepe (1997, p. 15, grifos do autor) propõe essa reinterpretação abordando o design em sete caracterizações:

- 1) design é um domínio que pode se manifestar em qualquer área do conhecimento e *práxis 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) design visa à *ação efetiva*;
- 6) design está linguisticamente ancorado no campo dos *juízos*;
- 7) design se orienta à *interação* entre usuário e artefato. O domínio do design é o domínio da interface.

Dentre estas, elegemos quatro como sendo indispensáveis para a compreensão do design como ferramenta estratégica em uma empresa de confecção do vestuário, como exemplo: o design é orientado ao futuro; 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 pesquisas de tendências e produzem suas coleções enquanto a coleção passada ainda é comercializada, ou seja, o desenvolvimento de uma nova coleção sempre se dá com considerável antecedência. A busca pela novidade ocorre com a *inovação*, que, por sua vez, caracteriza-se como importante força motriz para estímulo do consumo e satisfação dos clientes, por meio de uma perfeita interação entre usuário e/ou corpo, espaço, artefato e desejo, sendo este último o verdadeiro impulsionador da compra. Isso, entretanto, depende de toda a etapa de criação, desenvolvimento e produção de determinado bem.

O design implica as escolhas que o projetista fez para desenvolver determinado bem, caracterizando-se, principalmente, pelo processo de execução de um dado projeto. Quando o design passa a ser abordado como uma atividade que vai além do

aspecto externo dos produtos é que ele demonstra toda a sua complexidade e potencialidade como atividade estratégica, representando o desenvolvimento consciente de projetos em curto, médio e longo prazo, cuidando de todas as fases de desenvolvimento de produtos e propondo a integração dos setores fabris para um melhor desempenho final. Tudo isso "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, p. 14).

Quando executamos atividades que foram previamente planejadas, a possibilidade de alcançar êxito em nossas realizações é praticamente a consequência de um trabalho desempenhado por meio do controle das ações. Pesquisas, estudos, comparações, análise de viabilidade e planejamento, dentre outras ações, permitem a elaboração de uma estratégia empresarial calcada na realidade da organização, de seus fornecedores, colaboradores e clientes.

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 (citado por MARTINS e MERINO, 2008, p. 99), um bom planejamento "visa garantir a eficiência e a eficácia de um sistema". Por meio de 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 planejamento inicial se descharacterize em relação ao que foi anteriormente projetado.

Rever caminhos e alterar o necessário de forma alguma é sinônimo de erro, tampouco fraqueza. Em um mercado, principalmente o de moda, onde as relações estabelecidas mudam constantemente em um ritmo frenético e, na maioria das vezes, imprevistos, mudança e readequação representam 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, o planejamento estratégico e todos os seus componentes como, por exemplo, organogramas, precisam permitir adequações quanto às questões de variabilidade mercadológicas e organizacionais que não comprometam o desenvolvimento do produto e seu impacto no consumidor final.

A estratégia de gestão é 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 estoque. Fusco (citado por AURIANI, 2004, p. 33) afirma que só podem ser caracterizadas como ações estratégicas aquelas que possuem efeito abrangente, pois surtem efeitos significativos nas organizações; as que definem a posição da organização em relação ao seu ambiente; e as que possibilitam que a organização se aproxime de seus principais objetivos de longo prazo. Desse modo, podemos afirmar que as ações estratégicas permitem 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. Dessa forma, fazer uso do design como estratégia de gestão permite que essas ações tenham ainda maior êxito e integração.

A gestão de design está intrinsecamente relacionada à estratégia e à missão da organização, bem como com a identificação dos problemas existentes, prevenção de possíveis problemas, identificação de oportunidades, análise das necessidades dos consumidores, identificação dos concorrentes, desenvolvimento e cumprimento de organogramas, apontamento de recursos necessários, desenvolvimento de projetos, organização dos processos produtivos, controle de matéria-prima, seleção de equipes de trabalho, integração de setores, dentre outros. Bahiana (citada por MARTINS e MERINO, 2008) aponta que a principal conquista que podemos obter ao participarmos da gestão estratégica desde a concepção da própria estratégia e missão da empresa, e 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.

O design como estratégia de gestão tem caráter multidisciplinar, busca posicionar satisfatoriamente a empresa, assim como a marca e seus bens de consumo em seu mercado-alvo por meio de estratégias competitivas conquistadas pelo menor custo possível e com otimização dos processos. A gestão de design trata da administração de todas as atividades de design que possam trazer melhorias para a empresa em curto, médio ou longo prazo, mediante o desenvolvimento de produtos que estejam de acordo com o desejo dos consumidores, cumprindo prazos e eliminando custos excessivos. É uma estratégia que "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, p. 24-25).

