

METODOLOGIAS DE GESTÃO NO APL DE CONFECÇÕES DO AGRESTE PERNAMBUCANO

Management methodologies in clothing cluster in Wasteland Pernambucano

Leite, Charles¹; M.Sc.; UNESP - UFPE/CAA charles.leite@gmail.com

Sousa, Marília²; Graduanda; UFPE/CAA marilia-silva@hotmail.com

Resumo

Este artigo sintetiza resultados e compilações decorrentes de pesquisa, em andamento, que é intenta verificar a aplicabilidade das metodologias de apoio a gestão do design nas organizações do segmento de moda no agreste pernambucano. Os resultados iniciais demonstram que muito pode ser feito para potencializar os negócios na região.

Palavras-chave: Design; Negócios; Moda.

Abstract

This paper summarizes the results and compilations resulting from research under way that is intended to verify the applicability of the methodologies to support the management organizations in fashion segment in Wasteland Pernambucano. Initial results show that much can be done to boost business in the region.

Keywords: Design, Business; Fashion.

¹ Doutorando do PPGDesign, Fac. de Arquitetura, Artes e Comunicação, UNESP - Univ Estadual Paulista. Professor dos cursos de graduação e pós-graduação em Design e Design de Moda no Centro Acadêmico do Agreste na Univ. Federal de Pernambuco.

² Graduanda do curso de Design do Centro Acadêmico do Agreste na Univ. Federal de Pernambuco.

1. Introdução

O design de moda é responsável por transformar informações advindas de um comportamento social em roupas e qualquer outro tipo de informação de moda. Em meio às disputas do mercado, ele vem se consolidando enquanto ferramenta estratégica de desenvolvimento econômico e competitividade industrial. Como lembra o Centro Português de Design (1997), incorporar uma cultura de design na empresa é mais do que admitir um designer ou criar um departamento específico, implica em aderir a um novo modo de pensar a atividade e integrá-la de modo global na empresa.

De modo que, a gestão de design deve ser compreendida como característica distintiva de identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir ao valor estratégico da empresa (Borja de Mozota, 2002). E o ambiente mais propício para a implantação da atividade, segundo Gimeno (2000), é naquela empresa que adota uma estratégia mais ofensiva em inovação e design, possui estrutura mais flexível e facilidade de adaptação.

Neste sentido espera-se entender as particularidades das empresas, a fim de projetar o crescimento das mesmas através de alguma “ferramenta” estratégica de gerenciamento dos seus projetos e negócios.

Este estudo foi construído a partir de discussões e reflexões sobre o estado da arte dos métodos de apoio a gestão nas empresas de confecções do APL do agreste pernambucano. Assim, este texto foi estruturado abordando as seguintes questões: identificação e sínteses acerca das realidades do APL de confecções do agreste; reflexões sobre as metodologias de apoio a gestão do design nas empresas, que traz um apanhado acerca dessas formas de estratégia; e um apontamento a partir das visualizações dos cenários possíveis, sobre os caminhos e os comportamentos adotados pelas organizações frente aos interesses estratégicos da organização e as políticas públicas intervenientes.

2. O APL de moda do agreste

O Arranjo Produtivo Local (APL) de moda do agreste, um dos pólos de desenvolvimento da economia do estado de Pernambuco, é composto essencialmente pelos municípios de Caruaru, Toritama e Santa Cruz do Capibaribe, que atuam na confecção de peças de vestuário destinadas ao mercado popular de vários estados brasileiros (BARROS, 2009; LUCENA, 2004).

Integram este APL, cerca de vinte mil empresas, em sua grande maioria informais, com mão de obra pouco qualificada e matéria-prima de valor questionável. Tais características satisfazem ao público-alvo, entretanto, em outros contextos o produto tem baixo valor agregado. Segundo Borges e Andrade (2006) atualmente o preço médio de uma peça produzida neste APL corresponde a um terço do valor nacional.

De acordo com um estudo solicitado pelo SEBRAE (2003), o pólo de confecções do agreste pernambucano produzia cerca de 58 milhões de peças por mês. Contudo, ainda que componham um todo, cada uma das maiores cidades deste APL tem características próprias.

A cidade de Caruaru é uma das mais pujantes, economicamente, da região nordeste. Ela apresenta uma localização estratégica e privilegiada, em nível logístico, e exerce uma influência sobre 60 municípios próximos. Segunda ACIC (2010), ela aglomera cerca de 1,5 milhão de pessoas, o que caracteriza a cidade como pólo da região agreste do Estado. Vale destacar o APL de Confecções do qual Caruaru faz parte, que é um dos maiores do Brasil. E, ainda de acordo com ACIC (*op cit.*), com estimativa de movimentação de R\$ 2 bilhões/ano.

