

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

NÍVEL MESTRADO

Geane Cristina Schuh

**O DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DO SINOS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa
Orientador

São Leopoldo

2006

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

S385d Schuh, Geane Cristina

O Design como diferencial competitivo: um estudo em
pequenas empresas calçadistas do Vale do Rio dos Sinos / por
Geane Cristina Schuh. – 2006.

140 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2006.

“Orientação: Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa, Ciências
Econômicas”.

1. Competitividade industrial. 2. Design – Indústria calçadista.
3. Indústria calçadista – Vale do Rio dos Sinos. I. Título.

CDU 658.012.66

FOLHA DE APROVAÇÃO

Geane Cristina Schuh

O DESIGN COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO: UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS CALÇADISTAS DO VALE DO SINOS

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovado em 24 de Agosto de 2006.

BANCA EXAMINADORA

João Eduardo de Moraes Pinto Furtado - USP

Yeda Swirski de Souza - Unisinos

Cláudia Cristina Bittencourt - Unisinos

Prof. Dr. Achyles Barcelos da Costa
Orientador

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo, ____ de _____ de _____.

Prof. Dr. Ely Laureano Paiva
Coordenador Executivo PPG em Administração

AGRADECIMENTOS

À minha família e amigos, especialmente ao meu esposo, Thomas, obrigada pela compreensão e incentivo, sem vocês eu não teria conseguido!

Ao Professor Dr. Achyles Barcelos da Costa, pela dedicação e paciência com que orientou este trabalho desde o seu início. Agradeço de forma especial, pelo encorajamento e incentivos prestados nos momentos de angústia e ansiedade vividos durante a realização do trabalho.

Aos demais Professores do curso de Mestrado em Administração da Universidade do Vale do Sinos – Unisinos, pelos conhecimentos transmitidos durante o curso.

Aos meus superiores e aos colaboradores do Centro Universitário Feevale, principalmente à Caroline Zeni Pretto. Aos meus colegas professores: Alexandre Zeni, Arina Blum, Camila Bisol Brum, Daiane Pletsch Heinrich, Elisabeth Drumm, Emanuele Biolo Magnus, Marta Oliveira e Regina Heidrich pelo incentivo e apoio prestado neste período.

Aos colegas mestrandos, pelo incentivo, pelas trocas e principalmente pela amizade construída ao longo do curso.

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unisinos, em especial, à querida e competente Ana Zilles.

Aos empresários, pelo tempo e atenção dispensados nas entrevistas, repassando relevantes informações para o alcance dos objetivos desta pesquisa.

Por fim, a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a realização desta dissertação.

Muito obrigada!

RESUMO

Diante de um cenário de forte competição, que tem exigido das empresas calçadistas um novo posicionamento estratégico, o design apresenta-se como uma alternativa para inovação e diferenciação dos produtos. Este estudo buscou investigar quais as capacitações tecnológicas e gerenciais necessárias para que empresas calçadistas, particularmente as de menor porte, melhorem sua competitividade a partir da inclusão do design em sua atividade diária.

Para o alcance do objetivo delineado foi aplicado um questionário semi-estruturado junto a empresas inseridas no arranjo produtivo local do Vale do Sinos para identificar os principais fatores que estimulam e dificultam a utilização do design neste setor. Adicionalmente foi realizado um levantamento de informações acerca das ações desenvolvidas por agentes externos às empresas (associações de classe e instituições de apoio do setor).

Os resultados da pesquisa indicam que o design vem sendo incorporado às estratégias empresariais e nas ações de instituições de apoio ao setor, embora sua difusão esteja ainda em fase inicial. Nota-se que mesmo aquelas empresas de pequeno porte, que em função de sua escala lidam com variadas deficiências econômicas e gerenciais, já enxergam no design uma alternativa de sobrevivência no mercado.

Apesar da importância atribuída ao design pelas empresas pesquisadas, percebe-se que poucas conseguem constituir e manter uma estrutura própria de design. O alto custo envolvido nessa atividade aparece como o principal aspecto limitante indicado pelas empresas. Os investimentos necessários para a realização de pesquisas de mercado, a aquisição de equipamentos de CAD e a contratação de recursos humanos qualificados são os gastos que mais pesam em uma estrutura própria de design.