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* (MARTINS e MERINO, 2008, p. 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, para que seja possível pensar novas estratégias ou alterações, se necessário. O papel do gestor deve estar presente em todas as etapas nas quais o bem de consumo se insere.

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 citado por PHILLIPS, 2008, p. 112), conhecendo todos os setores e suas funções. O verdadeiro design não surge 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. Treptow (2005, p. 78) acredita que o designer de moda não deve encarar a pesquisa como um processo temporário, ou seja, o acompanhamento do comportamento do mercado, das novas tecnologias e das tendências de moda deve ser constante, sendo que o designer "tem de ser um observador atento para que possa acumular 'matéria' suficiente para prever novos padrões de consumo" (GADY citado por FIELL e FIELL, 2001, p. 62).

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. Baxter (1998) acredita que a criatividade geralmente resulta de associações, combinações, expansões ou visão, sob um novo ângulo, de ideias existentes, em que a mente fica mergulhada nessas ideias e, mesmo quando não se trabalha no nível consciente, continua a processá-las. Sendo assim, podemos dizer que o designer age como problematizador das adversidades encontradas ao desenvolver um planejamento, um novo projeto e um novo bem de consumo.

O Brasil, em termos de design, está longe de atingir toda a 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. Isaac Newton (citado por BAXTER) já ressaltava 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" (1998, p. 54).

O designer 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. Este profissional, juntamente com sua equipe de trabalho, deve ser capaz de discernir quando há a necessidade de alterar esses planos, pois tais alterações são absolutamente normais e fundamentais para o bom andamento do design na organização.

Palomino (2003) 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. As pesquisas realizadas pelo Sebrae (MORELLI, 2002) apontam as qualidades da cultura brasileira dentro dos processos de confecção de bens, caracterizadas 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; e criatividade. 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, esses profissionais serem pressionados a desenvolver coleções em curto espaço de tempo e, por isso, acabarem por copiar ou fazer pequenas mudanças em peças coletadas de editorias, catálogos, sites, revistas ou quaisquer que sejam os veículos de publicidade que ofereçam esse tipo de informação. Essas atitudes, além de extinguirem todo o potencial de criatividade, fazem com que esses profissionais deixem de lado importantes questões como a adequação ao uso – ou seja, conforto, praticidade e 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, a fim de se estimular a criatividade.

Infelizmente, muitas organizações, com o intuito de economizar em 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 designer 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, intensificando a prática de copiar. Por este motivo, Newson (citado por FIELL e FIELL, 2001, p. 126) deseja que o design não se torne simplesmente um "chavão comercial, mas que venha a definir algo que implique qualidade e melhoria". Nesse sentido, percebemos que as atividades inerentes ao design estão além da inspiração e sua coerente aplicação nas empresas de moda pode representar uma significativa melhoria para o setor. É 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.

As empresas de pequeno, médio ou grande porte que desejam se perpetuar no mercado devem investir em bens de consumo que atendam às necessidades e aos anseios de seus consumidores. Ao fazer uso do design como estratégia de gestão, as empresas agregam valor aos seus produtos, pois os mesmos são desenvolvidos por meio de estudos e planejamento, são capazes de transmitir os objetivos e a missão da empresa mas, principalmente, têm como prioridade a plena satisfação de seus clientes. Auriani (2004, p. 44) salienta 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. É importante esclarecermos que isto independe do porte da empresa, pois, para a mesma, os produtos são peças, mecanismos, materiais ou produtos acabados; mas, para os consumidores, esses produtos representam promessas de satisfação.

O investimento em design é algo que preocupa os empresários, pois a maioria acredita que implementar estratégias de design em suas organizações exige um montante elevado de recursos financeiros. A pesquisa realizada, em 2004, pela Confederação Nacional

da Indústria (CNI), com 500 empresas brasileiras de diversos setores já revelava 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 referem-se ao desenvolvimento do projeto de design, sendo os demais 85% consumidos com a produção propriamente dita" (AURIANI, 2004, p. 192). Além disso, 75% das empresas pesquisadas obtiveram aumento de vendas em função da utilização do design, e 41% das mesmas reduziram seus custos de produção (AURIANI, 2004).