Já o município de Toritama, destaca-se pelos trabalhos de confecção em jeans, competindo nesse setor a nível nacional e só perdendo para o Brás, em São Paulo (SEBRAE, 2003). Para Barros (2009), esta localidade responde por 16% da produção nacional, com cerca de 2500 indústrias e gerando mais de 15 mil empregos diretos, em fábricas e lavanderias e faturando mais de R\$ 453 milhões por ano. Todas essas transações ocorrem no âmbito do Parque das Feiras.

Por sua vez, a cidade de Santa Cruz do Capibaribe tem sua produção voltada para peças confeccionadas em malha e, antigamente comercializadas em feiras da cidade. Atualmente existe um espaço construído para expor e comercializar os produtos da localidade, chamado Moda Center Santa Cruz.

Para transformar a realidade de comercialização dos produtos nas três cidades no APL, é preciso um investimento maciço em design dos produtos ali confeccionados e comercializados. De modo a agregar valor e a proporcionar a devida valorização dos trabalhadores do APL. Para tanto, já existem formas e caminhos para esse feito, mas é preciso “comprovar” a sua efetiva aplicação.

3. Mapeamento e reflexões sobre as metodologias que apóiam a gestão do design nas organizações

Segundo Martins (2004), a competitividade mundial tem evidenciado cada vez mais a necessidade do emprego do design, que não é apenas adição externa da estética, mas desenvolvimento de projetos em toda a sua complexidade. Contudo, desenvolver a gestão do design de moda envolve todo um processo integrado, multidisciplinar e transversal de várias atividades de design (Borja de Mozota, 2002). Possibilita gerir condições favoráveis para a diferenciação entre empresas concorrentes, desde a criação do produto de moda, passando pelas etapas de confecção, acabamento e finalizando na relação diária produto-usuário.

Nesse contexto, buscou-se reconhecer algumas metodologias que podem ser utilizadas para apoiar a gestão dos produtos, processos e negócios de moda.

As investigações propostas por Minuzzi; Pereira; Merino (2009), voltadas para micro e pequenas empresas, no lócus de Florianópolis (SC), apresenta um modelo conceitual de análise competitiva no elo confecção da cadeia produtiva de moda. Tal modelo é relacional, em rede, tendo como pilares de sustentação o marketing de relacionamento e a gestão estratégica. O que implica na troca da orientação baseada em transações comerciais para uma alicerçada na rede de relacionamentos. Para a aquisição de competitividade, o modelo proposto utiliza como indutores: aperfeiçoamento da moda e do design;

o aumento gradual da capacitação em inovação do produto de moda; a melhoria da qualidade do processo e do produto de moda; a sinergia interna nas estratégias de diversificação; a sinergia de alianças e acordos de cooperação com empresas concorrentes e com instituições; mudanças qualitativas da relação com os fornecedores; interação com usuários e consumidores; aperfeiçoamento da gestão em todo o processo produtivo.

Para a elaboração desse modelo conceitual seguiu-se as etapas do processo de construção, baseadas no Balanced Scorecard, que inclui a tradução da visão de futuro do elo confecção da cadeia produtiva da moda; a identificação do mote estratégico que compões a estratégia organizacional; a construção de objetivos estratégicos; a determinação de indicadores e metas; a priorização de iniciativas ou programas estratégicos; a elaboração do plano de implementação;

As proposições apontadas por Treptow (2005), estabelece o desenvolvimento de artefatos específicos do design de moda em fases. São elas: reunião de planejamento; cronograma da coleção; parâmetro da coleção; dimensão da coleção; pesquisa; desenvolvimento; realização. Através delas compreende-se melhor o ambiente e as etapas projetuais da moda, o que permite em etapa posterior deste trabalho, por meio de entrevistas junto à indústria, o entendimento da gestão deste processo.

Para Barcaro (2008), que, também, estruturou uma seqüência metodológica para o desenvolvimento de artefatos. Resumida nas seguintes etapas: portfólio das coleções; sistematização das coleções; cronograma operacional; desenvolvimento da coleção; campanha de vendas; a produção e compra; entrega da coleção. Essa proposta, coaduna com a produção de produtos de qualidade, com conteúdos estilísticos originais e materiais cuidadosamente selecionados. O que pode vir a proporcionar um diferencial competitivo para organização.

As afirmações de Sorger e Udale (2009), pertinentes a criação de produtos de moda, estruturam e definem a geração de produtos em três simplificadas fases: processo; desenvolvimento; lançamento. O diferencial e impar deste método é a relação que estabelece que após o desenvolvimento das coleções, elas precisam ser divulgadas e comercializadas. Isso dá um

peso e uma particular induzida ao desenvolvimento com foco nos interesses da organização. O que é, de certa forma, pouco comum.