Palavras-chave: Design, Competitividade, Inovação e Setor Calçadista.

ABSTRACT

Facing an environment of strong competition, that has demanded from the footwear companies a new strategic positioning, design comes as an alternative for products innovation and differentiation. This study deals with the necessary technological and management capabilities for the footwear enterprises, particularly the smaller size ones, to improve its competitiveness by the inclusion of design in its daily activity.

For the achievement of the delineated objective a semi-structured questionnaire was applied to companies from the local productive arrangement of the Vale do Sinos in order to identify the main factors that stimulate and turn difficult the use of design in the footwear industry. Additionally a survey of information concerning the actions developed for external agents to the companies was carried through sectoral business associations and other local institutions.

The results of the research indicate that design has being incorporated to the enterprise strategies and in the actions of sector support institutions, although its diffusion is still in initial phase. It is noted that even small business companies, that in function of its scale deals with varied economic and management deficiencies, they already believe in design as an alternative of survival in the market.

Despite of the attributed importance to design from the searched companies of the importance attributed to the design by the companies investigated, it's noted that few are able to constitute and to keep a proper structure of design. The high-involved cost in this activity appears as the main limiting aspect indicated by the companies. The necessary investments for the accomplishment of market research, the acquisition of CAD equipment and the recruiting of qualified human resources are the main expenses in a structure of design in house.

Key words: Design, Competitiveness, Innovation and Footwear Industry.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. As Cinco Forças Competitivas que determinam a concorrência em uma indústria	25
Figura 2. Dinâmica dos ativos de conhecimentos das empresas.....	34
Figura 3. Determinantes do Desenvolvimento Endógeno	43
Figura 4. Fases do design	48
Figura 5. Possibilidades estratégicas para produtos	55
Figura 6. Pirâmide da Moda	59
Figura 7. Rosácea	60
Figura 8. Competências para estrutura própria de design	93
Figura 9. Estrutura do Centro de Design Feevale	113
Figura 10. Estrutura da Rede Gaúcha de Design	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Fases do design	48
Quadro 2.	Diferenças entre o design operacional e o design estratégico	54
Quadro 3.	Etapas de Desenvolvimento de Produtos	55
Quadro 4.	Definições de design segundo o entendimento das empresas entrevistadas ...	85
Quadro 5.	Funções do designer e do modelista	86
Quadro 6.	Percepções das empresas sobre como enfrentar a concorrência dos países asiáticos	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1.	Distribuição do número de estabelecimentos, por estrato de tamanho, na indústria de calçados do Rio Grande do Sul – 2004	18
Tabela 2.	Relação da Ciência, Tecnologia e Design com a Inovação.....	52
Tabela 3.	Número de empresas e empregos gerados nos principais estados produtores de calçados no ano de 2004	68
Tabela 4.	Distribuição das empresas por porte nos principais estados produtores de calçados no ano de 2004	69
Tabela 5.	Exportação brasileira de calçados nos anos de 2000 até 2005	70
Tabela 6.	Exportação brasileira de calçados por estado produtor no ano de 2005	70
Tabela 7.	Estrutura produtiva das empresas entrevistadas	71
Tabela 8.	Segmentos atendidos pelas empresas entrevistadas	72
Tabela 9.	Entidades representativas das empresas	76
Tabela 10.	Principais serviços utilizados pelas empresas	77
Tabela 11.	Distribuição das empresas por modalidade de venda dos seus produtos	78
Tabela 12.	Destino dos produtos	80
Tabela 13.	Principais dificuldades para vender no mercado externo	80
Tabela 14.	Classificação dos três atributos mais valorizados pelo mercado segundo a percepção das empresas entrevistadas	84
Tabela 15.	Estrutura utilizada para o desenvolvimento de produtos	92
Tabela 16.	Origem do design dos calçados produzidos	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Produtos com ciclo curto – Novidades	61
Gráfico 2.	Produtos com ciclo médio – Destaques de Moda e Estilo	61
Gráfico 3.	Produtos com ciclo longo – Clássicos	62
Gráfico 4.	Distribuição das empresas por porte	73
Gráfico 5.	Distribuição das empresas por tempo de atuação na atividade	74
Gráfico 6.	Canais de venda utilizados no mercado interno	79
Gráfico 7.	Principais dificuldades de micro e pequenas empresas para venderem seus produtos no mercado externo	81
Gráfico 8.	Participação em feiras	82
Gráfico 9.	Percepção das empresas quanto ao atributo mais valorizado pelo mercado	83
Gráfico 10.	Principais investimentos em design realizados pelas micro e pequenas empresas	88
Gráfico 11.	Percepção das empresas quanto à utilização de design pela concorrência	90
Gráfico 12.	Foco das inovações realizadas nas empresas	91
Gráfico 13.	Periodicidade em que ocorrem as mudanças no design dos calçados	91
Gráfico 14.	Estrutura das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento de produtos	92
Gráfico 15.	Critérios para contratação de designers	94
Gráfico 16.	Origem do design dos calçados produzidos	95
Gráfico 17.	Principais fontes para desenvolvimento dos calçados	96
Gráfico 18.	Atributos que compõem o design dos calçados das empresas	97
Gráfico 19.	Fatores determinantes do design dos calçados	97
Gráfico 20.	Custos no processo de desenvolvimento dos calçados	98
Gráfico 21.	Seleção dos modelos para compor a coleção	99

