

Camila de Cássia das Dores Ogava

**CONTRAPOSIÇÃO ENTRE A TEORIA DA GESTÃO
DE DESIGN E A REALIDADE DAS MPES
CATARINENSES CONFECCIONISTAS DE
VESTUÁRIO:
APONTAMENTOS DA NECESSIDADE DE UMA
ABORDAGEM SISTÊMICA DA GESTÃO DE DESIGN**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Design e Expressão Gráfica.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo.

Florianópolis

2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ogava, Camila de Cássia das Dores
CONTRAPOSIÇÃO ENTRE A TEORIA DA GESTÃO DE DESIGN E A
REALIDADE DAS MPES CATARINENSES CONFECCIONISTAS DE
VESTUÁRIO: APONTAMENTOS DA NECESSIDADE DE UMA ABORDAGEM
SISTÊMICA DA GESTÃO DE DESIGN / Camila de Cássia das Dores
Ogava ; orientador, Luiz Fernando Gonçalves de Figueiredo
- Florianópolis, SC, 2014.
100 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós-
Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Gestão de Design. 3.
Abordagem Sistêmica. 4. Micro e Pequenas Empresas. 5.
Confeção de Vestuário. I. Gonçalves de Figueiredo, Luiz
Fernando . II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.
III. Título.

Camila de Cássia das Dores Ogava

**CONTRAPOSIÇÃO ENTRE A TEORIA DA GESTÃO DE
DESIGN E A REALIDADE DAS MPES CATARINENSES
CONFECCIONISTAS DE VESTUÁRIO:
APONTAMENTOS DA NECESSIDADE DE UMA
ABORDAGEM SISTÊMICA DA GESTÃO DE DESIGN**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de **Mestre em Design e Expressão Gráfica**, e aprovada em sua forma final pelo Programada de Pos-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 12 de Agosto de 2014.

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Luiz Fernando
Gonçalves de Figueiredo, Dr.
Orientador

Prof. Luiz Salomão Ribas
Gomez, PhD.
Universidade Federal de
Santa Catarina

Profª. Mônica Stein, PhD.
Universidade Federal de
Santa Catarina

Prof. Murilo Scóz, Dr.
Universidade do Estado de
Santa Catarina

Dedico este estudo aos CURIOSOS (porque todo curioso é um pesquisador), já diria Carpinejar (2004) “o problema do humilde é que ele quer ser santo, o problema do ambicioso é que ele quer ser rei. A curiosidade escapa desses dois extremos da ganância.”

AGRADECIMENTOS

Como não poderia deixar de ser, agradecimentos públicos precisam ser feitos, mediante sua importância para o desenvolvimento deste estudo e no cumprimento de mais uma etapa da minha vida profissional e dos meus sonhos...

Agradeço à Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC pela possibilidade de realizar este estudo, bem como por dispor de toda sua estrutura para o suporte do mesmo.

Ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, por aportar, acolher e incentivar este estudo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Luiz Fernando G. de Figueiredo, por acreditar em mim e neste estudo, mesmo nos momentos mais críticos, pelas conversas regadas de bom humor e pelo rico aprendizado durante este tempo.

Aos Professores deste programa pela generosidade de dedicar suas vidas ao ensino e partilhar a riqueza de seus conhecimentos.

Aos Professores da Banca Examinadora, que aceitaram avaliar e contribuir com este estudo.

À chefe de Expediente Fernanda Delatorre pela presteza e atenção em tantos momentos.

Ao SEBRAE/SC, em especial à CR de Foz do Itajaí e ao Projeto ALI, por me aproximar da realidade das micro e pequenas empresas brasileiras, por me ensinar e por conceder seu acervo de dados.

Às MPES observadas neste estudo na figura dos seus empresários, por abrirem as portas de suas empresas e os meus olhos.

Ao CNPq pelo apoio financeiro em forma de bolsa de extensão, sem o qual, muito me teria sido negado.

À Capes também pelo seu apoio.

Ao NAS-DESIGN e todos os seus integrantes pelo acolhimento e compartilhamento de tantos conhecimentos.

Aos colegas feitos durante este período de aprendizado, a convivência deixou tudo mais leve.

Ao querido amigo Prof. Dr. Carlos Fernandes, incentivador perene da minha caminhada na vida acadêmica e exemplo de humildade e dedicação.

Aos amigos pessoais que com a distância se fizeram mais presentes do que nunca, em especial à Nayara Jorge, por morar na minha casa mesmo a 1200 km de distância.

Ao caríssimo amigo Erik Silva dos Santos, por ser tão brilhante, amável e atencioso. Por fazer parte dos meus dias, pelas inúmeras histórias, cafés e por dividir os momentos mais difíceis desses dois anos.

Ao amado Alberto R. Palmieri, por dividir comigo o pão, as dores, as alegrias e até as contas. Por tão pacientemente compartilhar comigo sua sabedoria, por acreditar em mim, por apoiar minhas decisões e tudo mais o que não precisa ser dito, mas jamais será esquecido.

À família Ribeiro Palmieri que me adotou com tanto amor.

À minha família, pelo inimaginável.

À minha avó Josefina Rosa das Dores, sem a qual eu não seria.

À Deus por tudo!



Mafalda por Quino.

RESUMO

A expressividade dos números relacionados às micro e pequenas empresas ainda gera pouca ênfase na adaptação de conteúdos de pesquisas acadêmicas em Gestão de Design. Tendo em vista esse fator, o foco deste estudo é a contraposição da gestão de design encontrada na literatura e a realidade encontrada em micro e pequenas (MPEs), especificamente um estudo de caso, com a observação de um grupo de 20 MPEs do setor de confecção do Médio Vale do Itajaí no estado de Santa Catarina. O estudo se dá por meio de uma abordagem sistêmica da gestão de design. Ao contrapor de forma geral os principais aspectos das empresas observadas com o que é apontado na literatura encontrada, no decorrer de aproximadamente vinte anos, é possível verificar que houve pouca evolução nas mesmas. Fato este, que sinaliza pouco amadurecimento do micro empresário principalmente em termos de gestão, planejamento, tomada de decisão, estratégias e inovações. Em relação ao uso do design, este estudo entendeu que ainda que as MPEs observadas se utilizem de alguma forma do design, a otimização dos seus atributos ficam comprometidos mediante a pouca ou nenhuma sincronia entre os projetos de produtos, produtos gráficos e demais setores da empresa. Nessas condições deixa de ser um recurso oportuno, de pesquisa e desenvolvimento, e passa a ser mais um processo obrigatório da “esteira produtiva”. Após contrapor a realidade das empresas e a teoria encontrada, este estudo concluiu que a inserção do design na gestão da empresa, pode proporcionar uma administração mais racional e produtiva, além disso, tende a melhorar tomadas de decisões e posiciona a empresa frente ao mercado, estabelecendo diretrizes, organizando as estratégias, podendo melhorar a relação da mesma com o ambiente externo, valorizando e transmitindo uma identidade mais sólida de acordo com os valores da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Design; MPE; Setor de Confecção; Abordagem Sistêmica.

ABSTRACT

The expressiveness of the figures related to micro and small business still generates little emphasis on the adaptation of content from academic research in Design Management. Considering this factor, the focus of this study is to contrast the management of design found in the literature and the reality found in micro and small enterprises (MSEs), specifically a case study, with the observation of a group of 20 MSEs from the textile manufacturing sector of the middle valley of Itajaí in the state of Santa Catarina. The study is through a systemic approach to design management. To counteract generally the main aspects of the companies complied with what is pointed out in the literature found in the course of about twenty years, it is possible to verify that there has been little progress on their part. This fact indicates little improvement of the micro entrepreneur especially in terms of management, planning, decision making, strategies and innovations. Regarding the use of the design, this study found that although the observed MSEs use it in some capacity, it's optimization attributes are compromised by little or no synchrony between the designs of products, graphics products, and other sectors of the company. Under these conditions it ceases to be a timely resource of research and development, and becomes a compulsory process of "productive treadmill". After contrasting the reality of companies and the found theory, this study concluded that the inclusion of design in company management can provide a more rational and productive administration, moreover, it tends to improve decision making and provides a good position for the company on the market, establishing guidelines, organizing strategies and possibly improving the its relationship with the external environment, valuing and transmitting a stronger identity in accordance with the company's values.

Keywords: Design Management; MSE; Textile Manufacturing; Systemic approach.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Procedimentos metodológicos.....	27
Figura 02: Histórico da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa.....	30
Figura 03: Processos da Cadeia Têxtil.....	34
Figura 04: Localização da região Médio Vale do Itajaí.....	37
Figura 05: Diversidade industrial catarinense apontada segundo as principais competências regionais.....	38
Figura 06: <i>Design Ladder</i>	45
Figura 07: Nível de inserção do design.....	46
Figura 08: Representação de sistema.....	50
Figura 09: Representação das hierarquia de sistemas.....	50
Figura 10: Etapas, manuseios e fases de produção.....	63
Figura 11: Limites da atuação do design nas MPEs observadas.....	76
Figura 12: Fragilidades em relação à prática de design e gestão de design nas MPEs.....	78
Figura 13- Intervenções da gestão de design nas MPEs.....	81

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Classificação das MPEs do grupo observado.....	56
Tabela 02: – Produtos desenvolvidos nas MPEs atribuídos à processos de design.....	68
Tabela 03: Encarregados internos pelo desenvolvimento de projetos	69
Tabela 04: Encarregados pelo desenvolvimento de produtos gráficos	71

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

1.1. ASPECTOS GERAIS.....	21
1.2. OBJETIVOS.....	22
1.2.1. Objetivo geral.....	22
1.2.2. Objetivos específicos.....	22
1.3. JUSTIFICATIVA.....	23
1.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	24
1.5. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	24
1.5.1. Classificação da pesquisa.....	25
1.5.2. Processo metodológico.....	26

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs).....	29
2.1.1. Visão geral das micro e pequenas empresas brasileiras.....	29
2.1.2. Contexto das MPEs de confecção de vestuário no Brasil...33	
2.1.3. Panorama da confecção de vestuário no estado de Santa Catarina.....	36
2.2. CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO.....	39
2.3. CONCEITUAÇÃO DE DESIGN E GESTÃO DE DESIGN.....	42
2.3.1. Design.....	42
2.3.2. Gestão de Design.....	42
2.3.3. Modelos de verificação da inserção do design.....	45
2.4. SISTEMAS.....	47
2.4.1. Abordagem sistêmica.....	51
2.4.2. O pensamento sistêmico e suas relações com a gestão de design.....	52

3. DESENVOLVIMENTO.....55

3.1. OBSERVAÇÕES DA PESQUISA.....	57
3.1.1. Características Gerais.....	57

3.1.2. Operações Observadas.....	61
3.1.3. A rotina do design nas MPEs observadas.....	66
4. RESULTADOS	
4.1. EM RELAÇÃO Á GESTÃO.....	73
4.2. EM RELAÇÃO AO DESIGN ATUANTE NO GRUPO.....	75
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	
5.1. CONCLUSÃO.....	85
5.2. APONTAMENTOS FUTUROS.....	88
6. REFERENCIAL.....	89
7. ANEXO AUTORIZAÇÃO DO PROJETO ALI-SC (SEBRAE).....	99

1. INTRODUÇÃO

1.1. ASPECTOS GERAIS

A compreensão do design como parte de estratégias empresariais é um tema relativamente novo tanto no contexto da gestão, quanto no contexto do design.

O design como ativo estratégico de vantagem competitiva fomentou discussões e posteriores pesquisas levaram a cunhar o termo gestão de design, ampliando o campo de pesquisa, de conhecimento e de atuação profissional nesta área.

A gestão de design vem sendo defendida por alguns pesquisadores como competência estratégica para o alcance de uma gestão integrada entre os setores da organização empresarial para a busca de inovação, vantagem competitiva, redução de custos, geração de valor, diferenciação, planejamento a curto, médio e longo prazo, além de atentar para ações internas e externas da organização com intuito de que nenhuma ação isolada coloque em risco a imagem e os valores da mesma (WERNER, 1998; GIMENO, 2000; BAHIANA, 1998; WOLF, 1998; AVEDAÑO, 2003; BEST, 2012; PALMIERI e FIGUEIREDO, 2012).

Ainda que bibliografia consultada defenda possíveis contribuições da gestão de design para organizações empresariais, notou-se que o discernimento, e o desenvolvimento de pesquisas e modelos de gestão de design adaptados ao cenário brasileiro ainda é tímido (ODA, 2010; WOLFF, 2010), cenário este que é composto predominantemente por micro e pequenas empresas (MPEs).

As MPEs são consideradas como fundamentais ao desenvolvimento socioeconômico do país nos últimos anos. Segundo o Anuário do Trabalho nas Micro e Pequenas Empresas de 2013, desenvolvido pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) em parceria com o DiEESE (Departamento Intersindical de Estudos Econômicos, Sociais e Estatísticos), entre 2002 e 2012, verificou-se aumento de 30,9% no número de MPEs, e quase dobrou o número de empregos formais gerados por estes estabelecimentos. Em 2012 as MPEs já contavam 99% dos CNPJs do país.

Tal como os números que apontam o desenvolvimento das MPEs são expressivos, também é expressiva a taxa de “mortalidade” dessas empresas. Segundo dados do Portal da Economia e Emprego do

Governo Federal (2012), em 2010 o percentual de MPEs fechadas antes de completarem 05 anos de vida foi de 58%.

A “morte” dessas organizações empresariais ocasiona prejuízos socioeconômicos, uma vez que contribui para aumentar o desemprego, seja dos colaboradores ou do próprio empreendedor, além de tirar do mercado os bens e serviços produzidos pelas mesmas.

Um dos principais fatores para os índices de mortalidade das MPEs é a falta de habilidades em gestão por parte dos dirigentes dessas empresas (PEREIRA e SOUSA, 2008).

Observar, compreender e adaptar a gestão de design é uma contribuição viável para MPEs, impulsionando a elucidação de problemas, entre os quais, a falta de inovação, de valorização e de competitividade de maneira que as soluções permeiem toda a organização, a fim de que os resultados gerais da organização e por decorrência do setor sejam mais satisfatórios.

Este estudo visa uma contribuição teórica para com a abordagem sistêmica da gestão de design adaptada ao contexto das MPEs brasileiras. Para tanto, observou-se MPEs catarinenses do setor confeccionista de vestuário a fim de descrever como estas abordam o design e, conseqüentemente, a gestão de design, contrapondo o que sugerem as teorias com a realidade observada. Neste processo são apontados obstáculos a implementação da gestão de design às MPEs, bem como são apontados possibilidades de viabilização.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Apontar as divergências entre a utilização real e a ideal da Gestão de Design por micro e pequenas empresas confeccionistas de vestuário catarinenses.

1.2.2. Objetivos específicos

- Compreender a realidade das MPEs brasileiras;
- Conceituar abordagem sistêmica da Gestão de Design;
- Compreender o setor confeccionista;
- Descrever o design atuante nessas organizações;

- Gerar diagramas da situação atual do design nessas organizações;
- Gerar um diagrama que aponte a utilização da gestão de design nas MPes.

1.3. JUSTIFICATIVA

Sabe-se que a massa majoritária das empresas brasileiras é composta por micro e pequenas (Dieese, 2013; SEBRAE, 2013; BARRETO, 2013; FIRJAM e FERRAZ, 2011) e que elas ocupam um lugar de destaque na absorção de mão de obra e distribuição de renda no país, Risola (2010) as classifica como sendo o “sustentáculo da economia”.

A expressividade dos dados quanto as MPes ainda gera pouca ênfase na adaptação dos conteúdos de pesquisas acadêmicas em Gestão de Design para as mesmas. Wolff (2010) deixa evidente que o tema Gestão de Design para MPes, é pouco abordado no país, “o volume de publicações no tema ainda é pequeno, (...) e apresentam ainda pesquisas bastante superficiais, se comparadas às internacionais” (WOLFF, 2010, p. 16).

De acordo com Mozota *et al.* (2002), o processo de design é visto como uma representação mental do novo modelo de gestão e, portanto, mapear o processo no qual design está inserido, abordando sua inserção, integração e correlação com outras funções da empresa são etapas da própria definição teórica de Gestão de Design.

A literatura encontrada em sua maioria observa ou adapta a Gestão de Design em organizações empresariais estruturadas, com setores estabelecidos e organizados, diferentemente da realidade encontrada por este estudo nas MPes observadas.

A lacuna entre a realidade observada por este estudo e a teórica da Gestão de Design encontrada, sugere a necessidade de adaptação da teoria para a prática, a fim de que a Gestão de Design possa efetivamente ser incorporada à maioria das empresas brasileiras gerando benefícios, gestão flexibilizada e adequada para cada estrutura organizacional.

Neste sentido, esta pesquisa contribui localmente, ao abordar questões pertinentes ao desenvolvimento regional que é a gestão e a inserção do design às estratégias de uma mostra de MPes confeccionistas da região do médio vale catarinense.

Enquanto estudo de caso, essa pesquisa observou um grupo específico de MPEs, mas com o objetivo de contribuir para com a compreensão, teorização e futuras práticas de inserção da gestão de design adaptada as MPEs brasileiras como um todo, uma vez que casos, ainda que distintos, podem apresentar semelhanças.

Este contribui ainda com outros estudos que buscam compreender a importância da abordagem sistêmica da gestão de design, seja em uma perspectiva teórica e/ou acadêmica, tanto nas pesquisas do Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design (NAS-DESIGN), núcleo ao qual este estudo está vinculado, quanto para o programa de Pós – Graduação em Design e Expressão Gráfica e demais estudos que visem compreender a gestão sistêmica do design em MPEs.

1.4. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A observação do grupo de MPEs e os dados para a realização deste estudo foram obtidos por meio do Programa Agente Local de Inovação (ALI), desenvolvido pelo SEBRAE/SC em parceria com CNPq, no período de outubro de 2011 à outubro de 2013.

O grupo observado era composto por 20 MPEs do setor confeccionista de vestuário da região do Médio Vale do Itajaí no estado de Santa Catarina, em sua maioria sediadas na cidade de Brusque. A escolha pela região do Vale do Itajaí se deu tendo em vista que a mesma concentra um dos maiores pólos de indústrias confeccionistas do Brasil (BRUNO E MALDONADO, 2005), além disso, o Núcleo de Abordagem Sistêmica do Design (NAS-DESIGN), núcleo ao qual este estudo está vinculado, tem desenvolvido outras pesquisas e atuado na região desde 2006 (MARTORANO, 2012).