As empresas de moda devem adotar as estratégias de design não somente por atributos visuais e estéticos, mas, principalmente, por questões de utilidade e funcionalidade, maximização de processos, redução de tempo de produção e custos, questões sociais e socioambientais, dentre outros. "As empresas bem-sucedidas serão as que conseguirem fazer com que sua dinâmica se altere tão rapidamente quanto o mercado, revendo também processos, produtos, estratégias, pós-venda e reciclagem" (MARTINS e MERINO, 2008, p. 37). Barbará e Freitas (2007) exemplificam que utilizar o design como estratégia contribui para a gestão organizacional como um todo, pois facilita a comunicação e a integração das pessoas em todos os setores da organização; proporciona o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na empresa; e dá flexibilidade e agilidade para mudanças do contexto funcional do negócio.

Segundo o MIT – Massachusetts Institute of Technology – "os consumidores se dispõem a pagar um pouco mais por um produto ou serviço diferenciado" (AURIANI, 2004, p. 29). 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 de implantar o design em suas organizações. Quando as mesmas fazem uso das estratégias de design, são capazes de extinguir a cultura da cópia pelo desenvolvimento de produtos diferenciados, capazes de causar desejo de compra no consumidor, aumentando as chances que a empresa tem de se perpetuar e obter sucesso no acirrado mercado competitivo.

Como podemos perceber neste breve estudo, o design se dá pelas escolhas do projetista para o desenvolvimento de determinado bem de consumo. Ele se caracteriza como projeto e dinamizador de processos. O design como ornamento, como apelo estético ou até mesmo como rotulagem é algo que definitivamente precisa ser banido de sua definição. Sabemos que o mesmo representa muito mais do que isso, pois, acima de tudo, ele está na forma de concepção de bens de consumo por meio de pesquisas, planejamento e acompanhamento.

O design deve se fazer presente desde a ideia para a concepção de novos produtos até o acompanhamento pós-venda dos mesmos, pois isso garantirá a identificação dos desejos dos consumidores e apontará as possíveis modificações ou adequações que deverão ser realizadas para uma maior satisfação dos clientes. Ou seja, as estratégias de que o designer pode fazer uso possibilitam o controle das eventuais variabilidades que podem ocorrer para a maximização dos processos e do sucesso do produto junto ao consumidor final. Essas ações implicam criatividade, inovação, planejamento, projeto, acompanhamento, tempo e método, sendo que, ao agir desta forma, dificilmente a empresa se valerá de cópias, pois seus subsídios permitem ir além de seus concorrentes.

Podemos afirmar que a gestão do design é uma estratégia complexa de se implantar nas organizações, mas pode significar um diferencial imbatível de concorrência. Por meio de sua multi e interdisciplinaridade, integra equipes, coopera com a diminuição de erros, é capaz de identificar os desejos dos consumidores, promover melhorias operacionais e lucratividade empresarial em curto, médio e

longo prazo. O design como estratégia de gestão precisa ser reconhecido pelos empresários como um investimento, e não como um gasto supérfluo. Para que isso aconteça, os designers precisam transmitir conhecimentos das mais distintas áreas, promover a interdisciplinaridade, transparecer responsabilidade e confiança, desde as ações mais simples até as mais complexas.

O design como estratégia de gestão é algo ainda relativamente novo e, como sabemos, tudo o que é novo pode causar um pouco de espanto ou estranhamento. Por isso, há que se ter paciência, empenho, determinação e audácia. É preciso ter a consciência de que a gestão do design representa custo-benefício mediante os pequenos êxitos cotidianos, como a redução de tempo de produção, a melhor utilização da matéria-prima, a diminuição de estoques, a extinção do hábito de copiar e, conseqüentemente, o aumento nas vendas, quando os pequenos passos se tornam decisivos para uma caminhada sólida e promissora.

REFERÊNCIAS

AURIANI, M. *Gestão do design nas indústrias de calçados femininos de Jaú*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). São Paulo, 2004. Universidade Paulista.

BARBARÁ, S.; FREITAS, S. (Org.). *Design: gestão métodos, projetos, processos*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2007.

BAXTER, M. *Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos*. São Paulo: Blücher, 1998.

BONSIEPE, G. *Design: do material ao digital*. Florianópolis: FIESC/SENAI/IEL, 1997.

FIELL, C. J.; FIELL, P. *Design do século XXI*. Colônia: Taschen, 2001.

MARTINS, R. F. de F.; MERINO, E. A. D. *A gestão de design como estratégia organizacional*. Londrina: Eduel, 2008.

MORELLI, G. (Coord.) *Cara brasileira: a brasilidade nos negócios, um caminho para o "made in Brazil"*. Brasília: Sebrae, 2002.

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

PHILLIPS, P. L. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo: Blücher, 2008.

TREPTOW, D. *Inventando moda: planejamento de coleção*. Brusque: Doris Treptow, 2005.