Gráfico 22. Interação entre as áreas de vendas e de design	99
Gráfico 23. Encaminhamento dos problemas de comercialização	100
Gráfico 24. Grau de aprendizado com as mudanças ocorridas a partir do desenvolvimento de produtos com foco em design	101
Gráfico 25. Melhorias ou alterações decorrentes das inovações através do design	101
Gráfico 26. Principais limitações ou dificuldades para introdução do design em pequenas empresas	102
Gráfico 27. Principais estímulos para a empresa desenvolver produto com design	103
Gráfico 28. Sugestões consideradas mais adequadas pelas empresas para promoção do design no setor	105

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Problema	14
1.2 Justificativa	15
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo geral	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.4 Pressupostos	17
1.5 Metodologia	18
2 DESIGN PARA A COMPETITIVIDADE	21
2.1 Competitividade	21
2.1.1 Conceituação de competitividade	21
2.1.2 Processo de concorrência	22
2.1.3 Mecanismos estratégicos da concorrência	23
2.1.4 Fatores determinantes da competitividade	26
2.1.4.1 Inovação	28
2.1.4.2 Competências e aptidões organizacionais	30
2.1.5 Aglomerados produtivos	34
2.1.5.1 Papel das instituições de apoio	39
2.1.5.2 Cooperação e Confiança	43
2.2 Design	47
2.2.1 Conceito de design	47
2.2.2 Design e inovação	51
2.2.3 Design estratégico	53
2.2.4 Design de produtos de moda	57
2.2.5 Design como diferencial competitivo	64
3 DESIGN NO SETOR CALÇADISTA	68
3.1 A Indústria Calçadista do Vale do Sinos	68
3.2 Desempenho das empresas pesquisadas	71
3.2.1 Perfil das empresas	71

3.2.1.1 Segmentos atendidos	72
3.2.1.2 Porte e tempo de atuação na atividade	73
3.2.1.3 Modernização do parque fabril	74
3.2.2 Participação das entidades de apoio	75
3.2.3 Comercialização	78
3.2.3.1 Canais de venda no mercado interno	79
3.2.3.2 Destino da produção: mercado interno e externo	79
3.2.3.3 Dificuldades para exportação	80
3.2.3.4 Participação em feiras	82
3.2.3.5 Atributos valorizados na comercialização dos calçados	82
3.2.4 Utilização do design	85
3.2.4.1 Entendimento sobre o que é design	85
3.2.4.2 Entendimento sobre as funções do designer e do modelista	86
3.2.4.3 Investimentos em design	88
3.2.5 Planejamento e desenvolvimento de produtos	90
3.2.5.1 Foco das inovações	90
3.2.5.2 Estrutura para o desenvolvimento de produtos	91
3.2.5.3 Origem e atributos do design dos calçados	94
3.2.5.4 Fatores determinantes do design dos calçados	97
3.2.5.5 Interação com outras áreas da empresa	98
3.2.6 Benefícios percebidos com o uso do design	100
3.2.7 Limitações e estímulos para o uso do design	102
3.2.8 Sugestões para a promoção do design	104
3.3 Atuação Institucional na Indústria de Calçados	106
3.3.1 Mecanismos e organismos públicos	106
3.3.1.1 Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX	106
3.3.1.2 Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP	107
3.3.1.3 Programa Brasileiro de Design – PBD	108
3.3.1.4 Programa Via Design – Sebrae	108
3.3.1.5 Design Excellence Brazil – APEX e MDIC	109
3.3.2 Ações e serviços prestados ao setor calçadista	109
3.3.2.1 Associação Comercial, Industrial e de Serviços – ACI	109
3.3.2.2 Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – Assintecal	110
3.3.2.3 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – Abicalçados	111
3.3.2.4 Centro Universitário Feevale	111
3.3.2.5 Ensemble – Associação Gaúcha das Indústrias de Calçados e Acessórios	115
3.3.2.6 Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos – IBTeC	116
3.3.2.7 SENAI-CT Calçado	117
3.3.2.8 Rede Gaúcha de Design – RGD	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	125
ANEXOS	
ANEXO A – Questionário	132