Este estudo, enquanto fundamentação teórica aprofundou-se em Gestão de Design, Abordagem Sistêmica da Gestão de Design, Confecção de vestuário e Micro e Pequenas Empresas, a abordagem dos mesmos limitou-se a estabelecer relações com o tema proposto.

1.5. METODOLOGIA DE PESQUISA

Metodologia científica é um conjunto de etapas ordenadamente dispostas para a investigação de um fenômeno.

De acordo com Demo (1996, p. 34) a pesquisa é atividade corrente, visto que se considera uma atitude “um questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Minayo (2007, p.23), define a pesquisa como atividade básica das ciências diante de sua indagação e descoberta da realidade, uma constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado permanente.

A metodologia de pesquisa, portanto, é a maneira lógica e ordenada de se chegar a respostas que estão entre a teoria e a prática por meio de métodos científicos, não tem por finalidade esgotar as indagações, ao contrário, gera conhecimentos que induz ao ineditismo de questionamentos.

1.5.1. Classificação da pesquisa

A classificação desta pesquisa foi respaldada pela taxonomia sugerida por Prodanov e Freitas (2013):

- Quanto à sua natureza, caracteriza-se como pesquisa aplicada, tendo em vista o propósito de elaborar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, ou seja, produzir um conhecimento à respeito da adaptação da gestão de design para MPEs brasileiras mediante suas peculiaridades.
- A abordagem da problemática ocorreu de forma qualitativa, pois as atividades da pesquisa foram sequenciadas tendo abrangido inúmeras visitas ao grupo observado, acompanhamento nos momentos de aplicação de questionários do projeto ALI, além de interpretação e a redação das considerações e apontamentos (PRODANOV e FREITAS, 2013; GIL, 2002).
- Quanto ao seu objetivo, define-se como exploratória, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito e aprimorar ideias (GIL, 2002).
- No que concerne aos procedimentos, a primeira parte da pesquisa (conceitual) se deu de forma bibliográfica, considerando a necessidade de reunir uma base teórica que pudesse oferecer suporte à elucidação das ideias e conceitos

empregados nesta pesquisa, como conceituação de gestão de design, gestão, abordagem sistêmica, micro e pequenas empresas e setor confeccionista. A segunda parte desta pesquisa qualificou-se como estudo de caso, uma vez que observou regularmente um grupo de MPEs confeccionista de vestuário (objeto de estudo) por 02 anos, coletou, analisou e interpretou informações do mesmo, com intuito de explorar situações cotidianas que não eram claras apenas com corpus teórico (YIN, 2001; GIL, 2002; LAKATOS e MARCONI, 2010; PRODANOV e FREITAS, 2013). A terceira parte da pesquisa elaborou um infográfico abordando as divergências entre a gestão de design teórica e a realidade observada e percebida no grupo de MPEs supracitado, visando apontamentos que posteriormente podem evoluir para uma pesquisa-ação entre o NAS-Design e as empresas observadas na busca por suprir praticamente as demandas de uma gestão sistêmica de design:

(...) pesquisa social com base empírica que é concebida em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. (THIOLENT, 1998, p. 14).

1.5.2. Processo metodológico

A Figura 01 representa os procedimentos efetuados, graficamente a fim de possibilitar um melhor entendimento a cerca dos métodos usados para a conclusão deste estudo. A mesma é representada de forma que apresente seu caráter de inter-relações sistêmicas na abordagem de todas as etapas.

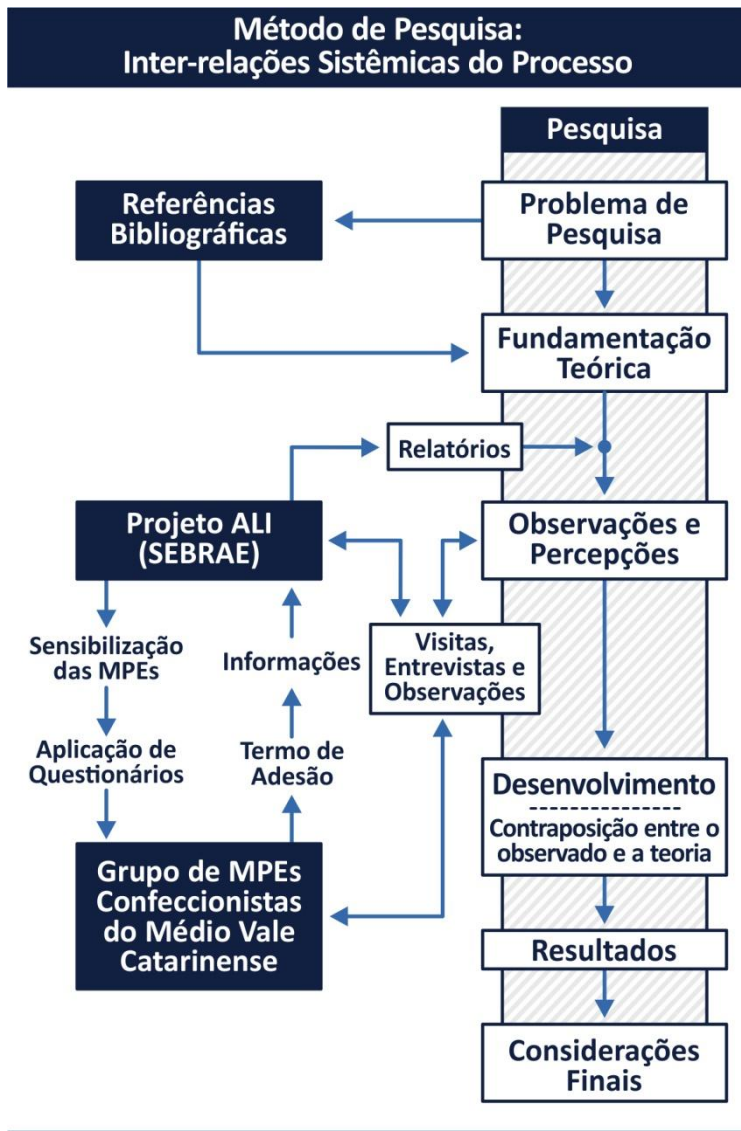


Figura 01: Procedimentos metodológicos. Dos autores.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPEs)

Por meio da descrição do conteúdo encontrado na pesquisa bibliográfica, este subcapítulo apresenta uma fundamentação teórica sobre as MPEs brasileiras e catarinenses de confecção, mais especificamente, empresas da região entorno da cidade de Brusque.

No entanto, primeiramente se fez necessário definir o conceito de Micro e Pequenas Empresas segundo a legislação brasileira, bem como melhor compreender o contexto genérico dessas organizações e sua importância socioeconômica, mas não apenas qualitativamente, vindo a apresentar números relatados por instituições responsáveis pelo apoio às MPEs.

Seguindo os recortes que definem o escopo deste subcapítulo, consultaram-se estudos e relatórios que tratam especificamente das indústrias confeccionistas brasileiras, compreendendo melhor sua estrutura para, posteriormente, afinar a conceituação e, então, tratar do contexto das indústrias confeccionistas catarinenses.

2.1.1. Visão geral das micro e pequenas empresas brasileiras

Para fins de compreensão este tópico busca esclarecer o que são e como são classificadas as MPEs brasileiras, bem como sua importância para o desenvolvimento socioeconômico do país do ponto de vista legislativo, organizacional e qualitativo.

Correspondem à organizações, unidades sociais, coordenadas conscientemente, compostas de uma ou mais pessoas que comunicam-se, desenvolvem ações que visem um objetivo comum e cuja decorrência de longevidade fica dependente de suas governanças (ROBBINS, 1996; BARNARD, 1979).

No Brasil, do ponto de vista legislativo, a valorização das MPEs passa a acontecer nos anos 80. O marco inicial se dá na inserção de dois artigos que previam um tratamento diferenciado às mesmas na Constituição de 1988, prevendo alguns incentivos de cunho fiscal, segundo o Observatório da Lei Geral (2014). A partir desse ponto, outros recursos foram implementados à lei, em favor dessas organizações empresariais (Figura 02).

Histórico da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa

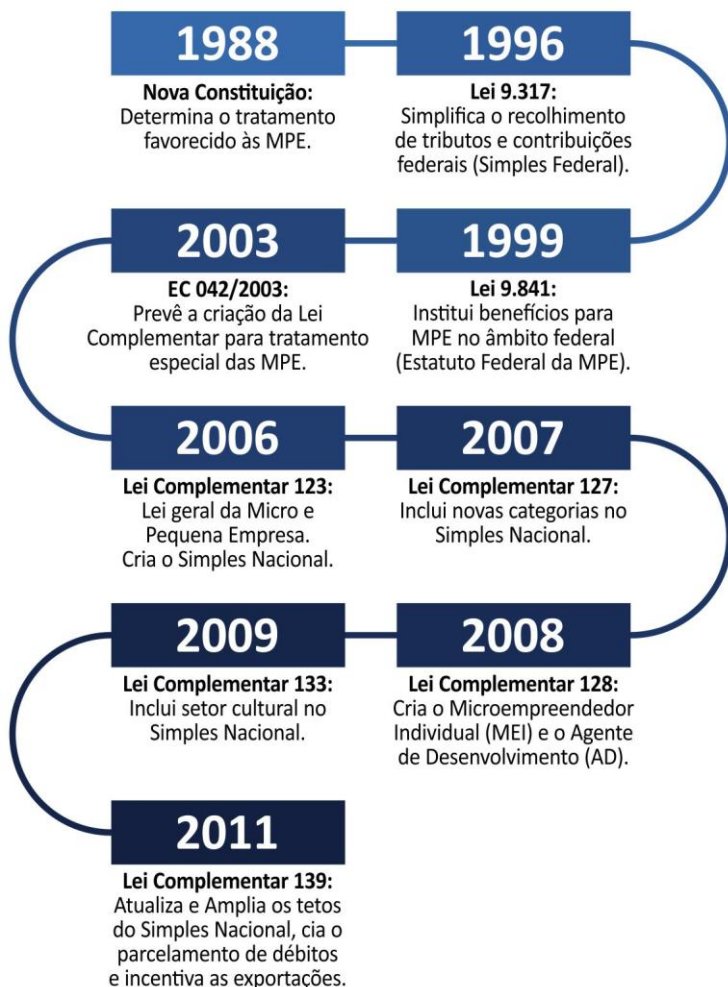


Figura 02: Adaptado do Observatório da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, 2013.

Já no final da década de 90, estudos apontavam para a redução do tamanho das empresas como tendência do século (ORTIGARA,

2006). Ainda de acordo com o autor, diante da tendência de transformação das organizações empresariais, em 2005, o Brasil passa a discutir novos meios para fomentar ainda mais o desenvolvimento dessas pequenas organizações. No mesmo ano, desenvolve-se um anteprojeto de lei em prol da regulamentação das MPEs brasileiras, cuja proposta compreendia o estabelecimento e a regulamentação de incentivos como desburocratização, acesso à crédito, simplificação de pagamentos, menores alíquotas de impostos, contribuições, acesso à tecnologias, inovação, exportações e compras governamentais.

Em dezembro de 2006 foi sancionada a Lei Complementar 123/2006, conhecida como Lei Geral da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte.

Segundo a Lei Complementar 123, de 14 de Dezembro de 2006, com republicação complementar 139, em 10 de Novembro de 2011, classificam-se como micro e pequenas empresas aquelas organizações que obedecem ao critério de receita bruta anual:

- Microempresa: receita bruta anual inferior ou igual à R\$ 360 mil;
- Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual inferior ou igual à R\$ 3,6 milhões.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas (SEBRAE), utiliza ainda a classificação por número de funcionários:

- Microempresa:
 - Na indústria e construção: até 19 funcionários;
 - No comércio e serviços: até 09 funcionários.
- Pequena empresa:
 - Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários;
 - No comércio e serviços: de 10 a 49 funcionários.

Classificar as organizações empresariais de acordo com os critérios definidos em legislação facilita o reconhecimento e o beneficiamento destas, segundo a mesma lei.

Dado o ponto de vista legal para o enquadramento da MPE brasileira, parte-se para o aspecto qualitativo das mesmas no contexto socioeconômico do país.

Segundo Luiz Barreto (2013), presidente do SEBRAE Nacional, os pequenos negócios representam 99% de todos os CNPJs do país, o equivalente a quase 07 milhões de empresas. São elas as

responsáveis por gerar 75% dos novos empregos com carteira assinada, pagam cerca de 40% da massa salarial e empregam aproximadamente 15 milhões de brasileiros.

De acordo com Lima (2001), alguns pontos de grande valia para o desenvolvimento socioeconômico podem ser observados em empresas de pequeno porte (LIMA, 2001; LONGENECKER *et al.*, 2007; SANTOS, SILVA, NEVES, 2011; SCHREIBER *et al.*, 2013):

- Absorvem mais mão-de-obra por capital investido (embora com pouco ou nenhum nível de qualificação);
- Funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra;
- Têm papel complementar em relação aos grandes empreendimentos;
- A expansão do segmento provoca democratização do capital;
- A estrutura enxuta possibilita maior agilidade de tomada de decisão e flexibilidade produtiva;
- Introduzem inovação;
- Estimulam competição.

O alto índice de absorção de mão de obra e, portanto de distribuição de renda torna as MPEs elemento decisivo no desenvolvimento da economia.

Da perspectiva social, gera oportunidades de desenvolvimento humano, tirando o sujeito da marginalidade ao oferecer emprego e o inclui à sociedade economicamente ativa, melhora autoestima, dignifica, dá acesso à capacitações e proporciona uma visão de futuro com melhores condições. Soifer (2002, p. 103) argumenta ainda que:

O lucro dos pequenos empresários fica quase todo em sua cidade ou região, o que promove o desenvolvimento de outras pequenas e médias empresas. O restante beneficia outras empresas dentro do país. Ao contrário, o lucro das grandes empresas ou vai para o exterior ou para investidores que residem em lugares frequentemente distantes de onde foi gerado.

Visto esses aspectos das MPEs, parte-se para a última discussão para fins de compreensão deste conceito, o aspecto organizacional.

Consoante com Batalha e De Mori (1990), alguns fatores sinalizam a organização da maioria das MPEs:

- Ausência de ferramentas específicas para o sistema de informações e gestão;
- Proprietários do negócio se envolvem em todas as decisões da empresa;
- Poucas pessoas se envolvem no processo decisório da empresa (uma ou duas);
- Por assumir muitas atividades e, muitas vezes, ser o “faz-tudo” na empresa, falta tempo ao empresário para elaborar um planejamento de seu negócio.
- Acesso a crédito geralmente deficiente;
- Formalidade e rigidez da estrutura organizacional.

Cada perspectiva apresentada teve por objetivo explorar melhor o contexto das MPEs brasileiras, suas características e localizar sua contribuição no âmbito socioeconômico do país de modo geral. Na sequência o estudo compreenderá as MPEs confeccionistas de vestuário.

2.1.2. Contexto das Micro e Pequenas Empresas de confecção de vestuário no Brasil

O setor de Confecção de Vestuário brasileiro é composto majoritariamente por micro e pequenas empresas (FIRJAM e FERRAZ, 2011).

Segundo Gomes (2002) confecção caracteriza-se por um conjunto de empresas que transformam tecidos (compostos por fibras naturais ou sintéticas) em peças de vestuário (feminino, masculino ou infantil), de uso doméstico (cama, mesa e banho) e até mesmo decorativo (cortinas, toldos, tapeçaria).

A confecção é um dos últimos processos de uma extensa cadeia que começa na produção de matérias primas (fibras animais ou vegetais), passando pela fiação, tecelagem, beneficiamento/acabamento, finalmente a confecção que se caracteriza como fase da elaboração de peças confeccionadas, abrange a criação, a modelagem, o enfito, o corte, a costura e o beneficiamento do produto (RECH, 2006; NETO e MANSUR, 2005), a última fase é o mercado (Figura 03).

Processo da Cadeia Têxtil



Figura 03: Processo da Cadeia Têxtil. Adaptado de Rech (2011).

Segundo o Instituto de Estudos e Marketing Industrial (IEMI), (2011), em 2009 o Brasil era o quarto maior produtor de confecção

de vestuário do mundo, com 2,90% de participação no mercado mundial e 1.169.000 toneladas produzidas.

O setor, no Brasil, é marcado principalmente por características como alta variedade de produtos, ciclo de vida curto, grande dependência do design, da qualidade, da marca, do nome do estilista, e da produção em massa, argumenta Serra (2001).

Em 2009 o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) realizou um estudo, a fim de verificar o panorama da cadeia produtiva têxtil e de confecção nacional e internacional, o enfoque do mesmo estava na necessidade de gerar atividades inovativas fundamentais para a estratégia competitiva das empresas desse setor no Brasil. O estudo apresentou a realidade da cadeia nos países desenvolvidos e apontou suas principais características a fim de gerar um comparativo com a cadeia produtiva brasileira:

Nesse contexto, as empresas dos países desenvolvidos orientam cada vez mais sua produção na direção das etapas com maior valor agregado da cadeia, como design, organização da produção e marketing. São polos orientadores da moda mundial e buscam competir pela diferenciação de produtos e pela conquista de nichos específicos de mercado. Esse comportamento segue também uma tendência dos consumidores de busca por roupas com marcas e significados específicos, e não somente preços baixos. Dessa forma, aumenta significativamente a importância dos desejos e limites financeiros do consumidor final como guia fundamental da estratégia competitiva de mercado (COSTA e ROCHA, 2009, p. 165).

O estudo diagnosticou a cadeia produtiva têxtil e de confecção brasileira como “tímida” e muito baseada na compra de máquinas e equipamentos no que tange a inovação, o que segundo o estudo enfraquece sua estratégia competitiva mediante outros países, e consequentemente abre espaços maiores para a entrada de produtos importados.

As maiores concentrações de indústrias da cadeia têxtil e de confecção estão no sul e sudeste do Brasil (RECH, 2011) e o estado

de Santa Catarina se destaca como um dos polos indústrias mais avançados da América Latina (SOBOTTA, 2001).

2.1.3. Panorama da confecção de vestuário no estado de Santa Catarina

No estado de Santa Catarina, de acordo com a Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC, 2011), a confecção de vestuário possuía neste mesmo ano 7.801 indústrias e um total de 110.445 de funcionários neste setor.

A região catarinense Médio Vale (Figura 04), faz parte da macro região Vale do Itajaí que concentra o maior pólo de malharia do estado (SANTOS,2012), segundo Romero et al. (1994), isso se deve ao fato de que as primeiras unidades fabris têxteis catarinenses localizaram-se nesta região, em fins do século XIX, criadas por iniciativas de artesões e operários de origem europeia que emigraram em grande quantidade da Alemanha, em consequência das crises econômicas e transformações políticas institucionais.