Wolf e Kunzler (2010) afirmam que para uma gestão de design de moda obter sucesso, o gestor deve atender perfeitamente as necessidades dos consumidores, aplicando permanentemente pesquisas no mercado, que buscam entender as aspirações e necessidades dos mesmos, acompanhando também as tendências culturais, sociais e econômicas da sociedade. Somente dessa forma se pode encontrar um novo nicho para se lançar um novo produto ou novo serviço no mercado. Esse método foca a questão da gestão do design na satisfação do cliente;

O método de Bonsiepe (1984) enumera requisitos profissionais exigidos a um designer. Entre estes destacam-se: observação e a análise das tendências do mercado em termos de design; formulação das especificações de uso de um produto; elaboração de cenários de uso para novos produtos e sistemas de produtos; interpretação e a tradução das contribuições do marketing para a realidade do mercado; elaboração de anteprojetos, dos detalhes técnicos e formais e de propostas para o acabamento, cores, texturas e design gráfico do produto; participação na escolha dos materiais e dos processos de fabricação; interpretação dos testes dos usuários; contribuição para a criação de uma identidade corporativa; avaliação da compatibilidade ambiental dos projetos. Por sua vez, os processos definidos por Bonsiepe instrumentalizam o designer para controlar sua criação.

Peixe (1996) alega que o designer deve ser um criador com uma visão ampla de todo o processo produtivo, influenciando as etapas que vão desde a escolha de materiais, produção, comunicação, lançamento, comercialização até a de reciclagem de produtos industriais. Englobando conhecimentos que variam entre o cultural e o tecnológico, o econômico e o ecológico, e compreendendo assim todas as facetas dos problemas;

Já para Baxter (2001), propõe que nos projetos de produtos, o mais interessante e desafiador é aquilo que exige inovações de fato, isso significa criar diferenças entre este produto e aquele dos concorrentes e promover diferenciações, já que a competição baseada somente nos preços torna-se cara vez mais difícil.

Cabe mencionar que, hoje, o principal meio de profusão das empresas de moda são os blogs e as redes sociais. Eles permitem aos envolvidos opinarem, discutirem tendências, e ainda venderem e comprarem os produtos. Mas a utilização dessa estratégia não é tão recente.

De toda forma, o mapeamento de metodologias aqui presente reúne, como já foi afiançado, algumas ações específicas ao desenvolvimento de produtos. Outros são mais específicas aos processos. Contudo, todas podem ser muito úteis tanto para controle como para o monitoramento das ações de cada organização.

4. Considerações finais

Consolidando-se enquanto ferramenta estratégica de competitividade, as metodologias que apóiam ou dão suporte a gestão do design em empresas de moda pode ser um diferencial, quando bem explorada.

Evidenciamos que ao pensar em mapear essas ferramentas, buscou-se checar a real articulação e implementação dos conhecimentos e das práticas tão difundidas no mundo acadêmico de modo que estas pudessem vir a beneficiar e a transformar as realidades locais. Neste sentido os resultados da pesquisa em desenvolvimento e compilação, já mostram que mesmo num mercado tipicamente informal, muitas já são utilizadas e apropriadas as culturas organizacionais, mesmo que subutilizadas.

Considerando que cada empresa tem uma necessidades próprias, o processo de implantação da gestão é particular para cada organização, mas para que isso ocorra de formar “indolor” e maximizada, deve haver uma adoção desta cultura nas organizações, sejam aquelas que trabalham com processos replicados, típicas produtoras de produtos populares, bem como aquelas com diferencial estilístico ou com caráter de inovação, mais próximas de artigos diferenciados ou de luxo.

Dessa forma, não há como falar que esta ferramenta não otimiza ou traz benefícios as empresas. Pegando o encaicho, deve ser creditado ao estabelecimento ou utilização de algumas destas metodologias aqui discutidas ou exploradas nas empresas que compõe o APL de moda do agreste, a oportunidade de saírem da informalidade, como também de agregar valor aos

seus produtos. Esse acontecimento, por sua vez, não há de demorar. A maturidade das organizações, somada há uma série de políticas públicas, bem como os esforços das organizações civis para implantação, abre caminhos para a atuação de profissionais especializados na região, contribuindo ainda mais para o crescimento sustentável e planejado.

Referências

ACIC - Associação Comercial e Industrial de Caruaru. **Visite Caruaru**, Nov. 2011. Disponível em: <http://www.acic-caruaru.com.br/caruaru.php>. Acesso em 10 maio 2011.