1 INTRODUÇÃO

O mundo globalizado caracteriza-se pela competitividade cada vez mais acirrada, onde o grande desafio das empresas está na capacidade de buscar novos mercados, tecnologias e novos métodos de gerenciamento. As empresas necessitam ser flexíveis e responder rapidamente às mudanças, alcançando altos níveis de produtividade e eficiência.

Neste contexto, insere-se a indústria calçadista brasileira que assume um importante papel na economia do país. A inovação apresenta-se cada vez mais como um dos requisitos essenciais para a competitividade desta indústria devido à necessidade constante de se desenvolver novos produtos e processos.

No entanto, verifica-se em sua trajetória competitiva que a principal estratégia adotada pelas empresas calçadistas está focada no preço e que hoje, este modelo encontra limitações à medida que outros países, particularmente os asiáticos, vêm desenvolvendo sua indústria com a mesma estratégia e têm obtido melhores resultados.

Diante deste cenário de forte competição, que exige das empresas calçadistas um novo posicionamento estratégico, o design apresenta-se como uma alternativa para inovação e diferenciação dos produtos. Pode-se então considerá-lo como um diferencial que proporciona às empresas condições de alcançar competitividade frente aos concorrentes.

Outro aspecto que torna relevante estudar o design é o impacto positivo que vem causando na economia, especialmente em países desenvolvidos, durante os últimos vinte anos, contribuindo para manutenção e ampliação dos mercados. No entanto, no Brasil, o tema ainda é recente, indicando a existência um vasto campo a ser explorado.

Dessa forma, esta pesquisa buscou apontar quais as capacitações tecnológicas e gerenciais necessárias para que empresas de menor porte do setor calçadista possam utilizar o design como diferencial competitivo para agregar valor aos produtos e contribuir para a sobrevivência e expansão nessa atividade.

1.1 Problema

A pressão da concorrência, especialmente da indústria chinesa que consegue competir com preços inferiores e crescentemente com produtos de melhor qualidade, tem forçado a indústria calçadista brasileira a buscar novas fontes de competitividade. O design tem sido considerado uma dessas fontes, capaz de elevar a competitividade das empresas através da introdução de inovações para diferenciar e agregar valor aos produtos. Neste sentido, já se percebe o esforço de algumas empresas, principalmente de grande porte, para exportarem calçados com marcas e design próprios.

Entretanto, o processo de mudança nas empresas é lento porque requer o desenvolvimento de determinadas capacitações que permitam a sua transição de uma estratégia baseada em preço para uma de diferenciação.

Considerando ainda as características e dificuldades peculiares às micro e pequenas empresas, este processo pode apresentar-se com maior grau de dificuldades. Assim, o panorama esboçado acima coloca a seguinte indagação: no atual quadro de transição competitiva pelo qual passa a indústria brasileira de calçados, quais são as capacitações tecnológicas e gerenciais que empresas de menor porte têm de desenvolver – particularmente na utilização do design – para fazer frente à nova situação?

A premissa que orienta a investigação é que as capacitações necessárias a serem desenvolvidas requerem um duplo movimento: um esforço individual do setor produtivo em desenvolver uma cultura do design próprio como um atributo de competição; e dadas as limitações dessas empresas no acesso a recursos e conhecimentos é necessário o envolvimento de instituições de apoio privadas e públicas na criação de instrumentos e ações que as auxiliem nessa direção.