Nesta região está localizada a cidade de Blumenau, que aparece como o centro brasileiro de maior inserção em mercados internacionais, e a cidade de Brusque que consolida um aglomerado de micro e pequenas empresas responsáveis por 20% do vestuário produzido no estado (RECH, 2011). No entanto, segundo o Instituto Euvaldo Lodi (2005), o estado não tem tradição na criação de moda, mas sim na cópia.

Segundo os dados supracitados foi possível concluir que o setor da confecção possui por característica grande rotatividade e curto ciclo de vida dos produtos conhecido como *fast fashion*, além disso a sobrevivência deste tipo de produto esta sujeita às injeções constantes de inovações a fim de que os produtos tenham alguma chance de vendas no mercado, ou seja a diferenciação se torna fator determinante tendo em vista a concorrência global, marcas estrangeiras entram rapidamente no mercado brasileiro, seja introduzindo lojas próprias ou pelo mercado online.

O estado de Santa Catarina ainda sofre com a falta de investimentos em estratégias competitivas voltadas para a diferenciação, conseqüentemente geração de moda e fortalecimento de marcas no mercado nacional e internacional.

Região Catarinense do Médio Vale do Itajaí

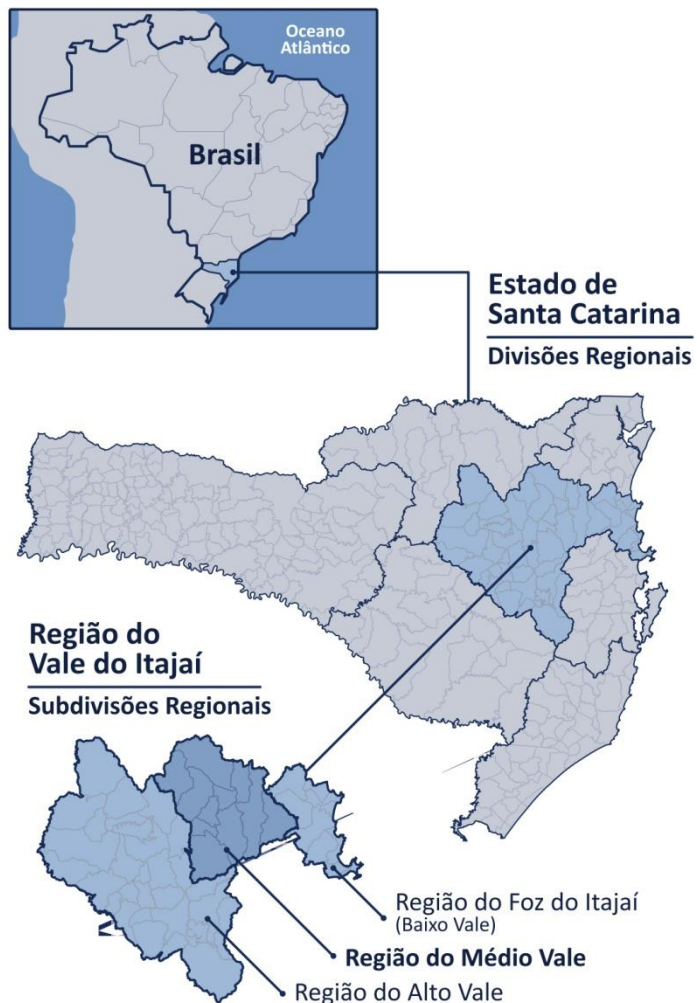


Figura 04: Localização da região Médio Vale do Itajaí. Adaptado de FIESC (2013).

Regiões Catarinenses: Diversidade industrial

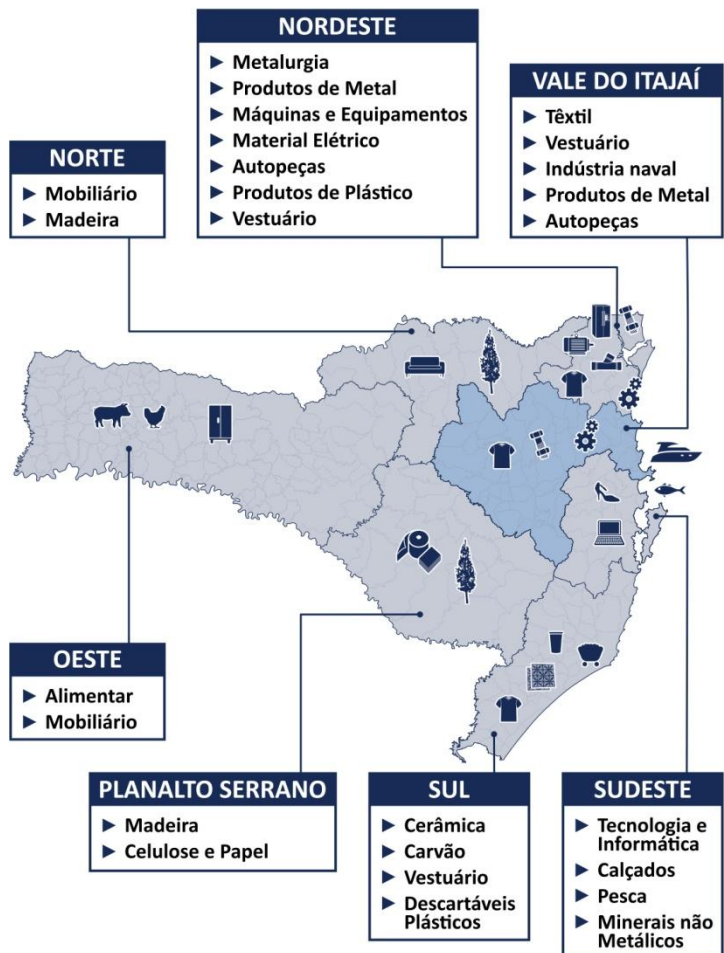


Figura 05: Diversidade industrial catarinense apontada segundo as principais competências regionais, com destaque para a região Vale do Itajaí. Adaptado de FIESC (2013).

2.2. CONCEITUAÇÃO DE GESTÃO

O substantivo “gestão”, do latim “*gestio*” e/ou “*gestione*”, trata do conjunto de ações indicadas por verbos como “gerir”, “administrar”, “gerenciar”, “reger”, “levar a realizar”, de modo que essas ações são agrupadas, devido a alguma correlação, para serem compreendidas como uma “coisa” distinta, própria, classificável e apontável, e não mais como ações isoladas. Assim é possível dizer que a gestão de uma determinada pessoa é, enquanto “coisa” própria, diferente da gestão de outra pessoa.

Ferreira (1999) e Martins e Merino (2011) sugerem a compreensão do conceito de gestão pelo termo “administração” referindo-se a atividade de manter sob controle, organizar e manter funcionando fatores variáveis tais como grupos de pessoas, situações diversas, processos e recursos a fim de obter o melhor resultado.

Os fatores diversos que a gestão tenta controlar variam entre cada tipo de objetivo e contexto, e podem ser todos aqueles os quais sejam entendidos como influente sobre os resultados desejados quer sejam de caráter presente, provável (futuro), positivo e/ou negativo. Claro que como influentes poderia se estender infinitamente a listagem de fatores a serem levados em conta, o que inviabilizaria o controle, para tanto os gestores estabelecem abrangências e prioridades segundo seus interesses, disposições e capacidades de controle.

Esse conceito pode ser utilizado para compreender diversos tipos de gestão, desde reinados, impérios, indústrias, empresas, grupos, ou atividades simples como cozinhar. A gestão fica a cargo do indivíduo ou grupo que assume assim a função de gestor, tal como chefes, presidentes, gerentes, reis monarcas, conselhos, ministérios e coordenadores. Nestes exemplos, embora alguns sejam mais complexos que outros, há a necessidade e o interesse de planejar e controlar situações, recursos e processos para atingir um determinado resultado objetivo e futuro, da melhor forma possível.

Quando se trata de um processo que envolve menos fatores, muitas vezes, o gestor é também o responsável pela operacionalidade dos processos em questão, de modo que a figura do gestor é uma *persona* assumida em determinadas circunstâncias em meio às outras atividades necessárias ao cumprimento do processo. Já quando os fatores abordados formam um arranjo complexo, e fogem a competência de um único executor, tem-se então um indivíduo ou grupo que se dedica exclusivamente a atividade administrativa.

Tal atividade geralmente está difundida nas práticas cotidianas, Mintzberg (2010), por exemplo, em seu estudo, observa a figura de um maestro de orquestra para compreender o papel de um gestor. E foi só após a revolução industrial que a gestão ganhou destaque, se popularizou e passou a ser debatida como profissão e área de conhecimento, por se tornar fundamental nos novos meios de produção. Isso aconteceu, visto que a gestão não era debatida anteriormente ou por estar ligada a nobreza, ou por estar mesclada as práticas cotidianas, como é o caso dos artesãos.

Com a revolução industrial, os processos produtivos, que geralmente ficavam em sua totalidade a cargo de um único artesão, começaram a ser fragmentados em etapas específicas e lineares, onde se buscava maior eficiência e o “melhor fazer” através profissionais especializados que se dedicavam a apenas uma de cada etapa, também chamados de operadores-padrões (MARTINS e MERINO, 2011; PALMIERI e FIGUEIREDO, 2012).

Se antes, no processo de produção de um móvel de madeira, etapas tais como de planejamento, projeto, compra de matéria-prima, preparação do material e das ferramentas, organização do ambiente de trabalho, corte, montagem, acabamento, venda e entrega ficavam a cargo de um profissional, nos sistemas de produção industrializados cada etapa foi direcionada a pessoas que se especializavam e se dedicavam a cada qual em um novo ritmo de produção em larga escala. O mesmo aconteceu com a gestão, que estava mesclada aos afazeres do artesão, e passou a exigir profissionais dedicados a planejar, organizar, direcionar, decidir, supervisionar, integrar e manter os fatores diversos que influenciavam nos resultados da instituição produtora.

Neste contexto, entre o século XIX e XX, surgiram teorias e práticas pioneiras como as de Frederick W. Taylor e Henry Ford, que destacam a importância e a função da gestão nestes novos processos industriais fragmentados e massificados, voltados, a principio, ao planejamento e controle dos processos internos, para se atingir sistemáticas de qualidade constante e de produtividade cada vez mais eficazes e eficientes (CHIAVENATO, 2004; MARTINS e MERINO 2011).

Henry Fayol, também entre o século XIX e XX, começou a ser introduzido o conceito de liderança, ressaltando a característica personalidade da gestão, e sua transmissão de motivações e

segurança. A gestão se mantém centralizada na figura do gestor, mas deixa de ser vista apenas como ações pontuais de gerencia, e passa a ser um senso coletivo de normas e valores, mesmo na ausência do gestor, é então uma imagem geral que aponta o direcionamento da organização (CHIAVENATO, 2004).

Posteriormente, mediante a competitividade do mercado globalizado e cada vez mais industrializado, a ciência e as práticas administrativas passaram a abordar preocupações para com fatores externos à organização, compreendendo-a como parte de um sistema maior, sujeita a influências. Passaram, então, a buscar formas de se fortalecer perante o mercado para melhor suportar as alterações das condicionantes externas. Fortalecem-se, nesta perspectiva, não só os conceitos de eficiência e eficácia, mas principalmente de efetividade, assumindo um caráter futuro, estratégico, de planejamento para prazos cada vez mais longos (proatividade), e maior sensibilidade a mudanças presentes, com diagnósticos precisos e respostas ágeis (reatividade), formando um ciclo de melhoria contínua.

Ressalta-se que as atividades pertinentes aos processos de gestão não ocorrem de maneira linear, e sim de maneira fragmentada, simultânea e repetitiva em um ambiente caótico. Mintzberg (2010) corrobora afirmando que a operacionalização realizada por quem ocupa o cargo de gestor, geralmente não condiz com a teoria, ou não está claramente teorizada, pois as atividades dos gestores variam de caso para caso, tanto pelo contexto caótico onde se lida com problemas que não podem ser tratados de forma padronizada, quanto pelas próprias características pessoais do gestor como seu foco, seu estilo e seus valores.

Mas de maneira genérica afirma-se que a gestão é a integralizadora de um sistema produtivo que visa o funcionamento de cada parte que o compõe, e a relação entre estas, mantendo-as em funcionamento coerente em meio às influências diversas, variáveis e possíveis de seu contexto, em prol de um resultado esperado. Como corrobora Pacheco Jr. *et al.* (2000) ao colocarem a gestão como:

(...) “arte” de estabelecer, distribuir e integrar racionalmente os recursos para que se tenham requisitos mínimos, com fins de que a organização possa conduzir e animar ações visando atingir seus objetivos, com base em dados do macroambiente, ambiente de tarefa e ambiente interno.

2.3. CONCEITUAÇÃO DE DESIGN E GESTÃO DE DESIGN

2.3.1. Design

Design pressupõe uma atividade criativa que tem por finalidade estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas, busca compreender o todo, possui papel central de humanização inovadora de tecnologias e um fator considerável no intercâmbio econômico e cultural.

Para Bigal (2001, p. 27) o design é uma força produtiva capaz de mediar tecnologias e materiais e por outro lado desenha informações, dá forma e torna os múltiplos objetos uma “matriz geradora de múltiplos significados”.

Sob um ponto de vista mais técnico Baxter (2000) defende a idéia de que o design é um grande amontoado de idéias que acaba por traduzir-se em conceito com a intenção de melhorar os aspectos funcionais, ergonômicos e visuais dos produtos com o intuito de satisfazer as necessidades dos usuários.

Para Löbach (2001) o design compreende a realização de uma idéia em forma de projetos ou modelos, tendo como resultado um produto passível de produção em série e com finalidade de resolver problemas que resultam necessidades humanas.

Flusser (2007) traz a mediação “(...) design significa aproximadamente aquele lugar em que arte e técnica (e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo científico) caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura” (FLUSSER, 2007, p. 183–184).

Na concepção de Moura (2009) a atividade de design compreende “trabalhar com a intenção, com o cenário futuro, executando a concepção e o planejamento daquilo que virá a existir” (MOURA, 2009, p. 118).

Ainda para Braga “O design tradicionalmente foi concebido como um processo de criação cujo fim é o bem-estar humano” (BRAGA, 2009, p. 02).

A atividade do design permite uma dinâmica na busca de múltiplos conhecimentos na aplicação de soluções cada vez mais completas para suprir as necessidades, como afirma Damazio (2006) a atividade de design é passível de muitas interpretações diferentes entre si, mas todas concordam que o design pressupõe uma atividade ligada a soluções de necessidades.

Ainda de acordo com Mozota *et al.* (2011), o design é um processo criativo, considerado até um termostato para a inovação, mas é também um processo de gestão. Nas várias citações supracitadas à respeito do design, embora cada autor reconheça o design à partir de suas perspectivas, é possível compreender o design como atividade consciente de planejamento e desenvolvimento de soluções inovativas para o bem estar humano.

No âmbito deste estudo o design é um ativo para o desenvolvimento empresarial, pois através da diferenciação de produtos, serviços, e estratégias, além de redução de custos envolvidos com a produção e da inovação, pode solucionar demandas e elevar a competitividade das empresas.

2.3.2. Gestão de Design

O design tem usado sua capacidade interdisciplinar no que tange abrangência de projetos de gestão segundo D'ajuz (2003) essa abrangência compreende o gerenciamento de recursos da organização com o fim de alcançar os objetivos estabelecidos, envolvem, portanto o planejamento, execução, controle de ações corretivas, e direcionamento de pessoas para que se obtenham os resultados esperados.

De acordo com Câmara *et al.*(2007) as responsabilidades da gestão também são as de conduzir as equipes em harmonia com as atividades, assim como administrar bons relacionamentos entre outros setores que não estão diretamente ligados ao projeto.

Niemeyer destaca três etapas do design na história, sua evolução de práticas e conhecimentos:

(...) ao longo do tempo o design tem sido entendido segundo três tipos distintos de prática e conhecimento. No primeiro o design é visto como atividade artística, em que é valorizado no profissional o seu compromisso com artifice, com a fruição do uso. No segundo entende-se que o design como um invento, um planejamento em que o designer tem compromisso prioritário com a produtividade do processo de fabricação e com a atualização tecnológica. Finalmente, no terceiro aparece o design como coordenação, onde o designer tem a função de integrar os aportes de diferentes especialistas, desde a

especificação de matéria-prima, passando pela produção à utilização e ao destino final do produto. Neste caso a interdisciplinaridade é a tônica. (...) estes conceitos tanto se sucederam como coexistiram, criando uma tensão entre as diferentes tendências simultâneas (NIEMEYER, 2007, p. 24).

Para Mozota *et al.* (2011) além de exercer papéis administrativos como a gestão de recursos de toda espécie a característica que diferencia a gestão de design é a capacidade de identificar e comunicar as diversas maneiras pelas quais o design pode contribuir para a valorização estratégica da empresa.

O Centro Português de Design no livro Manual de gestão de design (1997) descreve ao menos duas funções da gestão de design que em se tratando do projeto em si tem a função de gerir os recursos humanos e materiais desde o nascimento do projeto até seu lançamento no mercado e em âmbito empresarial procurará criar um ambiente favorável para o desenvolvimento de novos produtos.

Avendaño (2002), afirma que a Gestão de Design deve ter um ponto de vista ampliado, que vise ser integrador e interativo com todas as instâncias que conformam o processo projetual, e para isso o designer deve adequar seu discurso para a complexidade desta ação onde se faz necessário uma visão integral e global da intervenção desta ferramenta no processo criativo, oferecendo estratégias e políticas que busquem integrar empresa, fornecedores e consumidores.

A partir da gestão o design tem a possibilidade de alcançar e unir os setores de uma empresa, possibilitando com isso que as ações dentro desta organização sejam tomadas de forma integrada garantindo uma maior efetividade dos resultados.

Todo o discurso da gestão de design como processo integrador e interativo precisa ser também exequível, quaisquer que seja a organização onde esteja sendo aplicada.

Essa questão surgiu muitas vezes no decorrer da construção deste estudo, tendo em vista, que a gestão de design possui um caráter estratégico que busca envolver todos os esforços da empresa para garantir resultados pré-estabelecidos em um planejamento.

Esse estudo não pretende discutir todas as incursões da gestão de design já feitas por outros pesquisadores em MPEs tão pouco de

esgotar o assunto, ao contrário deseja fomentá-lo mais gerando conhecimento teórico a partir da compreensão da realidade do grupo de MPEs observado.