BACARO, Andrea. Os processos de uma empresa de moda. In: SORCINELLI, Paolo (Org.). **Estudar a moda: corpos, vestuário e estratégias**. São Paulo: SENAC SP, 2008. p.143-156.

BAXTER, Mike. **Projeto de produto**. São Paulo. Blucher, 2001.

BONSIEPE, G. **Metodologia experimental: desenho industrial**. Brasília: CNPq, 1984.

BARROS, Izabelle Sousa. O cenário do pólo de confecções do agreste de Pernambuco. In: **Encontro de Ensino, Pesquisa e Extensão da Faculdade SENAC de Pernambuco**, Recife, 2009.

BORGES G.M.; ANDRADE A.M. O desenvolvimento Local de Caruaru via indústria de confecção: uma alternativa possível? In: **Interfaces**, Caruaru. 2006

BORJA DE MOZOTA, Brigitte. **Design Management**. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão do Design**. Porto: Porto Editora, 1997, 198 p.

SOUZA, Larissa A.; EMÍDIO, Lucimar F. B.; NUNES, Valdirene A. V. Teoria e prática da gestão: uma reflexão a partir da pesquisa bibliográfica e da atuação do designer de moda. In: Encontro paranaense de moda.1. Universidade Estadual de Maringá, 11 nov. 2009. **Anais do Primeiro Encontro Paranaense de Moda, Design e Negócios**. UEM, Maringá (PR), 2009.

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

LUCENA, Wenner Glaucio Lopes. **Uma contribuição ao estudo das informações contábeis geradas pelas micro e pequenas empresas localizadas na cidade de Toritama no agreste pernambucano**. João Pessoa: [s. n.], 2004. 114p.

MINUZZI, Reinilda F. B.; PEREIRA, Alice T. C.; MERINO, Eugenio A. D. Teoria e prática na gestão do Design. In: Encontro paranaense de moda.1. Universidade Estadual de Maringá, 11 nov. 2009. **Anais do Primeiro Encontro Paranaense de Moda, Design e Negócios**. UEM, Maringá (PR), 2009.

PEIXE, João Roberto. Mercado de Trabalho. In: Fórum ICSID Design no Mercosul. **Anais do 1º Fórum ICSID Design no Mercosul**. Florianópolis: Senai/LBDI, 1996, p. 196-210.

RAPOSO, Maria Cristina; GOMES, Gustavo Maia. **Estudo de caracterização econômica do pólo de confecções do agreste pernambucano**. Recife: n.d., 2003.

RECH, Sandra Regina. **Cadeia produtiva da moda: um modelo conceitual de análise da competitividade no elo confecção**. Florianópolis: Udesc, 2002.

RECH, Sandra Regina. **O papel do gestor de design de moda no mercado globalizado**. Florianópolis: Udesc, 2002.

SEBRAE/PE. **Estudo de caracterização econômica do pólo de confecções do agreste de pernambucano FADE/UFPE**, jul. 2003. Disponível em: <<http://www.sebrae.pe.com.br>> Acesso em: 2 abr. 2011.

SORGER, Richard; UDALE, Jenny. **Fundamentos de design de moda**. 1 ed. São Paulo: Bookman, 2009.

TREPTOW, Doris. **Inventando moda: planejamento de coleção**. 3.ed. São Paulo: Empório do livro, 2005. 212p.

VIEIRA, Anna Carolina Porto; CABRAL, Mariana. A influência das redes sociais nas estratégias de marketing das empresas de moda e as ações do projeto SCMC. In: **Revista UDESC em Ação**, vol. 4, n. 1. 2010. Florianópolis: Udesc, 2010.

WOLFF, Fabiane; KUNZLER, Lizandra. Estudo dos métodos de projeto e da gestão de design com foco em moda. In: Colóquio de Pesquisa da VI Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação do UniRitter, 2010, Porto Alegre. **Anais da VI Semana de Extensão, Pesquisa e Pós-Graduação do UniRitter**, 2010.

Agradecimento

A Pró-Reitoria para Assuntos Acadêmicos (Proacad), Pró-Reitoria para Assuntos de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq), Pró-Reitoria de Extensão (Proext) da Universidade Federal de Pernambuco, pelo incentivo ao desenvolvimento de pesquisa, através da concessão de bolsa e recursos do edital Pesquisa-Ação, processo no. 23076.030040/2010-88. Também, agradecemos aos outros membros da equipe do projeto nas pessoas da Sabrina Nascimento, Edilene Brito, Sibeles Menezes, Michellynne Silva e Gabriela Ribeiro.