1.2 Justificativa

Devido à sua importância econômica e social para o país, a indústria calçadista brasileira tem sido objeto de estudos que visam contribuir para a manutenção e ampliação da sua competitividade.

De acordo com dados da Abicalçados¹ (2006), a indústria calçadista brasileira é composta por mais de 8,4 mil empresas que produzem cerca de 725 milhões de pares por ano, dos quais aproximadamente 70% da produção é dirigida ao mercado interno e 30% destinam-se ao mercado externo. A participação do segmento calçadista no PIB do país, em 2003, foi de 2%, gerando aproximadamente 313 mil empregos diretos, além de movimentar em seu entorno um expressivo complexo coureiro-calçadista, composto por curtumes, indústrias químicas e de componentes para calçados, indústrias de máquinas e equipamentos, agentes de distribuição, associações, centros de treinamento e instituições de serviço e pesquisa. No ranking de produtores mundiais de calçados, o Brasil ocupa o terceiro lugar e representa o quinto maior mercado consumidor.

A indústria calçadista gaúcha – localizada principalmente no Vale do Sinos – lidera a produção nacional, sendo responsável por cerca de 70% das exportações², 37,8% dos estabelecimentos do país³ e 45,8% dos empregos industriais⁴.

Segundo Costa (2004), os principais fatores que possibilitaram a inserção bem sucedida do setor calçadista no comércio internacional, ao final da década de 1960, foram: o preço competitivo obtido através de baixos custos de produção, especialmente os baixos salários; os incentivos fiscais, financeiros e o câmbio adequado, além de capacidade de produção de certa magnitude.

Contudo, já há algum tempo a participação nas exportações mundiais tem declinado gradativamente. Dentre os fatores que têm contribuído para esse desempenho, o mais relevante refere-se à entrada dos países asiáticos no principal mercado brasileiro – os EUA – concorrendo com preços mais competitivos. Pode-se considerar que a competitividade

¹ Resenha Estatística elaborada em 2006 pela Associação Brasileira das Indústrias de Calçados, a partir de dados obtidos junto ao IBGE, MTb-RAIS, MTb-CAGED, MDIC/SECEX e SATRA.

² SECEX / MDIC, 2005.

³ MTb-RAIS, 2004.

alicerçada em uma estratégia focada apenas em preço não permanece sustentável por longo prazo.

Dessa forma, a pressão competitiva oriunda de novos concorrentes mais competitivos tem levado, principalmente grandes e médias empresas a se modernizarem e se capacitarem para concorrerem através de outros atributos presentes nos calçados, como qualidade, marca e estilo próprio (COSTA, 2004).

Para micro e pequenas empresas esta pressão é ainda maior, considerando as dificuldades estruturais que elas geralmente enfrentam, tais como, problemas de gestão, falta de capital de giro, baixa escala de produção, reduzido domínio tecnológico e ausência de pessoal qualificado.

A opção de aprofundar o estudo no campo das micro e pequenas empresas deve-se principalmente a dois aspectos. Primeiro, pelo fato de a pequena empresa, de um modo geral, apresentar deficiências que reduzem a sua competitividade. De acordo com Zimmerer e Scarborough (1994 *apud* CALLADO, 2003), os principais motivos para o insucesso de pequenos empreendimentos são: deficiências administrativas; falta de experiência; falta de controle financeiro adequado; insuficiência de capital de giro; falhas no planejamento e ausência de controle de estoque. Portanto, fica evidente a existência um enorme campo para coleta, análise e, conseqüentemente, para a apresentação de proposições que possam ser efetivamente utilizadas na gestão de pequenos negócios. Outro aspecto, diz respeito à importância econômica e social da pequena empresa, pois, os 1.934 pequenos empreendimentos calçadistas no Vale do Sinos representam 90,8% do total de estabelecimentos do setor e são responsáveis por 23,9% dos empregos⁵.

Neste sentido, acredita-se que o design pode se constituir em uma alternativa viável para manutenção e aumento da competitividade das empresas, através do desenvolvimento de produtos com maior valor agregado. Portanto é relevante o estudo sobre a forma que o design se desenvolve, especialmente no ambiente das micro e pequenas empresas do setor calçadista do Vale do Sinos.