2.3.3. Modelos de verificação da inserção do design

Alguns autores desenvolveram ferramentas e modelos que procuram verificar em que estágio o design se encontra em uma empresa (ODA, 2010).

O *Design Ladder* (Escada) é descrito pelo Diagnóstico do Design no Brasil (2014), ferramenta desenvolvida pelo DDC (Centro Dinamarquês de Design) em 2003, que visa mensurar o nível de inserção ou utilização do design nas empresas, sua representação em degraus apresenta as caracterizações de cada nível (Figura 06):

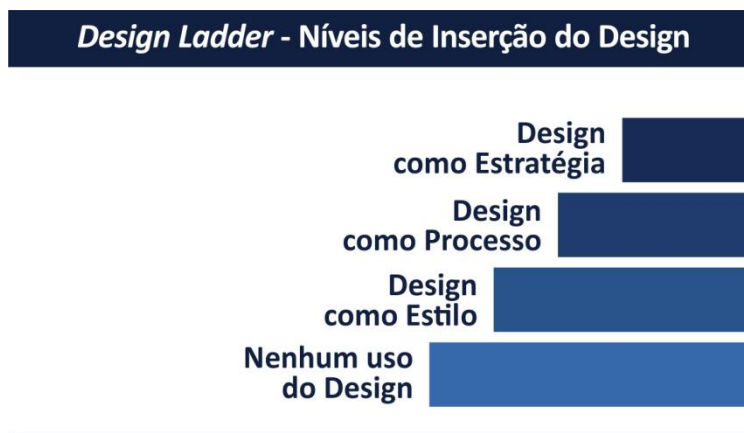


Figura 06: *Design Ladder* - Centro Dinamarquês de Design, 2003.

- Primeiro Degrau: As empresas que não conhecem o design. Ou ainda, outros setores das empresas acabam por responsabilizar-se da funcionalidade e estética no desenvolvimento dos produtos ou serviços;
- Segundo Degrau: Design como estilo, empresas consideram o design o estilo/estética do produto, consideram por tanto que a introdução do mesmo deve estar ligada aos fins do projeto com acabamentos e detalhes gráficos;
- Terceiro Degrau: Design como processo, as empresas que compreendem e dominam o processo do design. Neste

degrau o design passa a ser um processo integrado com vários outros setores da empresa na busca de resultantes (projetos/ produtos) mais eficientes;

- Quarto Degrau: Design como estratégia, empresas incorporam o mesmo em suas estratégias, como promotor de um ambiente inovativo na empresa, onde esta passa a gerir todos os seus recursos de forma mais eficiente para a geração de resultados mais significativos seja como imagem corporativa, redução de custos, produtos mais atrativos ao consumidor entre outros fatores.

Kathryn Best (2006), apresenta um outro modelo, onde classifica a inserção do design dentro das organizações como estratégico, tático e operacional, de acordo com o modelo (Figura 07).

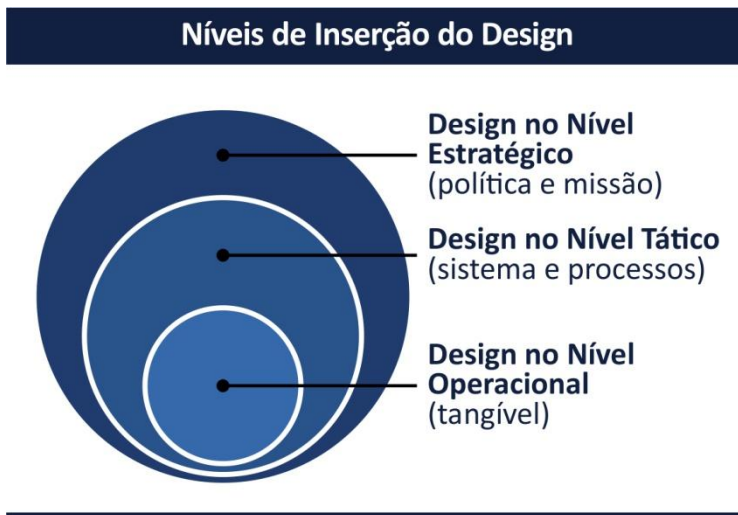


Figura 07: Nível de inserção do design. Fonte: Best (2006, p.17).

Cada um dos círculos representa a manifestação do design dentro da organização, sendo assim, o círculo interno representa o nível operacional onde o design tem suas manifestações tangíveis na forma física dos produtos.

O círculo médio representa o nível tático, ou seja, aquele em que o design se apresenta como parte do sistema/processo da organização se ligando à outros setores da mesma.

Em sua última manifestação no modelo (círculo externo), o design se apresenta como estratégia, nível onde o mesmo está incorporado às políticas, missões e visões estratégicas da organização.

Best (2012, p.78), defende que:

Todos os processos decisórios de uma organização são orientados por sua estratégia. O propósito da estratégia é criar uma vantagem competitiva sustentável, seja por meio de planejamentos, decisões e entregas de curto prazo, seja por uma visão de longo prazo quanto à direção certa que a empresa vai tomar.

Verifica-se nestes modelos uma necessidade de evidenciar a inserção e a influência do design dentro de organizações empresariais. No entanto, ao verificar que o design está inserido em uma organização em nível operacional, não é possível afirmar que isso seja gestão de design, a não ser que o design permeie por toda a organização e faça parte das estratégias da mesma.

2.4. SISTEMAS

Primeiramente é preciso compreender o conceito de sistema. Segundo Chiavenato (2004) o termo é original do grego “*sýstema*” (“sun” = “com” e “*istemi*” = “colocar junto”), e que diz respeito a um conjunto de elementos que são as partes ou órgãos que compõem uma estrutura funcional, e que estão sinergicamente relacionados de modo a formarem um todo complexo e unitário (CHIAVENATO, 2004; FERREIRA, 1999).

Cada elemento quer seja semelhante ou distinto, cumpre funções próprias às quais influenciam nas funções de outros elementos estabelecendo uma relação sinérgica que permite uma função maior e diferente das funções de cada qual. Nesse sentido, Chiavenato corrobora afirmando que:

Existe sinergia quando duas ou mais causas produzem, atuando conjuntamente, um efeito maior do que a soma dos efeitos que produziriam atuando individualmente. (...) O todo apresenta propriedades e características próprias que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. (CHIAVENATO, 2004, p. 424 e 475).

O conceito de sistema é utilizado para compreender e descrever funcionamentos conjuntos em diversas áreas do conhecimento como biologia, mecânica, administração, sociologia e física, de modo que nessa perspectiva o que delimita o escopo do fenômeno a ser compreendido e, portanto, delimita os elementos e relacionamentos a serem observados e descritos é a função maior que esses elementos desempenham em conjunto.

Tomando como exemplo um caso da biologia humana, pode-se descrever o sistema cardiorrespiratório, onde coração, vasos sanguíneos (artérias, arteríolas, vênulas, veias e capilares) e sangue são elementos diferentes, onde cada qual tem sua própria função, mas que de maneira interdependente cumprem uma função de transportar e distribuir água, gases, nutrientes, hormônios, hemácias e etc. pelo corpo humano. Função essa que não pode ser desempenhada caso um desses elementos não funcione ou não se relacione com os demais. Ainda que esses elementos desempenhem outras funções e possam ser associados a outros sistemas, nesse caso, o escopo é a função de transporte e distribuição que assim permite compreendê-los como sistema.

Chiavenato (2004, 418-422 e 474-476) cita Bertalanffy, autor tido como o organizador da Teoria Geral de Sistemas, e aponta os principais conceitos de sistemas listados e representados a seguir:

- Entrada (*input*) – tudo o que um sistema importa ou recebe de seu mundo exterior, dentre os quais estão os recursos necessários para poder funcionar tais como informação, energia e materiais (Figura 08).
- Saída (*output*) – são os resultados finais das operações de um sistema, todo sistema produz uma ou várias saídas, por meio das quais exporta o resultado de suas operações para o meio ambiente (Figura 08).
- Caixa negra (*black box*) - refere-se aos processos não desvendados de um sistema, pois os elementos internos são desconhecidos. Nesses casos o sistema apenas pode ser conhecido "por fora", vindo a deduzir os processos internos, por exemplo, ao se observar as entradas e saídas do sistema.
- Retroação (*feedback*) - é um mecanismo segundo o qual uma parte da energia, matéria e/ou informação de saída de um sistema retorna à entrada. É uma forma de comunicação,

de retorno, proporcionada pela saída do sistema à sua entrada, no sentido de alterá-la de alguma maneira, pois o efeito (saída) reflui sobre a causa (entrada), seja incentivando-a ou inibindo-a. Assim, podem-se identificar dois tipos de retroação: a positiva e a negativa. A retroação serve para reaproveitar os efeitos de saída (reciclagem ou reuso de material), comparar informações (verificar a relação entre objetivos e resultados para readequar saída e entrada) e alterar o ambiente a favor do sistema (Figura 08).

- Homeostasia - é um equilíbrio dinâmico entre as partes do sistema obtido pela auto-regulação, ou seja, pelo autocontrole, mantendo certas variáveis dentro de limites, mesmo quando os estímulos do meio externo forçam essas variáveis assumirem valores que ultrapassam os limites da normalidade. Os sistemas têm uma tendência a se adaptar a fim de alcançar um equilíbrio interno face às mudanças externas do meio ambiente. Caso não se equilibre, acaba se desmantelando (Figura 08).
- Funções, Propósito ou Objetivo - todo sistema tem um ou vários propósitos, funções e/ou objetivos. As unidades (ou objetos), bem como os relacionamentos, definem um arranjo que visa sempre um objetivo a ser alcançado (Figura 08).
- Globalismo - qualquer estimulação em uma unidade do sistema afetará todas as unidades devido ao relacionamento existente entre elas. O efeito total dessas alterações ocasiona um ajustamento de todo o sistema.
- Subsistemas e Supra-sistema – Os sistemas existem dentro de sistemas. Cada sistema é constituído de subsistemas e, ao mesmo tempo, faz parte de um sistema maior, o supra-sistema (ou ambiente). Cada subsistema pode ser detalhado em seus subsistemas componentes, e assim por diante. A hierarquia dos sistemas e o número de subsistemas dependem da complexidade da estrutura em questão. As partes podem operar simultaneamente, em série ou em paralelo. Não há sistemas fora de um meio específico (ambiente) que o condicione e o influencie. O supra-sistema também faz parte de um supra-sistema maior, e assim supõe-se que se possa descrever infinitamente. Os sistemas são abertos, pois se caracterizam por um processo infinito de

relações sinérgicas e de intercâmbio com o seu ambiente para trocar energia, informação e etc. (Figura 09).

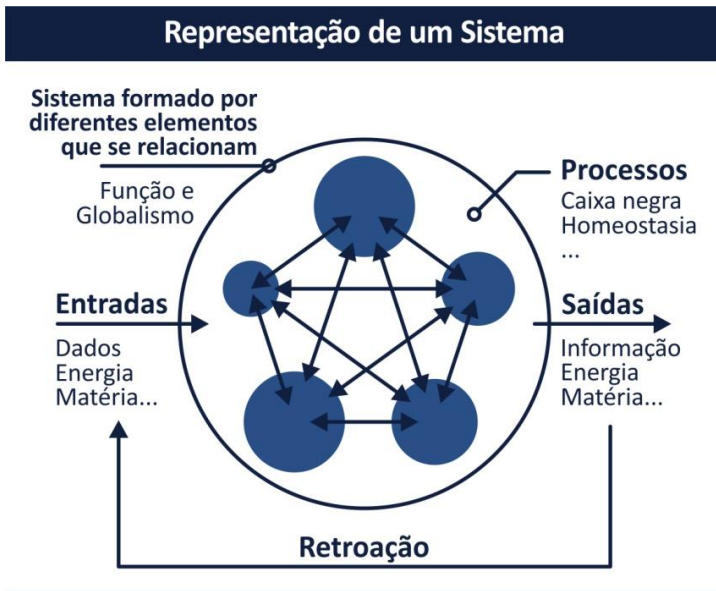


Figura 08: Representação de sistema. Adaptado de Chiavenato (2004).

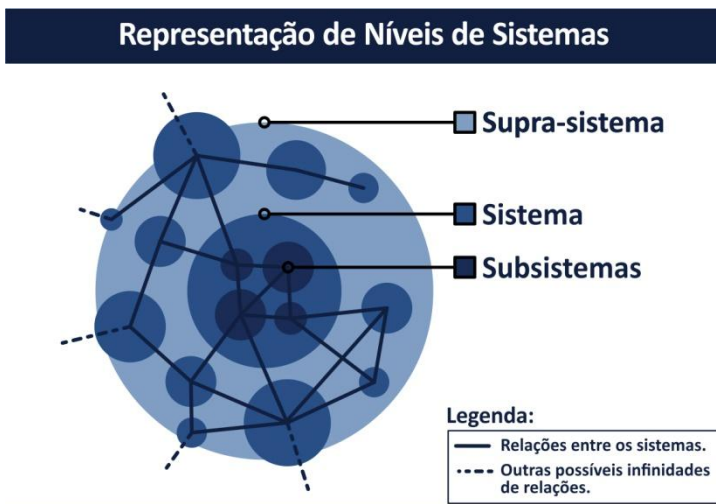


Figura 09: Representação das hierarquia de sistemas. Dos autores.

2.4.1. Abordagem sistêmica

A abordagem sistêmica advém de uma mudança de paradigma de pensamento que exerceu grande influência no século XX. Correntes científicas da biologia organísmica, da psicologia da Gestalt, da ecologia e posteriormente da física quântica e da teoria geral de sistemas apontaram a insuficiência do método analítico de Descartes (CAPRA, 2012; VASCONCELLOS, 2012; .

Segundo a corrente analítica, reducionista e/ou mecanicista pode-se conhecer completamente o todo ao estudar a fundo as propriedades das partes. A abordagem sistêmica afirma o oposto, revertendo a relação entre as partes e o todo, ao dizer que as propriedades das partes só podem ser entendidas a partir da organização do todo (CAPRA, 2012).

A tensão básica é a tensão entre as partes e o todo. A ênfase nas partes tem sido chamada de mecanicista, reducionista ou automística; a ênfase no todo, de holística, organísmica ou ecológica. Na ciência do século XX, a perspectiva holística tornou-se conhecida como “sistêmica”, e a maneira de pensar que ela implica passou a ser conhecida como “pensamento sistêmico” (CAPRA, 2012, p. 33).

Capra (2012, p. 39) reforça que sistema significa um todo integrado cujas propriedades essenciais surgem da relação entre suas partes, e coloca “pensamento sistêmico” e, portanto “abordagem sistêmica”, como a “compreensão de um fenômeno dentro do contexto de um todo maior”, onde “entender as coisas sistemicamente significa, literalmente, colocá-las dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações”.

Abordagem sistêmica é uma forma de compreender e, assim, intervir em fenômenos, não como objetos isolados, mas sim correlacionados e contextualizados.

Nessa nova perspectiva, as relações que organizam o sistema são fundamentais para a compreensão de cada qual e do todo ao qual pertencem, pois algumas características ou funções apenas emergem, e por tanto podem ser estudadas, quando determinados elementos se relacionam. Chiavenato (2004) exemplifica com o caso da molécula de água que possui propriedades diferentes das de seus átomos (oxigênio e hidrogênio) componentes quando isolados, pois emerge novas características próprias da relação entre eles.

2.4.2. O pensamento sistêmico e suas relações com a gestão de design

Já relacionando o conceito de sistema com as organizações produtivas, esse mesmo autor acrescenta que:

A produção em massa exemplifica um enfoque de sistemas. Ela não é apenas uma coleção de coisas, mas um conceito e uma visão unificadora do processo produtivo que requer um grande número de coisas - como máquinas, equipamentos e instalações - mas não começa com essas coisas: elas é que decorrem da visão do sistema. A idéia de sistema lembra conectividade, integração e totalidade. (...) O conceito de sistema aberto é perfeitamente aplicável à organização empresarial. A organização é um sistema criado pelo homem e mantém uma dinâmica interação com seu meio ambiente, sejam clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos. Influi sobre o meio ambiente e recebe influência dele. Além disso, é um sistema integrado por diversas partes ou unidades relacionadas entre si, que trabalham em harmonia umas com as outras, com a finalidade de alcançar uma série de objetivos, tanto da organização como de seus participantes. (CHIAVENATO, 2004, p. 476-479).

Ainda segundo Chiavenato uma abordagem sistêmica, as organizações empresariais devem ficar atentas as mudanças em seu ambiente (mercado, aspirações da sociedade, fonte de recursos), pois esta dependente de um supra-sistema maior em constante mudança, alterando também aquelas que são as entradas do sistema empresarial. Em um ambiente em que a velocidade e o ritmo de mudança são grandes, certas organizações tenderão a desaparecer por se tornarem desnecessárias ao ambiente. Seus produtos não mais atendem às necessidades, anseios e solicitações do contexto.

Para atender as necessidades e às alterações do ambiente, a empresa deve estar atenta as mudanças, e criar sinergias entre seus setores (subsistemas), reorganizando-se para sobreviver, capitando o que lhe é necessário (entradas) e oferecendo o que o ambiente aspira (saída), criando sinergias de interdependência mútua que a lhe traga melhores subsídios (retroalimentação).

Um desses subsistemas que podem contribuir para com a compreensão das novas demandas externas, e para com a inovação em relações necessária sob a forma de novas soluções (produtos e processos) é o design. Porém, para tanto, este subsistema deve ter

suas relações com as demandas externas (entradas) e com os demais subsistemas empresariais (entradas de informação e saídas de projetos) fortalecidas para a geração de soluções (processo).

O design assume uma abordagem sistêmica perante a necessidade de abordar cada vez mais relações em torno do projeto. Isso ocorre tanto no projeto em si, abordando informações referentes às demandas dos usuários, o comportamento do mercado, as possibilidades de produção e estratégia corporativa, quanto sobre o produto, pois cada vez mais é necessário projetar as várias relações que o produto irá estabelecer em todo seu ciclo de vida (MARTINS e MERINO, 2011; STRAIOTO, 2012).

O pensamento sistêmico visa o processo e os padrões de organização, buscando as relações integradas para compreender um fato. Capra (2012) corrobora enfatizando que sistemas são totalidades integradas, cujas propriedades não podem ser reduzidas às unidades menores. Em vez de se concentrar nos elementos ou substâncias básicas, a abordagem sistêmica enfatiza princípios básicos de organização. Para Bertalanffy (2009) é preciso que se estudem os sistemas globalmente, de maneira que todas as suas interdependências se envolvam, pois cada um dos elementos, ao serem reunidos para constituir uma unidade funcional maior, desenvolvem qualidades que não se encontram em seus componentes isolados.

A compreensão do todo e de suas interdependências facilita a resolução e manutenção das suas partes em prol de um funcionamento equilibrado do todo.

As características do pensamento sistêmico assemelham-se com as características do processo de gestão que segundo Best (2012) refere-se à processos que envolvem gerenciamento na organização para o controle e administração da empresa, Martins e Theóphilo (2009, p.42) concordam com esta visão, pois acreditam que pensar sistemicamente é administrar, e “administrar é tratar da manutenção de sistemas, levá-los ao funcionamento mais racional e produtivo possível.”

É possível relacionar a gestão de design que para Gimeno (2000) pode ser definida como um conjunto de técnicas de gestão voltadas a maximizar a competitividade da empresa com o menor custo possível utilizando o design como instrumento de estratégias, ao pensamento sistêmico. Considera-se para isso a interdisciplinaridade,

o senso integrador, funcional e estratégico da gestão de design, tendo em vista o melhor desempenho da empresa.

A teoria de Best (2006) que caracteriza a gestão de design em três estágios sendo eles: operacional, tático e estratégico, possui no contexto desse estudo uma abordagem mais pertinente tendo em vista a abrangência sistêmica dos conceitos aplicados à organização, valorizando todas as partes da mesma condizendo com a proposta de conhecer as peculiaridades das MPEs observadas, para que estratégias possam ser contempladas com o melhor aproveitamento.

3. DESENVOLVIMENTO

Este estudo utilizou dados colhidos pelo projeto do SEBRAE/SC – Projeto ALI - Agentes Locais de Inovação, no qual a autora deste estudo também atuou. O projeto ALI, é uma proposta do SEBRAE Nacional, já em prática em alguns Estados do Brasil, iniciado em Santa Catarina em 2011, para atendimento de micro e pequenas empresas. Representa um modelo de atendimento que visa fomentar a inovação nas MPes, em relação à produtos, processos e gestão. O projeto é uma iniciativa do SEBRAE em parceria com o CNPq- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, para a promoção da inovação nas pequenas empresas. No estado cinco cadeias produtivas foram atendidas pelo projeto, sendo eles: eletrometalmecânico, alimentos, têxtil e vestuário, madeira e móveis e construção civil.

As observações realizadas durante este estudo preservam a identificação do grupo observado, prezando apenas pelas informações relevantes para o aprofundamento do conhecimento da realidade das mesmas, além disso, foi solicitado à Coordenadoria Estadual do Projeto ALI autorização prévia para o uso das informações do projeto.

O grupo de empresas observado foi composto por 20 empresas, de pequeno porte (EPP) e micro porte (ME), todas elas produtoras de confecção de vestuário.

As empresas que compuseram o grupo que foi observado durante essa pesquisa, foram sensibilizadas pelo projeto ALI, convidadas por meio de reuniões com entidades de classe como AMPE/Brusque (Associação das Micro e Pequenas Empresas de Brusque e região) e também porta -a-porta.

Na Tabela 01 estão apresentados os dados que indicam a estrutura e o contexto base das 20 empresas confeccionistas observadas nesta pesquisa. Esses dados foram obtidos por meio de entrevista junto aos dirigentes/proprietários da empresa e/ou por meio de documentos obtidos junto ao SEBRAE através do projeto Agente Local de Inovação (ALI).

Panorama Base das Empresas Observadas					
Empresa	Porte	Funcionários	Familiares	Seguimento	Localização
Empresa "A"	EPP	45	02	Camisaria Masc.	Brusque
Empresa "B"	EPP	32	04	Malharia Fem./Masc.	Brusque
Empresa "C"	ME	05	02	Malharia Fem.	Canelinha
Empresa "D"	EPP	13	01	Malharia Fem./Masc.	Brusque
Empresa "E"	ME	03	03	Jeans Fem./Masc.	Brusque
Empresa "F"	ME	20	04	Jeans Fem./Masc.	Brusque
Empresa "G"	ME	04	02	Malharia Fem.	Brusque
Empresa "H"	ME	13	01	Confec. Fitness	Brusque
Empresa "I"	ME	03	02	Lingerie	Tijucas
Empresa "J"	ME	07	02	Camiseteria Fem./Masc.	Botuverá
Empresa "K"	ME	08	04	Malharia Fem.	Canelinha
Empresa "L"	ME	11	05	Malharia Fem.	Canelinha
Empresa "M"	EPP	10	02	Camiseteria Fem./Masc.	Brusque
Empresa "N"	EPP	17	02	Malharia Fem./Masc.	Brusque
Empresa "O"	ME	03	02	Malharia Fem.	Brusque
Empresa "P"	EPP	06	03	Malharia e Jeans Fem.	Brusque
Empresa "Q"	EPP	100	04	Malharia Fem./Masc./Inf.	Tijucas
Empresa "R"	EPP	25	02	Malharia Fem./Inf.	Brusque
Empresa "S"	ME	12	04	Malharia Fem.	Baln. Camburiu
Empresa "T"	ME	03	01	Malharia Fem.	Baln. Camburiu

Tabela 01: Classificação das MPes do grupo observado. Da Autora.

Ainda quanto à Tabela 01, por questão de sigilo e preservação das identidades das empresas, os nomes estão omitidos, de modo que se optou por identificá-las apenas atribuindo uma letra específica a cada qual. Na coluna “Porte” utiliza-se as siglas EPP para indicar que se trata de uma Empresa de Pequeno Porte, e ME para indicar Micro Empresa. Depois é indicado o número de funcionários que as empresas contabilizavam durante a pesquisa e, dentre os quais, quantos são familiares dos proprietários. Para indicar o seguimento de mercado ao qual cada empresa se dedicava, na coluna “Produção” foram utilizados os termos:

- Camisaria: que se dedicam a fazer camisas;
- Malharia: que produzem artigos de vestuário em geral;
- Jeans: empresas que trabalham especificamente com o tecido jeans;
- Confecção Fitness: que se dedicam a fazer vestuário dirigido aos praticantes de exercícios físicos;
- Lingerie: peças íntimas femininas;
- Camiseteria: que se dedica a fazer apenas Camisetas;
- Feminino (Fem.), Masculino (Masc.) e Infanto-juvenil (Inft.): indicação de público alvo em gênero e idade.

Todas as empresas são catarinenses, e estão localizadas na cidade de Brusque ou em cidades vizinhas conforme indicado na coluna “Localização”.

3.1. OBSERVAÇÕES DA PESQUISA

Esta seção da pesquisa dedica-se a apresentar as observações oriundas dos dois anos de pesquisa com o grupo de MPEs confeccionistas da região de Brusque.

3.1.1. Características Gerais

De modo geral as 20 MPEs desse grupo apresentaram características gerais semelhantes:

- Todas elas confeccionam vestuário seja ele feminino/masculino e/ou infantil;
- A matéria prima principal das confecções é malha (superfície têxtil, formada pela interpenetração de laçadas ou malhas que se apoiam lateral e verticalmente, provenientes de um ou mais fios, podendo ser naturais ou sintéticas (SILVA, 2008);
- As mesmas possuem caráter familiar, ou seja, foram fundadas por alguém da família, geralmente de gerações anteriores (pais, avós), e continuam geridas e empregando familiares até os dias atuais, ;
- Possuem poucos funcionários (uma média de 17);

- Essas empresas se encontram espalhadas pelas cidades, não estão inseridas em nenhum parque industrial;
- Algumas delas possuem loja própria (loja da fábrica).

Do ponto de vista do caráter administrativo destacaram-se as seguintes evidências:

- Gestão familiar centralizada, onde as decisões da empresa ficam a cargo de apenas uma ou poucas pessoas que são parte da família fundadora;
- A vida financeira da organização esta intrinsecamente ligada à vida financeira da família proprietária, por vezes, as contas bancárias são as mesmas;
- Pouco ou nenhum rigor no controle financeiro;
- Desconhecimento de métodos de controle financeiro e/ou empenho para atualizá-los (planilhas, sistemas, etc);
- Descontrole de estoque;
- Falta de planejamento estratégico e financeiro;
- A contratação de mão de obra é feita em caráter emergencial;
- Não há treinamento para novos colaboradores;
- Há poucas, ou nenhuma, capacitações periódicas para os funcionários operacionais (alguns empresários alegaram não promover capacitações para colaboradores de produção por receio de que os mesmos, após capacitados, deixassem suas empresas em buscas de novas oportunidades de trabalho);
- Notou-se uma resistência em participar de capacitações por parte dos próprios empresários (sob argumento de falta de tempo);
- Viu-se que os empresários observados também possuem profundo receio em fazer investimentos em programas de capacitações;
- O núcleo familiar que atua nas empresas desempenham em geral as funções a seguir:
 - Desenvolvimento de coleções;

- PCP (Planejamento e Controle da Produção), basicamente voltado para o desenvolvimento de fichas técnicas e enquadramento de grade de peças conforme pedido vendido;
- Administração geral do negócio (gerências, qualidade);
- Financeiro (recebimentos e pagamentos);
- Compras;
- Parte das vendas (geralmente há um pequeno grupo de vendedores, mas um dos proprietários/sócio também procura exercer essa função junto à alguns clientes conhecidos de longa data ou grandes e frequentes compradores);
- Nos casos em que a empresa possui loja, a administração da mesma também fica à encargo de um dos sócios/proprietários.

No que tange à produção dessas empresas destacaram-se as seguintes características:

- A produção destas empresas abastecem tanto lojas próprias quanto lojas de varejo na região ou por outros estados principalmente: Paraná, Rio Grande do Sul e São Paulo;
- Há muitas reclamações por parte dos empresários pela falta de mão de obra capacitada;
- Poucos funcionários fizeram cursos para aprenderem seus ofícios, em sua maioria aprenderam na prática do dia a dia.
- Geralmente parte da produção é terceirizada (principalmente parte da costura) para as chamadas “facções”, empresas que realizam serviços exclusivamente para confecções, e que não possuem marcas próprias, estilistas, desenhistas, lojas, etc (SEBRAE/SC, 2013);
- Existem reclamações por parte dos empresários consultados quanto a baixa qualidade de algumas facções e, em especial, da falta de parcerias com as mesmas, geralmente a facções atendem muitos clientes deixando por vezes algum atendimento por falta de tempo, o que prejudica o andamento da produção e entrega de pedidos;

- Não há contratos de trabalho com essas facções;
- A produção da maioria dessas empresas consultadas se baseia em 04 grandes coleções anuais segundo as mudanças de estações (Primavera/Verão; Alto Verão; Outono/Inverno; Alto Inverno). Embora as quatro coleções anuais sejam o carro chefe das empresas, todas elas lançam novas peças avulsas em média a cada 15 dias, como forma de manterem suas coleções atualizadas (*fast fashion*).

As características gerais supracitadas no grupo de MPEs observado, apresenta muitas semelhanças com aspectos encontrados por outros pesquisadores durante os últimos vinte anos (SCHELL,1995; LEONNE, 1999; IBGE, 2003; MACGREGOR, 2005; ORTIGARA, 2006, DIÁZ, 2010 e RODRIGUES, 2012) , em várias partes do Brasil, cita-se:

- a) Estrutura organizacional simples, com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade;
- b) Possui maior intensidade de trabalho;
- c) O proprietário e a administração são altamente interdependentes, em geral, não há diferenças entre assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empresário usar a conta bancária de sua empresa;
- d) Tomada de decisão intuitiva;
- e) Onipotência do proprietário/dirigente;
- f) Dependência perante certos funcionários;
- g) Influência pessoal do proprietário/dirigente;
- h) Simbiose entre patrimônio social e pessoal;
- i) Inexistência de dados gerenciais quantitativos;
- j) Gestão centralizadora;
- k) Fraca maturidade organizacional;
- l) Estrutura simples e leve, com poucos maquinários, operações e funcionários;
- m) Ausência de planejamento, caráter reativo ao ambiente externo;
- n) Estratégia intuitiva;
- o) Baixo investimento em inovação tecnológica;

- p) Dificuldade de definição dos custos fixos; e
- q) Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Ao contrapor de forma geral os principais aspectos das empresas observadas com o que é apontado pelos autores supracitados, no decorrer de 20 anos, é possível verificar que houve pouca evolução. Fato este, que sinaliza pouco amadurecimento do micro empresário principalmente em termos de gestão, planejamento, tomada de decisão, estratégias e inovações.

3.1.2. Operações Observadas

Esta seção apresenta, em síntese, a base estrutural e a rotina de operações (etapas, manuseios e fases da produção) das MPEs observadas. As etapas estão enumeradas na (Figura 10) e descritas a seguir:

Processo 1 – Tentativa de identificar demandas de mercado. Processo geralmente intuitivo, a partir de observações pessoais dos gestores;

Processo 2 – Ao identificar possível oportunidade de mercado, a gestão passa a demanda percebida e pré-filtrada (subjetivamente) para os encarregados de desenvolvimento dos produtos da coleção.

Processo 3 – Dentro das limitações de tempo, recursos e informação, os encarregados do desenvolvimento da coleção buscam mais informações sobre as tendências em torno da demanda que lhes foi descrita.

Processo 4 – A modelagem é feita ou adaptada de acordo com as possibilidades de produção. Após finalizados os projetos, as especificações são enviadas a produção.

Processo 5 – São geradas peças pilotos que se tornam mostruários destinados aos vendedores que atendem ao mercado atacadista.

Processo 6 – Os vendedores atacadistas saem em busca de compradores (geralmente lojistas) para apresentarem e oferecerem os produtos da empresa. De acordo com o interesse dos lojistas, os vendedores realizam os pedidos e os

encaminham para que a gestão providencie o faturamento e a produção.

Processo 7 – A gestão deve se programar para produzir as peças já vendidas, e para tanto deve requisitar aos fornecedores os suprimentos necessários para a produção.

Processo 8 – Já em posse dos recursos necessários, a gestão coordena a produção para atender as vendas.

Processo 9 – Em alguns casos, a produção depende de prestadores de serviços, que são empresas ou indivíduos parceiros que executam atividades tais como costura externa (facção), estamparia de tecido e bordado. Os produtos são enviados para esses prestadores de serviços e depois retornam a empresa para serem finalizados.

Processo 10 – Os produtos já finalizados são embalados para serem transportados e entregues.

Processo 11 – Os produtos já embalados e organizados tal como pedidos, são entregues aos compradores atacadistas, que os revenderão.

Processo 12 e 13 – Parte dos produtos é destinada as lojas da própria fábrica que atendem ao mercado varejista, geralmente referente às demandas diretas dos consumidores locais.

As MPEs observadas assumem posturas passivas/reactivas em relação às mudanças de mercado, não possuem estratégias proativas e pesquisas de tendências, estão sempre atrasadas em relação às demandas de mercado, aguardando o lançamento de grandes concorrentes, ou os pedidos de seus compradores atacadistas para determinarem suas coleções de produtos.

De modo geral, as empresas que atuam no mercado de moda, e que, portanto, desenvolvem moda, preocupam-se em pesquisar tendências internacionais. No entanto, no caso das MPEs observadas, esta pesquisa geralmente limita-se a ser feita via sites, revistas ou ainda enviando um estilista/modelista ou responsável pelo desenvolvimento da coleção à eventos de moda pelo país ou até mesmo no exterior.

A prática de pesquisa de tendências, que são inclinações, propensões ou ainda força que determina o direcionamento do desenvolvimento das coleções de moda durante as próximas estações (MICHAELLIS, 2014), tem seus frutos lançados geralmente com pelo menos um ano de antecedência por grifes européias ou americanas durante os eventos de moda.

Algumas das MPEs, não possuem pessoas que façam pesquisas de tendências e utilizam o processo de cópia de modelos desenvolvidos por empresas maiores.

Após a pesquisa de tendências passa-se a desenvolver a coleção (primavera/verão, alto verão, outono/inverno, alto inverno) que aborda os processos de:

- Desenvolvimento do estilo das peças;
- Escolha de materiais (tecidos e acabamentos) e cartela de cores;
- Modelagem, que segundo Jones (2005) o processo de modelagem consiste na construção do conjunto de moldes gabaritos, que reproduzem as formas e medidas do corpo humano adaptadas ao estilo proposto e pilotagem/prototipagem, chamadas assim por serem as primeiras peças de cada modelo.

Desenvolvidos os modelos da nova coleção, um mostruário é elaborado enviado juntamente com catalogos aos representantes comerciais de modo que possam exibir e vender os produtos da coleção para comércio atacadista.

Fichas técnicas são elaboradas pelo PCP (controle e Planejamento da Produção) das empresas com a descrição dos novos modelos.

Compras de materiais são efetuadas de acordo com as demandas de venda.

Recebidos e faturados os pedidos vendidos pela equipe de representantes, parte-se para a produção das peças.

Os tecidos e acabamentos são separados para cada pedido.

Os tecidos vão para o enfiado que se caracteriza pelo processo de dispor o tecido em camadas sobre uma mesa seguindo um planejamento de corte, logo após os tecidos são riscados de acordo com os moldes a serem cortados.

A próxima etapa é a separação das peças cortadas, nesta etapa algumas peças são destinadas para processos especiais como lavanderia, bordado, serigrafia, etc. Ao retornarem desses processos especiais, as peças são destinadas ao processo de costura que pode ser realizado internamente ou externamente (facções). Todas as empresas do grupo enviam peças para serem costuradas por facções, mas conservam algumas costureiras internamente na empresa para acabamentos ou para trabalharem em alguns modelos específicos.

Seguindo o fluxo de operações, após a costura as peças seguem para a etapa de finalização onde são realizadas atividades de:

- Acabamentos (corte de linhas, enfeites, detalhes);
- Revisão onde a peça passa por um controle de qualidade;
- Passadoria, momento onde as peças são passadas, melhorando o aspecto do produto.
- Em seguida, as peças são etiquetadas, recebem a embalagem individual e são embaladas coletivamente.

Após esse processo as embalagens coletivas são despachadas aos seus compradores através de transportadoras.

Percebe-se que todo o processo da empresa tem ligação e dependência direta com o mercado, no entanto, essas empresas não costumam fazer pesquisa de mercado, a fim de tomarem atitudes proativas em relação à ele, geralmente por falta de recursos financeiros, como corrobora Bruno e Maldonado (2005), indicando que a falta de investimentos em um processo sistemático de pesquisas de mercado e moda restringem as MPEs da região do Vale

do Itajaí. Os autores relatam ainda que a falta de profissionais qualificados no desenvolvimento de produtos nessas empresas as levam a uma forte cultura de cópia.

Outro aspecto é o fato de que dentre as 20 empresas do grupo observado apenas 02 possuem sistema automatizado de CAD (*Computer Aided Design*) para o desenvolvimento técnico dos moldes e planejamento de corte. De acordo com Pio (2000), a automação neste setor contribui com a racionalização dos processos e até mesmo na economia de insumos e recursos, viabiliza padronizações e diminui erros operacionais, além disso auxilia na redução de tempo de projeto e entrega de pedido pronto.

Segundo alguns empresários a AMPEBr disponibiliza recursos de software CAD/CAM (*Computer Aided Design /Computer Aided Manufacturing*) em sua sede para uso dos sócios, no entanto, as empresas não possuem colaboradores capacitados para operar os sistemas.

Percebeu-se que ao menos metade do grupo não possui tabela de padronização das medidas, o que pode ocasionar dificuldades para os consumidores no momento da compra.

Além disso, percebeu-se durante o período de observação dessas MPEs que os empresários estão constantemente envolvidos nas rotinas de operações, cobrindo por vezes a falta de algum colaborador, visto que existe alto índice de rotatividade de colaboradores, distribuindo serviço para lavanderias, serigrafias, facções entre outros. Muitos deles também estavam envolvidos em compras de matérias, vendas, pagamentos, entre outros.

3.1.3. A rotina do design nas MPEs observadas

Este momento do estudo relata sobre a atuação do design na rotina das empresas MPEs segundo as observações, percepções, questões realizadas durante visitas e dados dos questionários do Projeto ALI.

Deixa-se claro, que em nenhum momento foi discutido com os empresários do grupo os conceitos de design, tudo o que foi questionado à esse respeito conta apenas com os próprios conhecimentos em relação ao assunto intrínsecos dos próprios empresários.

Neste contexto, os primeiros levantamentos foram para identificar se as empresas possuíam projetos próprios onde o design pudesse estar presente.

- Ao serem questionadas sobre projetos de produtos próprios na forma de desenvolvimento de estilo e modelagem 19 das 20 empresas responderam possuir projetos próprios nesse sentido.
- Sobre possuírem embalagens e etiquetas próprias e identificadas as mesmas 19 que disseram ter projetos de modelagens e estilo também disseram ter embalagens e etiquetas. Embalagem neste caso, entende-se como recipiente ou envoltura que armazena o produto temporariamente, de maneira individual ou agrupando unidades, tem a função de proteger, aumentar vida útil do produto, além de viabilizar a distribuição, rastreamento, identificação e consumo (ABRE, 2013). Muitas delas fizeram questão de apresentar esses itens aos pesquisadores.
- Em relação à marcas, todos os 20 empresários disseram que suas empresas possuem uma ou mais marcas.
- Acerca de peças impressas como cartão de visitas, catálogos, folders entre outros, 18 das 20 empresas disseram fazer uso sempre que necessário. As duas empresas que disseram não fazer uso destes materiais, alegaram não sentir necessidade para tê-los.
- Sobre a empresa possuírem website apenas 05 das 20 empresas declaram possuir a mídia. Entre os empresários que não possuem esse recurso as opiniões se dividem, sendo que parte deles gostariam de utilizar esse recurso como forma de expandir sua divulgação, no entanto, acreditam que pode ter um custo muito alto para empresa. Por outro lado, outros empresários que também não possuem o recurso, entendem que este não o ajudaria em seus negócios, devido o pequeno e fixo número de clientes.

Produtos desenvolvidos pelas MPEs que são atribuídos á processos de design					
EMPRESA	CONFEÇÃO	ETIQUETAS E/OU EMBALAGENS	MARCA	IMPRESSOS	WEB SITES
Empresa "A"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "B"	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa "C"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "D"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "E"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "F"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "G"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "H"	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa "I"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "J"	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa "K"	✗	✗	✓	✗	✗
Empresa "L"	✓	✓	✓	✗	✗
Empresa "M"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "N"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "O"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "P"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "Q"	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa "R"	✓	✓	✓	✓	✗
Empresa "S"	✓	✓	✓	✓	✓
Empresa "T"	✓	✓	✓	✓	✗

Legenda: ✓ Resposta Afirmativa | ✗ Resposta Negativas

Tabela 02: Produtos desenvolvidos nas MPEs atribuídos à processos de design. Da autora.

O próximo passo foi melhor conhecer o perfil dos responsáveis pelo desenvolvimento de projetos internos das MPEs observadas. Perguntas foram feitas no intuito de responder as seguintes questões:

- “Existem encarregados dedicados ao desenvolvimento de projetos”? “Quantos”?
- “Qual a formação dos encarregados de desenvolvimento dos projetos”? Cujas as respostas foram agrupadas em:
 - Não possuem formação na área de design ou de moda;

- Possui formação técnica de Modelagem ou Estilismo;
- Estudante de Design de Moda (ensino superior – graduação – em processo);
- Design de Moda já formado (graduação). Outros tipos de profissionais de designers, como de produto industrial ou gráfico, não foram apontados nas respostas dos empreendedores.

Encarregados internos pelo desenv. de projetos

EMPRESA	ENCARREGADOS DO DESENV. DE PROJETOS/QUANTIDADE	FORMAÇÃO	ATUAÇÃO	FAMILIAR
Empresa "A"	✓ 01	Estud. de Design de Moda	Desenvolve coleções de moda	✗
Empresa "B"	✓ 01	Não possui form. na área	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "C"	✓ 01	Não possui form. na área	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "D"	✓ 01	Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✗
Empresa "E"	✓ 01	Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "F"	✓ 02	Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "G"	✗	✗	✗	✗
Empresa "H"	✓ 02	Estud. de Design de Moda / Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✗
Empresa "I"	✓ 01	Não possui form. na área	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "J"	✓ 03	Design de Moda (grad.) / Modelista e Estilista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✗
Empresa "K"	✗	✗	✗	✗
Empresa "L"	✓ 01	Não possui form. na área	Faz cópias de peças	✓
Empresa "M"	✓ 01	Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✗
Empresa "N"	✓ 02	Estud. de Design de Moda / Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "O"	✓ 01	Design de Moda (grad.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "P"	✓ 01	Design de Moda (grad.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "Q"	✓ 02	Estud. de Design de Moda / Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "R"	✓ 02	Estud. de Design de Moda / Modelista (Tec.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "S"	✓ 01	Design de Moda (grad.)	Desenvolve coleções de moda	✓
Empresa "T"	✓ 01	Design de Moda (grad.)	Desenvolve coleções de moda	✓

Legenda: ✓ Resposta Afirmitiva | ✗ Resposta Negativas

Tabela 03: Encarregados internos pelo desenvolvimento de projetos. Da autora.

- E ainda foi questionado quanto à: “quais encarregados esses profissionais são encarregados”? “E, quantos destes são os próprios empreendedores ou familiares”?

A partir dos dados descritos na Tabela 03, pode se observar que:

- Das 18 empresas que possuem responsáveis, em 04 delas os responsáveis não tem formação técnica ou superior.
- 05 empresas possuem estudantes de design como responsáveis pelos projetos de produto.
- 06 empresas contam com pessoas com formação em ensino técnico em Modelagem.
- 05 empresas tem como responsável pelos projetos de produto pessoas com ensino superior em Design de Moda.
- 01 das empresas possuem como responsável pelos projetos de produto com ensino técnico o profissional do Estilo/Estilista. Estilista, segundo Nepomuceno e Caldas (2007) é o profissional responsável pelas pesquisas de tendências, cria peças, determina o tema da coleção e a cartela de cores, escolhe os tecidos, informa as noções de modelagem, e acompanha a produção das peças.
- Perguntado sobre quais projetos de produtos estes profissionais são responsáveis 17 das 18 empresas responderam ‘desenvolvimento das coleções e/ou mudanças significativas nos modelos’.
- 01 das empresas disse que o profissional, tem como responsabilidade pesquisar as melhores peças para serem copiadas.
- Observou-se que 13 das 18 empresas tem como responsáveis pelos seus projetos de produtos familiares.

Além dos projetos de produtos, buscou-se saber sobre os projetos de produtos gráficos (cartões de visita, catálogos, folders, etiquetas, etc) das MPEs, considerando que os responsáveis pelos projetos nas empresas (Tabela 02) , ocupam-se apenas dos projetos de produtos.

Sobre qual das empresas já contratou um profissional do design gráfico:

Encarregados pelo desenv. de prod. gráficos			
EMPRESA	INTERNO	EXTERNO / ONDE	PERIODICIDADE (APROX.)
Empresa "A"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "B"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "C"	✗	✓ Gráfica	1 Vez por Ano
Empresa "D"	✗	✓ Gráfica	2 Vezes por Ano
Empresa "E"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "F"	✗	✓ Gráfica	2 Vezes por Ano
Empresa "G"	✗	✓ Gráfica	2 Vezes por Ano
Empresa "H"	✗	✓ Agência	Esporadicamente
Empresa "I"	✗	✓ Gráfica	1 Vez por Ano
Empresa "J"	✗	✓ Agência	Esporadicamente
Empresa "K"	✗	✗	✗
Empresa "L"	✗	✓ Gráfica	1 Vez por Ano
Empresa "M"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "N"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "O"	✗	✓ Gráfica	2 Vezes por Ano
Empresa "P"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "Q"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "R"	✗	✓ Gráfica	4 Vezes por Ano
Empresa "S"	✗	✓ <i>Free Lancer</i>	Esporadicamente
Empresa "T"	✗	✓ Gráfica	2 Vezes por Ano

Legenda: ✓ Resposta Afirmativa | ✗ Resposta Negativas

Tabela 04: Encarregados pelo desenvolvimento de prod. gráficos. Da autora.

Das 18 empresas (daquelas que já disseram utilizar peças de impressão), apenas 03 já contrataram designers gráficos. 01 delas relatou contratar profissional free lancer esporadicamente, diante da necessidade de peças impressas mais elaboradas e/ou mudanças de layout do web site. As outras 02 empresas disseram contratar agências ou escritórios de design, também esporadicamente apenas em caso de trabalhos elaborados.

As demais 15 empresas disseram que os projetos de peças gráficas ficam sob a responsabilidade de gráficas rápidas. A respeito da periodicidade com que elas fazem uso desse serviço, 08 delas disseram solicitar esses serviços 04 vezes ao ano (a cada lançamento

de coleção). Outras 04, fazem uso 02 vezes ao ano, segundo elas nas coleções mais abrangentes 'primavera/verão e outono/inverno'. E 02 delas, fazem uso 01 vez ao ano.

4. RESULTADOS

Todas as características observadas e descritas no tópico anterior refletem a realidade do grupo observado.

Esse momento do estudo pontua e contrapõe as principais características do grupo de MPEs com a literatura encontrada e suas principais consequências.

4.1. EM RELAÇÃO À GESTÃO

- Simbiose patrimonial, ou seja, a associação entre o patrimônio da empresa e do empresário é um fator relevante na gestão de algumas das empresas do grupo, é comum a retirada de dinheiro do caixa da empresa para pagamentos de contas domésticas ou o contrário, envolvimento de bens ou dinheiro do patrimônio pessoal para abatimentos de dívidas da empresa sem que isso seja entendido com empréstimo. Esse fator tem impacto direto na sobrevivência da mesma, pois implica diretamente em sua saúde financeira, gera dificuldades contábeis, confusão na análise detalhada dos bens da empresa e do empresário e por conseguinte afeta tomada de decisões financeiras quanto à investimentos ou pagamentos (FREIRE, LEMKE e SOUSA, 2011; RODRIGUES, 2012;)
- O fato de que as empresas do grupo são todas de caráter familiar esbarra na questão de alta empregabilidade de parentes, vista a necessidade de mão de obra e uma gestão centralizada. Ambas as características impõem à empresa condicionantes de dependência do empresário, tomada de decisão engessada, racionalidade de cargos, funções, salários e pouca probabilidade de auto gestão (CASAS, 1999; CAMPOMAR e CEZARINO, 2006; RODRIGUES, 2012). A gestão centralizada tende a oferecer ao pequeno empresário uma maior sensação de segurança, embora sujeite à empresa a limitações gerenciais.
- Igualmente recorrente no grupo observado é a falta de mão de obra qualificada, segundo Bruno e Maldonado (2005) e Rodrigues (2012) a falta de recursos financeiros para promover salários adequados à profissionais qualificados, impossibilita a entrada dos mesmos em MPEs. A principal

consequência dessa situação é baixa qualidade técnica dos produtos nessas empresas.

- A falta de planejamento de qualquer espécie também é comum entre o grupo. Ao serem questionados sobre planejamentos, a maioria respondeu que o mesmo se encontrava apenas em suas mentes, não estando registrado ou documentado. Para Lezana *et al.* (2002), a situação é a seguinte:

O brasileiro empreende com o coração e esquece a razão. O insucesso das pequenas empresas se deve, em parte, à volatilidade de nossa economia, mas principalmente, à falta de visão e de planejamento. O desconhecimento de aspectos técnicos, a baixa escolaridade e a falta de orientação adequada aos pequenos empresários acentuam essa situação (LEZANA *et al.* 2002, p. 02).

A relevância do planejamento encontra-se na orientação das ações organizacionais, visando definições de objetivos e potencialidades internos e externos à empresa, o mesmo direciona a empresa ao melhor aproveitamento dos seus recursos e direciona as ações ao alcance das metas estabelecidas (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2007). Em outras palavras, o planejamento contribui para que o empresário consiga visualizar melhor as possibilidades da empresa. Os planejamentos não documentados pelos empresários acabam se perdendo no acúmulo de funções e atividades diárias, impossibilitando que estratégias sejam criadas e à partir delas ações sejam desdobradas para que a empresa alcance seus objetivos, para Bes e Kotler (2011), as pessoas que deveriam estar fazendo mudanças (empresários/ gerentes), estão ocupadas mantendo as empresas funcionando.

- Ponto de relevância para as MPEs do grupo é o fato de que suas estruturas são simples e exutas. Essa característica beneficia a manutenção das mesmas que se torna barata e tende à flexibilidade diante das guinadas de mercado, oferecendo oportunidades de adaptação rápida e favorecendo o aproveitamento de demandas pouco exploradas.

As considerações pontuais da gestão do grupo de MPEs observado se fez necessária tendo em vista que esse estudo visa compreender essa gestão e relacioná-la também a uma abordagem sistêmica, que tem por premissa a relevância de todos os fatores que impactam a organização para que se compreenda o todo. Além disso, diante da temática gestão de design, Mozota et al. (2011), afirma que é necessário que se apresente gestão aos designers e design aos gestores, a fim de que eles possam identificar as similaridades de ambas áreas como solucionadoras de problemas e integrá-las como potencial estratégico.

4.2. EM RELAÇÃO AO DESIGN ATUANTE NO GRUPO

A partir daquilo que foi observado no grupo de MPEs em relação ao design chegou-se na Figura 11, que dispõe visualmente os limites da atuação dos design empregado.

A gestão centralizadora das MPEs observadas, centraliza também toda informação que entra no sistema da empresa (demandas e necessidades), conceitos e políticas.

Assim, com intuito de responder aos desejos do mercado, a gestão dessas empresas filtram as informações a partir de seus conhecimentos tácitos. Essas informações sobre as demandas do mercado já chegam nos responsáveis pelo design de produtos (atuantes internos no grupo observado) filtradas e limitadas de acordo com os interpretação da gestão geral da empresa. Os responsáveis pelo design tem pouco acesso à demais informações de mercado, como referências e tendências, além disso, o tempo e os recursos para pesquisa e são bastantes limitados.

Nessas condições, o design torna-se passivo e operacional, depende da interpretação de demanda dos gestores, que não podem se dedicar a tais tarefas pois estão ocupados com todo o gerenciamento da empresa. Deixa de ser um um recurso oportuno, de pesquisa e desenvolvimento, e passa a ser mais um processo obrigatório da “esteira produtiva”. Tal fato observado contradiz o que é normalmente defendido na teoria, e portanto na academia, pois o design ainda é visto como uma competência obrigatória para este setor confeccionista, que se possível seria dispensável, tal como qualquer processo fabril, que se pudesse ser substituído por algo mais barato, gerando um produto semelhante, ainda que de menor qualidade, assim seria. O design não é compreendido como uma

oportunidade de diferenciação, competitividade e/ou um investimento em desenvolvimento para produtos e processos melhores na realidade dessas empresas.

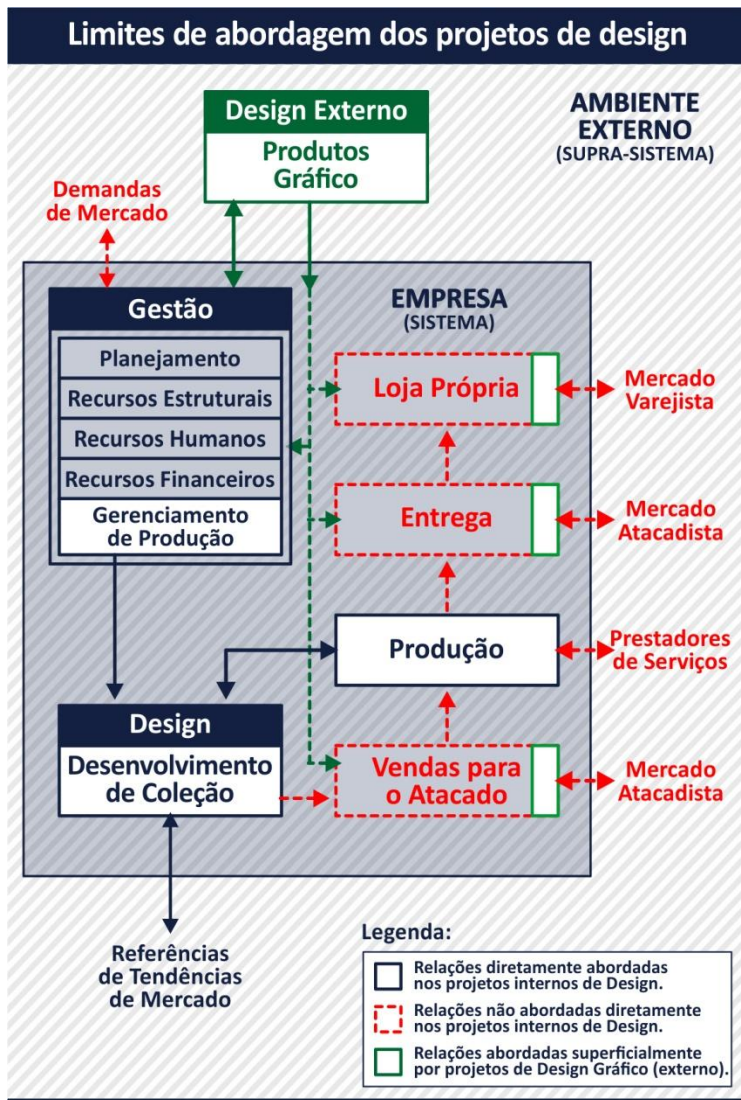


Figura 11: Limites da atuação do design nas MPes observadas. Autora.

Os recursos e informações, saem direto da gestão das MPEs para o desenvolvimento de produtos (design) orientados à produção, não desenvolvendo relações com outros setores da empresa.

No tocante ao design de produtos gráficos (apontados pelos empresários como externos ao sistema da empresa), os mesmos recebem da empresa informações diretas em forma de necessidades, ou seja, se a empresa precisa de cartões de visita, ela solicita o cartão de visita ao designer da gráfica, geralmente com limitações de tempo e orçamento, muitas vezes rejeitando quaisquer proposições oferecidas, sob a alegação de que o “igual ao de sempre”, sempre funcionou, não sendo preciso mudanças.

O projeto é realizado distante da empresa, sem acompanhamento, e com o mínimo de informações. Geralmente nesse tipo de processo, não é de interesse do projetista melhorias dos produtos de design pois os vínculos deste com a empresa são mínimos. As gráficas nem cobram o desenvolvimento dos produtos gráficos, por tanto, em uma relação de custo, evitam gastar tempo no desenvolvimento, realizando apenas o mínimo necessário para que o projeto seja aprovado, e então impresso. Essas gráficas, muitas vezes cobram apenas sobre o serviço e o material de impressão. Os produtos gráficos cumprem apenas funções operacionais. Ao retornarem para dentro do sistema da empresa, são direcionados às suas finalidades, mantendo as mínimas intercessões necessárias com o restante da gestão. As situações que envolvem o design no contexto do grupo de MPEs observado, vai de encontro à percepção de Martins e Merino (2011):

Este desconhecimento vem trazendo alguns problemas tais como a falta de atenção à área (do design) pelo desconhecimento de suas potencialidades, limitando-se à tradicional visão estético-formal. Consequentemente, as empresas, vêm apresentando em alguns casos uma visão fragmentada da aplicação do design a um contexto reducionista de curto prazo e veem seu papel limitado a um projeto (MARTINS E MERINO, 2011, p.31).

Há pouco conhecimento por parte dos gestores sobre como usufruir do design em todas as suas extensões, bem como há pouca possibilidade e também conhecimento por parte dos designers de como eles podem atuar.

As constatações acima descritas, induziram o desenvolvimento da Figura 12 a seguir:

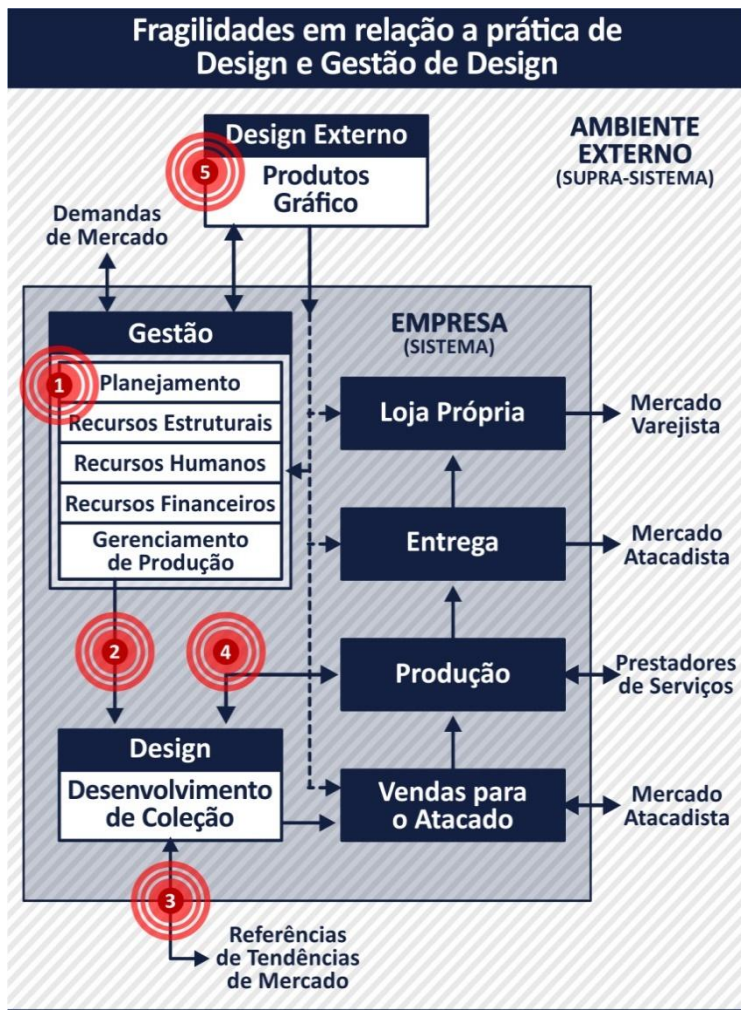


Figura 12: Fragilidades em relação à prática de design e gestão de design nas MPes. Dos Autores.

A Figura 12, aponta as 05 principais fragilidades das MPes do grupo observado, em relação à prática do design e da gestão de design:

1 – Falta de planejamento das MPEs: a falta de planejamento impede que os gestores tenham uma visão mais ampla de seus negócios, essa falta de percepção, reduz a gestão das empresas ao “apagar fogo”, voltando à atenção apenas para o presente e estritamente necessário para o funcionamento. Essa falta de planejamento induz à reatividade, impedindo o desenvolvimento de ações pró-ativas e estratégias para alcance de metas e objetivos. O design só pode ser aproveitado em todas as suas potencialidades, se os seus projetos e ações forem planejados e organizados com antecedência à fim de que a execução dos mesmos se cumpra como planejado (BEST, 2012). Bem como, ações que visem uma gestão de design, demandam planejamentos estratégicos, principalmente em se tratando de organizações empresariais com recursos limitados como é o caso das MPEs.

2- Informações restritas: Visto que é a gestão (centralizadora) quem recebe o maior número de informações do ambiente externo à empresa, também é ela quem redistribui essas informações internamente de acordo com aquilo que entende como pertinente. No caso, do setor de design, a gestão limita-se a informá-lo meramente do necessário para que os projetos sejam desenvolvidos de acordo com a necessidade produtiva. A gestão se coloca como filtro entre as informações gerais advindas do ambiente externo e o design, o que dificulta que outras demandas que não às meramente operacionais cheguem a este, ou por não serem percebidas como pertinentes à ele ou por não possuírem caráter produtivo, inviabilizando que o design participe de outras soluções para a empresa que não às relacionadas aos produtos e à produção propriamente dita.

3- Recursos de pesquisa e desenvolvimento: Com limitações de informações do ambiente externo e falta de planejamento, o setor de design sofre ainda com a falta de recursos para pesquisa, a fim de desenvolver coleções mais apropriadas seja para as próprias empresas, seja para o mercado. A total integração entre o design e a gestão na empresa, implica sim na determinação de prioridades, mas necessita também de prazos coerentes e investimentos no setor (MOZOTA *et al.* 2011) para que de fato, o setor tenha condições de proporcionar à empresa projetos sólidos, respaldados que posteriormente elevem as vantagens competitivas.

4- Limitações produtivas: As limitações produtivas (baixos investimentos em inovações tecnológicas) por parte das MPEs observadas, também interfere nas baixas práticas de inovação em produtos, tendo em vista que o setor de design fica submetido às condicionantes da planta produtiva.

5- Ações pontuais do design de produto gráfico: A pouca interação e o diminuto repertório de informações por parte das MPEs aos designers gráficos externos às empresas, prejudicam a coerência entre os projetos de indentedades da mesma e comprometem ainda o uso desses produtos gráficos como potencial estratégico, uma vez que os mesmos não são pensados para atingir tal objetivo, mas apenas para cumprir funções restritas. De acordo com Martins e Merino (2011), os benefícios do uso do design na imagem da empresa são percebidos apenas quando há uma unidade visual na identidade da organização, neste caso, o consumidor percebe qualidade, associando oferta à imagem.

Ainda que as MPEs observadas se utilizem de alguma forma do design, a otimização dos seus atributos ficam comprometidos mediante a pouca ou nenhuma sincronia entre os projetos de produtos, produtos gráficos e demais setores da empresa. Corroborando com esta afirmação, Best (2012), o design não funciona isolado de outras profissões, mas para que atue sistemicamente e alcance resultados positivos precisa estar ligado a uma ampla variedade de condições.

Segundo a fundamentação teórica deste estudo e diante da realidade do grupo de MPEs observado, foi desenvolvido um diagrama (Figura 13) que relaciona uma atuação funcional da gestão de design em MPEs.

A Figura 13 é uma contraposição entre o que é descrito pela teoria em torno da gestão de design e o que foi percebido nas MPEs quanto ao emprego do design e a relação do design com a gestão empreendedora. Nesta figura são enumerados aspectos, segundo a teoria consultada, a serem mudados para a inserção da gestão de design nas MPEs e, assim também, para o melhor aproveitamento do design como estratégia de diferenciação. Os aspectos listados são descritos na sequência.

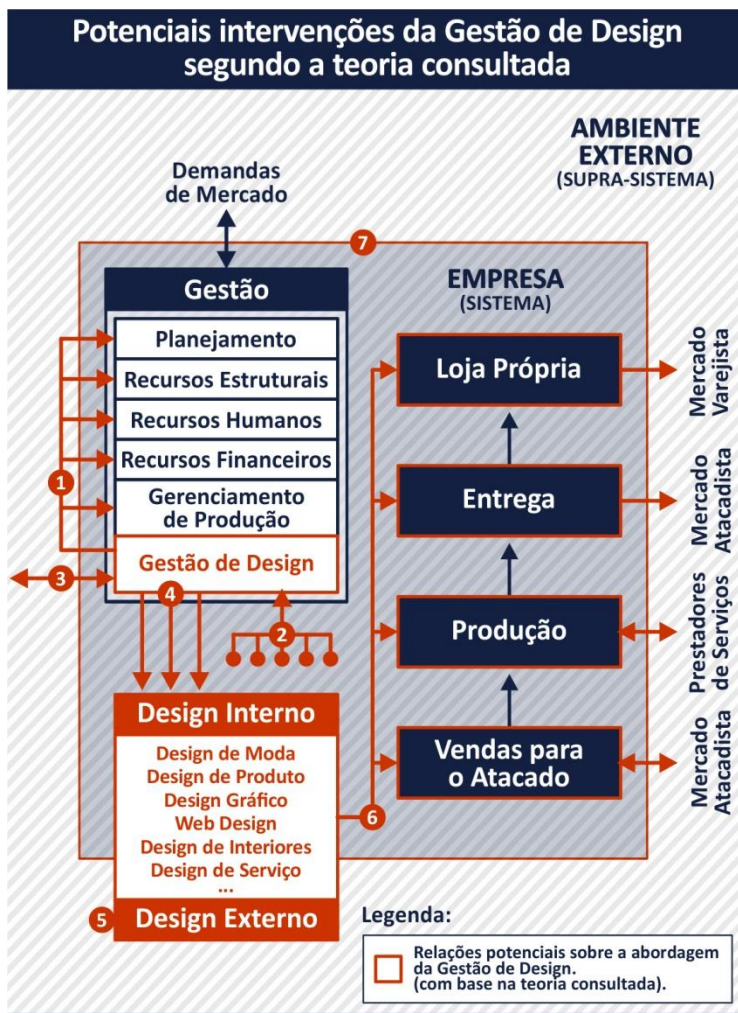


Figura 13- Intervenções da gestão de design nas MPEs.

- 1- O design precisa fazer parte da gestão geral das empresas, no caso das MPEs, ele precisará ser compreendido pelos empresários e será preciso contribuir com o desenvolvimento e estar inserido no planejamento da MPE. A participação do design como parte da gestão geral da empresa, concebe a gestão de design na organização e

amplia a visão de negócio por parte deste, articula um número maior de informações e também a perspectiva da participação do design em soluções em diversos pontos da empresa, possibilitando ainda, que todos os projetos de design da MPE, sejam coerentes entre si, e sirvam para gerar diferenciação e finalmente vantagem competitiva. Para a que o design, enquanto modo de pensamento e de atividade, faça parte da gestão, pode-se apontar duas possibilidades. A primeira trata de encarregar uma outra pessoa para essa tarefa, de modo a delegar as diversas subfunções da gestão a pessoas dedicadas e/ou especializadas. Essa alternativa vai de encontro ao sobrecarregamento dos gestores que se pode observar não só quanto a funções de gerenciamento de produção, mas também funções comerciais e administrativas. A segunda possibilidade trata do caso em que não é possível encarregar outra pessoa, quer seja por falta de recursos financeiros para a contratação, ou até mesmo por falta de profissionais disponíveis. Nesse segundo caso, a opção é de que o gestor passe a conhecer mais sobre design e suas possibilidades de atuação no desenvolvimento das estratégias empresariais e na evolução de seus produtos e comunicação.

- 2- Assumindo a gestão de design como elemento estratégico, ela será capaz por meio de sua multidisciplinaridade de perceber demandas de projetos de design em diversas áreas da empresa (ampliando sua potencialidade) e articular junto com a gestão geral as ações pertinentes para a realização desses projetos.
- 3- O design inserido na gestão, pode agregar conhecimentos de pesquisa, metodologia, criatividade e inovação para promover ações pró-ativas em relação ao ambiente externo da empresa buscando sua sustentabilidade.
- 4- No que tange à informações, da gestão para o design, a pesquisa e seleção seriam ampliadas, para além dos projetos de produtos e produção, favorecendo condições que resulte em soluções mais abrangentes para a empresa e para o mercado.
- 5- A gestão de design também seria responsável por coordenar, intervir e acompanhar os projetos de design desenvolvidos

no ambiente externo à empresa, garantindo acesso à informação, padronizações e direcionando esses projetos para o alcance das metas e objetivos gerais da MPE como fatores estratégicos de valorização à identidade (no caso de projetos gráficos).

- 6- Neste caso, a abordagem do design pode ser ampliada para os demais setores da empresa. Exemplos:
 - Vendas para o atacado: Produtos gráficos coerentes com a identidade e estratégias da empresa (catálogos, folders, cartões de visita, site, etc.)
 - Produção: redução de custos de projetos, inovação em produtos, sinalização interna, uniformes, layout, etc.
 - Entrega: Embalagens, etiquetas, eventualmente expositores, brindes, entre outros.
 - Loja da própria (da fábrica): fachadas, catálogos, cartões de visitas, vitrines, layout, uniformes, web site, etc.
- 7- A inserção do design na gestão da empresa, visa uma administração mais racional e produtiva, além disso, aprimora tomadas de decisões e posiciona a empresa frente ao mercado, estabelece diretrizes e organiza estratégias. Tende por isso a beneficiar a relação da empresa com o ambiente externo, valorizando e transmitindo uma identidade mais sólida de acordo com os valores da empresa. Do ponto de vista da abordagem sistêmica, o suprimento que entra no sistema da empresa, com a ajuda da gestão de design tende a sair novamente para o ambiente externo, na forma produto que atende a uma necessidade de retroalimentar novamente o sistema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após descrever os resultados deste estudo, passe-se então para a parte final. Parte esta que tem por finalidade identificar a quais conclusões o estudo chegou, se atingiu ou não seus objetivos e quais as perspectivas e contribuições este proporciona.

5.1. CONCLUSÃO

Ao finalizar este estudo, cabe ressaltar o motivo que o impulsionou, o fato de que as MPEs são parte majoritária das empresas da economia brasileira, fomentadoras de números expressivos e plenos de méritos no âmbito sócio-econômico do país. Vale evidenciar, no entanto, que os números também são expressivos quando se fala em “morte” das MPEs brasileiras. Sabe-se que inúmeros estudos vem sendo realizados a fim contribuir para o avanço dessas empresas.

Da mesma maneira, muitos estudos vem sendo realizados no que tange a gestão de design. Porém poucos estudos unem esses dois assuntos ainda complexos no Brasil.

A literatura acadêmica vem defendendo o design e sua gestão como um dos principais ativos à inovação, diferenciação e competitividade. Pareceu oportuno, a este estudo observar um grupo de MPEs do setor de confecção de vestuário, um dos principais setores econômicos do estado, por dois anos e compreender a possibilidade e os reais benefícios da gestão de design para essas empresas.

O estudo tomou como caso um grupo de MPEs confeccionistas do Médio Vale catarinense.

Com o apoio do SEBRAE/SC, a pesquisadora deste estudo participante do projeto ALI pode observar, questionar e perceber as características principais do grupo. Além da observação do grupo foi necessário compreender as características das MPEs brasileiras, suas identificações e suas contribuições, e a importância real das mesmas para o desenvolvimento sócio-econômico do país, era este um dos objetivos específicos do estudo.

Foi necessário também compreender com base na literatura encontrada o setor confeccionista, onde o estudo encontrou uma gama de outras pesquisas relatando a cerca do setor, das dificuldades, da abertura e facilidades que o leva o mesmo a ser um dos maiores setores da indústria de transformação do mundo. Muito

embora, também tenha sido possível entender que o Brasil esta muito aquém das tecnologias e incentivos oferecidos ao setor em outras partes do mundo. Entendeu-se que a indústria de confecção de vestuário brasileira produz pouca moda e muitas cópias, abastece apenas o mercado interno com pouquíssimas exceções e também por isso, por pouco competir com produtos estrangeiros (com exceção da China que entra no mercado do país) o produto de confecção de vestuário brasileiro perde muito em qualidade e inovação para o produto externo.

O estudo também buscou compreender o setor no estado de Santa Catarina, e concluiu que o estado é um dos mais expressivos pólos do país e também um dos mais antigos. Mas a realidade não é diferente da situação geral, também produtor de cópias, com poucos recursos e muitos problemas.

A abordagem sistêmica, foi conceituada, compreendida e usada para abordar e entender todos os demais conceitos. A escolha dessa abordagem se deu tendo em vista a influência do assunto no núcleo NAS-DESIGN e além disso, a abordagem sistêmica compreende as relações a partir de um ponto de vista ampliado, sem desvirtuar cada parte, o que fez significativa diferença na contextualização e entendimento de todas as questões abordadas no estudo. O estudo compreendeu então, as empresas como sistemas, alocados dentro de um supra-sistema que é o mercado, as mudanças do supra-sistema afetam diretamente o sistema e o contrário também acontece, portanto, toda forma de recurso ou suprimento adivindo do supra-sistema, entra no sistema (empresa) e saí na forma de subproduto para satisfazer as demandas do supra-sistema. A MPE, precisa ser vista sob o ponto de vista da abordagem sistêmica, aceito que não há como isolar setores ou partes da organização, toda mudança que acontece no sistema dela a afeta como um todo e tende a afetar o mercado no qual ela esta inserida.

Diante do objetivo principal, o de apontar as divergências entre a utilização real e a ideal da gestão de design nas MPEs confeccionistas de vestuário, concluiu-se que embora a teoria aponte inúmeras vantagens nesta utilização, a realidade é divergente, embora haja o uso de alguma forma de design no grupo, as potencialidades do mesmo ficam restritas diante do desconhecimento dos empresários sobre a abrangência que os projetos de design podem tomar. De modo que a gestão geral recebe demandas e influências internas (subsistemas) e externas (supra-

sistemas) permanentemente, vindo a filtrá-las segundo sua percepção, seu interesse e sua possibilidade de intervenção. O restante é ignorado. Assim, a gestão articula seus recursos (humano, estrutural e financeiro), capacidade produtiva e planejamentos atuando sobre todos os subsistemas empresariais para reagir ao mercado. A não inserção do design no âmbito gerencial, seja por meio dos princípios do design na cultura do empresário ou seja, através de um profissional atuante juntamente à gestão geral, não pode ser considerada gestão de design, visto que na realidade das MPEs deste estudo, essa não inserção, leva o design ao patamar de operacional, fragmentado e reducionista, não diferindo do design da revolução industrial, muito embora a teoria eleve a gestão de design aos patamares do mercado contemporâneo visionário, estratégico e inovativo, ela ainda não pôde ser notada na amplitude de suas competências no grupo de MPEs observado, o que pode sinalizar uma necessidade latente de adaptações da teoria da gestão de design à prática exequível.

No tocante aos modelos e ferramentas apresentados pelo Diagnóstico Brasileiro de Design (2014) Design Ladder e Níveis de inserção do Design (BEST, 2006), ao compará-los com os resultados deste estudo, verifica-se que as empresas do grupo observado estão utilizando o design apenas como potencial de estilo (segundo degrau Ladder) de modo estritamente operacional (BEST, 2006), sem alocar o design às estratégias da empresa. Novamente o estudo percebe, que a difusão da palavra design dentro das MPEs, permanece atrelada apenas as funções estéticas, não sendo percebido pelo empresário como fator estratégico.

Defronte essa realidade, o estudo gerou um diagrama que aponta como o design poderá ser inserido na gestão das MPEs, mesmo diante de todas as suas peculiaridades e verificou que no campo ideal, uma abordagem sistêmica da gestão de design seria recomendada para o grupo, tamanha a contribuição tanto nos aspectos de gestão, como em dimensões relacionadas a outros projetos que com apoio da gestão de design poderiam ser orientados para a inovação, diferenciação e competitividade dessas empresas.

Este estudo se encerra, confiante nas qualidades da gestão de design, ainda que esta deva ser amplamente adaptada às peculiaridades das MPEs brasileiras para que efetivamente possa ser aplicada às mesmas gerando valor. Além disso, a ampla discussão em relação à aplicabilidade da gestão de design para MPEs, deverá estar

intrínsecamente ligada à uma educação micro-empREENDEDORA em relação ao design e também no sentido contrário, com a formação dos designers brasileiros voltados também às realidades e oportunidades advindas das MPEs do país.

Sabe-se também que as reais necessidades dessas empresas vão muito além daquelas abordadas neste estudo, requerendo muitas outras pesquisas e aplicações para fins de contribuir com o futuro das mesmas.

Embora os resultados deste provenham de um estudo de caso, onde não se generalizam comparações, entende-se que de forma instrumentalista o estudo contribui para ampliar o escopo e a fundamentação para futuras pesquisas na área da gestão de design.

5.2. APONTAMENTOS FUTUROS

Vista as inúmeras dificuldades enfrentadas pelo grupo de MPEs observadas neste estudo, verifica-se a necessidade de ampla discussão sobre as condições dessas organizações. A seguir algumas sugestões para pesquisas futuras:

- Pesquisas futuras podem abordar a aplicação prática de ferramentas que contribuam para a plena inserção da gestão de design em MPEs brasileiras.
- Abordagens de formações educacionais entre os estudantes de design brasileiros para atuação em MPEs.
- Políticas públicas de incentivo à gestão de design como potencializador da competitividade, fortalecimento e inovação em MPEs.
- Programas de esclarecimentos dos conceitos e abordagens do design para micro e pequenos empresários.

6. REFERENCIAL

ANDRADE, A.L.; SELEME, A.; RODRIGUES, L. H.; SOUTO, R. **Pensamento Sistêmico: caderno de campo: o desafio da mudança sustentada nas organizações e na sociedade.** Porto Alegre: Bookman,2006.

AVENDAÑO, Luis Emiliano. **Gestão do Design.** Disponível em: avargas.com.br/dezine/zine/003/avendano_003.htm. Acesso em: 26/09/2011.

BATALHA, M. O.; DEMORI F. **A pequena e média indústria em Santa Catarina.** Florianópolis: Ed. da UFSC, 1990.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Mapas cognitivos e a pesquisa organizacional: explorando aspectos metodológicos.** Estud. psicol. (Natal) vol.7 no.spe Natal : 2002.

BARRETO, Luiz. **Oportunidades para os pequenos negócios. A Experiência de Cooperação Brasil +.** Movimento Brasil Competitivo. Abril/2013.

BARNARD, Chester. *"Cooperation"*. In: *The sociology of organizations: basic studies*. Oscar Grusky and George A. Miller editors. 2nd ed. New York: Free Press, 1979. p. 84-97.

BAXTER, M. **Projeto de Produto.** 2. ed.. São Paulo: Edgard Blücher, 2003.

BRAGA, Eduardo Cardoso. **Em busca de um design ecocêntrico.** In. SILVA, Jofre; MOURA, Mônica; SANTOS, Aguinaldo dos (orgs.). Anais do 2º Simpósio Brasileiro de Design Sustentável. São Paulo: Rede Brasil de Design Sustentável, 2009.

BERTALANFFY, L. von. **Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2006.

BES, Fernando Trías de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação – Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** São Paulo, Leya, 2011.

BEST, K. *Design Management – Managing Design Strategy, Process and Implementation. Switzerland: AVA, 2006.*

BEST, K. **Fundamentos da Gestão do Design.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

BIGAL, Solange. **O design e o desenho industrial.** São Paulo: Annblume, 2001.

BAHIANA, Carlos. **A importância do Design para sua empresa.** CNI, COMPI, SENAI/DR-RJ, Brasília, DF. CNI 1998.

BRUNO, F. Da S.; MALDONADO, L. M. De O. (Org). **O futuro da indústria têxtil e de confecções: vestuário de malha.** Série Política Industrial – 7. Brasília, 2005.

CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos.** 13ª edição. São Paulo: Cultrix, 2012.

CAMPOMAR, M. C., CEZARINO, Luciana O. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Fafibe. , v.-, p.1 - 3, 2006.

CASAS, Alexandre Lãs. **Novos Rumos da Administração/** Alexandre Las Casas.- Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design.** Porto: Porto Editora, 1997.

COSTA, Maria Izabel. **A política de design para o fomento da inovação na cadeia de valor têxtil/confecção de moda de Santa Catarina.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Design do Departamento de Artes e Design do Centro de Teologia e Ciências Humanas da PUC-Rio. Rio de Janeiro, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

CPD. **Guia de Gestão Global de Design no Setor Têxtil.** Lisboa, Portugal: Centro Português de Design, 2001.

D'AJUZ, Maria Cristina Lima. **Modelo de Gestão: diferencial competitivo ou uma grande incógnita?** <<http://www.perspectivas.com.br/art71.htm>>. Acesso em 26/09/2011.

DAMAZIO, Vera. Org. Luiz Antonio I. Coelho. **Design Método** — Col. Tecnologias e Ciências Humanas. Rio de Janeiro: Ed. Novas Idéias, 2006.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento: metodologia científica no caminho de Habermas**. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro, 1994.

DÍAZ L., G. *Procesos de innovación regional en la Región de Los Lagos: un análisis a través de la proximidad geográfica y organizacional de sus actores. Interacciones* (Campo Grande), Dic 2010, vol.11, no.2, p.149-159. ISSN 1518-7012

DIEESE; SEADE; MTE; FAT; **Convênios regionais. Pesquisa de Emprego e Desemprego: PED**. São Paulo, 2008 e 2012.

GIL, Antônio Carlos, 1946 — **Como elaborar projetos de pesquisa** / Antônio Carlos Gil. — 3. ed. — São Paulo : Atlas, 1991.

_____, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

FERRARI, M. M. *Lamattina de diseño de estrategias y políticas para pequeñas y medianas empresas. Administración de Empresas*. v. 18, n. 213, p. 647-60, 1987.

FIRJAM, Aline de Aquino; FERRAZ, Fernando Toledo. **Uma breve análise acerca do segmento industrial têxtil e de confecção brasileiro pós década de 80 e a competitividade do setor no mercado de Juiz de Fora, MG**. REDIGE v. 2, n. 3, dez. 2011.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FREIRE, J. R.; LEMKE, V.; SOUSA, C. R. **Mistura das contas pessoais e patrimoniais em micro e pequenas empresas: estudos múltiplos de casos no setor supermercadista de Santa Teresa – ES.** VIII Convibra Administração , 2011.

IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial. **Relatório setorial da indústria têxtil brasileira: Brasil têxtil 2011.** São Paulo: iEMi, 2011.

IBGE- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** Rio de Janeiro, 2003.

JONES, S. J. **Fashion design: manual do estilista.** São Paulo: Cosac Naify, 2005.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** 5ª Ed. Editora Atlas. São Paulo, 2010.

LEONE, N.M. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** São Paulo: Revista de Administração, v.34, n.2, p.91-94, abril/junho 1999.

LEZANA, A. G.; CAMILOTTI, L.; PEDRO, A. M.; VENTURA, G. F. **Disseminação da cultura do empreendedor com enfoque na aprendizagem de cursos de graduação.** In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA. Piracicaba. Anais São Paulo: UNIMEP, 2002.

LÖBACH, B. Design Industrial — **Bases para a configuração dos produtos industriais.** São Paulo: Edgard Blücher; 2001.

LONGENECKER, Justin G. et al. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACGREGOR, R. C.. *Factors associated with formal networking in regional small business: some findings from a study of Swedish SME's.* Journal of Small Business and Enterprise Development; v.11, n.1, p.60-74, 2004.

MARTINS, G. de A. & THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Roseane Fonseca de F.; MERINO, Eugenio A. D.. **A Gestão de design como Estratégia Organizacional**. 2ª Ed. Londrina: Rio Books/ eduel, 2011.

MARTORANO, Mariana. **Sistematização das atividades do NAS-Design com foco na abordagem sistêmica para gestão de design**. Dissertação (Mestrado em Design e Expressão Gráfica) - Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

MIGUEL, R.A.L.; LUCA, J.M. **Contribuição da Universidade da Beira Interior para o Ensino do Design Têxtil e do Vestuário**. (Anais...) USERdesign. Lisboa, Portugal: CPD, 2003 (1 Cd-rom)

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 26ª edição. Petrópolis: Editora Vozes. 2007.

MINTZBERG, Henry. **Managing – Desvendando o dia a dia da Gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOURA, Mônica (Org.). **Faces do Design 2: ensaios sobre a arte, cultura visual, design gráfico e novas mídias**. São Paulo: Rosari, 2009

MOZOTA, Brigitte Borja de. **Gestão de Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa** – Porto Alegre: Bookman, 2011.

NIEMEYER, Lucy. **Design no Brasil: Origens e instalação**. Rio de Janeiro: 2AB, 2007.

NEPOMUCENO, Brícia ; CALDAS, Artemisia. **Estilista: um profissional de moda**. *Actas de Diseño* Nº2 . Año I, Vol. 2, Marzo 2007, Buenos Aires, Argentina.

NETO, Romeu e Silva. MANSUR, André Fernando Uébe . **Caracterização da cadeia produtiva de confecções no município**

de Campos dos Goytacazes – RJ. Anais XII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 7 a 9 de Novembro de 2005.

ODA, Luciana Sayuri. **DIAGNÓSTICO DE DESIGN: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES.** Dissertação (mestrado). Florianópolis: UFSC, 2010. Dissertação.

ORTIGARA, Anacleto Angelo. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina. 2006.** 173f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

PALMIERI, Alberto Ribeiro. FIGUEIREDO, Luiz Fernando Gonçalves de. **Função própria e pertinente da gestão de design.** In: Revista DAPesquisa, Centro de Artes da UDESC, Florianópolis, 2012.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PRODANOV, Cléber Cristiano. FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2 ed. 2013. Feevale. Novo Hamburgo/RS.

PIO, M.J. **As inovações tecnológicas do setor têxtil e o processo de transferência de tecnologia.** Dissertação (Mestrado em Química) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000.

PRESS, Mike. **Do design econômico ao design enxuto e a um futuro mais inteligente.** Stanford University Education. Grã-Bretanha, 1995.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção.** Florianópolis, 2006.

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

RISOLA, Sérgio. **Sustentáculo da economia.** USP, São Paulo.2010.

ROBBINS, S. *Organizational behavior*. [S.l.]: NJ-Prentice Hall, 1996.

RODRIGUES, T. K. A. **Caracterização de MPEs brasileiras quanto ao conhecimento de ferramentas de gestão**. Dissertação (mestrado)- Universidade Federal de Lavras, 2012.

SANTOS, Vanessa dos. **Confecções de jeans em Santa Catarina**. 8º Colóquio de Moda. Rio de Janeiro.

SANTOS, G. M.; SILVA, G. M.; NEVES, J. A. B. **Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais**. Revista de Contabilidade e organizações. São Paulo. v 05, n. 11, p. 107-124.2011.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. (org). DiEESA – São Paulo, 2013.

SHELL, J. **Guia para gerenciar pequenas empresas: Como fazer a transição para a uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SCHREIBER, D. BESSI, V. G. PUFFAL, D. P. TONDOLO, V. A. G. **Posicionamento estratégico de MPE'S com base na inovação através do modelo Hélice Trílice**. READ. Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre) vol.19 no.3 Porto Alegre Sept./Dec. 2013

SILVA, Marcos. **Malharia - Bases De Fundamentação**. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2008.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

STRAIOTO, R. G. T. **Gestão de Design para sustentabilidade com foco na Política Nacional de Resíduos Sólidos**. Dissertação (mestrado). UFSC- Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2012.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Elaboração Do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um Roteiro em Pequenas Empresas**. Revista da Micro e Pequena Empresa. FACCAMP. V.1. n. 02. 2007.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento Sistêmico: O novo paradigma da ciência**. 9º edição. Campinas: Papirus, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOLF, Brigitte. *Attitude is essential! Brand, Reputation and Design Management in small and medium-sized enterprises*. INHOLLAND University of Applied, 2008.

WOLFF, Fabiane. **Sistemática de avaliação da gestão de Design em empresas**. Tese de Doutorado. UFRS. Porto Alegre, 2010.

REFERENCIAL ONLINE

ABRE- Associação Brasileira de Embalagem. **O que é embalagem?** Disponível em: <http://www.abre.org.br/setor/apresentacao-do-setor/a-embalagem/>. Acesso: 10/2013.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (org.). **Diagnóstico do Design no Brasil**. Brasília, 2014.

BRASIL, Governo. **Emprego e Economia – Sobrevivência e Mortalidade**. <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 07/13.

CÂMARA, Jairo José Drummond, Prof. Dr.; MONTEIRO, Roberta C. Dias; OLIVEIRA, Williane Alves; MENDONÇA, Lílian Lima; BOTELHO, Róber Dias. **A gestão do design na concepção de novos produtos e a diferenciação mercadológica**. Disponível em: fido.palermo.edu/servicios_dyc/encuentro2007/02_auspicios_publicaciones/actas_diseno/articulos_pdf/A3115.pdf. Acesso em: 26/09/2011.

CASA CIVIL. **Lei complementar 123, De 14 de Dezembro de 2006**[Online]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 10/02/12.

FIESC - Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. **Santa Catarina em Dados 2013**. Florianópolis, 2013.

FIESC -Federação das Indústrias de Santa Catarina. **Indústria Têxtil e Do Vestuário de SC**. Disponível em: http://www2.fiescnet.com.br/web/pt/site_topo/pei/info/textil-e-vestuario. Acesso: 06/13

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos. **Termos e Conceitos**. Disponível em: http://finep.gov.br/empresa/conceitos_ct.asp. Acesso em: 20/02/08

IEL. **Prospecção de Demandas para as Cadeias Produtivas de Santa Catarina – identificação de gargalos de competitividade**. Disponível em www.iel-sc.com.br/forumcat 12/02/13.

LEI GERAL, Observatório da Micro e Pequena Empresa. **Histórico da Lei Geral**. Disponível em: <http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPageId=FF8081812658D379012665B59AB31CE5>. Acesso: julho/2013.

MICHAELLIS, Dicionário. **Moderno Dicionário Português online**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=tend%EAnCIA>. Acesso: Março, 2014.

SEBRAE/GO – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas de Goiás. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>. Acesso em 10 de março de 2012.

SEBRAE/SC - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e pequenas Empresas de Santa Catarina. **Banco de ideias de Negócios**. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=2658>. Acesso em janeiro de 2014.

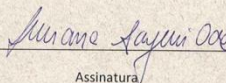
ANEXO

Autorização para uso de dados

Eu, Luciana Sayuri Oda, coordenadora estadual do Programa Agente Local de Inovação –ALI em Santa Catarina, uma iniciativa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico - CNPq, declaro que estou ciente e autorizo o uso dos dados colhidos pela acadêmica Camila de Cássia das Dores Ogava, vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina. Estes dados foram obtidos pela própria acadêmica no período que a mesma atuou como Agente Local de Inovação no período de Out/2011 à Setembro/2013.

Os dados liberados para fins de pesquisa científica deverão preservar em sigilo a identidade das empresas, bem como qualquer informação que possa identificá-las.

Florianópolis, 06 de junho de 2014.



Assinatura

Sra. Luciana Sayuri Oda
Coordenadora do Projeto ALI/SC
SEBRAE/SC

SC 401, Km 01, lote 02
Parque Tecnológico Alfa
João Paulo . Cep: 88030.000
Florianópolis . SC . Brasil
www.sebrae-sc.com.br

SEBRAE Serviço de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas
Santa Catarina