⁴ MTb-RAIS, 2004.

⁵ MTb-RAIS, 2001

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Estudar como o design pode contribuir para manutenção e incremento da competitividade de micro e pequenas empresas calçadistas inseridas no arranjo produtivo local do Vale do Sinos.

1.3.2 Objetivos específicos

- i. Identificar e analisar elementos que caracterizem o design como fator de competitividade;
- ii. Identificar os fatores que estimulam e dificultam o processo de design em micro e pequenas empresas;
- iii. Identificar as principais capacitações tecnológicas e gerenciais necessárias às empresas calçadistas para competirem com base em design.

1.4 Pressupostos

- O design se apresenta como uma alternativa factível para manutenção e incremento da competitividade de empresas através do desenvolvimento de produtos com maior valor agregado.
- O processo de design requer a integração entre todas as áreas da empresa nas fases de planejamento e lançamento de novos produtos.
- Apesar do grande estímulo desencadeado por programas governamentais para o desenvolvimento de calçados autênticos, com design próprio, acredita-se que o design ainda não é tratado como ponto estratégico nas empresas.
- Muitas empresas ainda desenvolvem seus produtos com base em cópia.

- As empresas consideram que o design apenas apresenta solução estética ao produto.

1.5 Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos na dissertação realizaram-se dois procedimentos: um de base teórica e outro empírico. Na fundamentação teórica procurou-se lançar mão de conceitos e teorias – desenvolvidos na literatura sobre competitividade, arranjos produtivos locais e capacitações empresariais – que permitissem selecionar e organizar o material empírico a ser trabalhado.

Na parte empírica, além de estudos e materiais secundários disponíveis sobre o tema e o setor objeto de estudo, efetuou-se pesquisa de campo com base em dois instrumentos. O primeiro instrumento foi a aplicação de um questionário semi-estruturado (ANEXO A) que guiou o levantamento de informações junto às empresas. O questionário foi aplicado diretamente pela autora, o qual foi complementado, quando necessário, com questões para esclarecimentos adicionais, que a presença *in loco* permitia. Adicionalmente realizou-se um levantamento de informações acerca das ações desenvolvidas por agentes externos às empresas (associações de classe e instituições de apoio do setor coureiro-calçadista) que visam fortalecer a competitividade dessa atividade produtiva, particularmente de empresas de pequeno porte.

O universo a que pertencem às empresas da pesquisa é aquele da indústria de calçados do Rio Grande do Sul, cujo número e distribuição de tamanho de suas unidades produtivas em 2004 eram os seguintes, conforme informa a Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição do número de estabelecimentos, por estrato de tamanho, na indústria de calçados do Rio Grande do Sul – 2004

Tamanho(*)	Número	%
Microempresa	2.247	70,4
Pequena	655	20,5
Média	232	7,3
Grande	58	1,8
Total	3.192	100,0

Fonte: TEM-RAIS:2004. Elaboração própria.

(*) Microempresa: de 0 a 19 empregados; Pequena: de 20 a 99 empregados; Média: de 100 a 499 empregados; Grande: 500 e + empregados.

Conforme se constata na Tabela 1, o setor é dominado numericamente por micro e pequenas empresas. O seu número total é de 2.902 empresas, representando cerca de 90% das unidades produtivas dessa indústria. Contemplar todo esse universo de empresas na pesquisa seria não só custoso em termos financeiros, como também em tempo despendido. Além disso, os atributos investigados pela pesquisa não são de conhecimento difundido e nem são parâmetro da indústria, de modo a permitir o estabelecimento de uma amostra estatística.

O caminho escolhido foi o de acessibilidade às empresas e, também, que as escolhidas tivessem algum envolvimento com o tema investigado. Nesse sentido, a seleção teve ainda um componente de intencionalidade. Foram, então, contatadas empresas calçadistas que participaram de programas de apoio ao design, desenvolvidos no período 2003-2005 pelo Centro Universitário Feevale⁶, de Novo Hamburgo, através de convênios firmados com a Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Estado do Rio Grande do Sul (SEDAI), com a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) do Ministério da Ciência e Tecnologia, e como Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE-RS).

Aproximadamente setenta (70) empresas participaram desses programas, das quais cinquenta (50) foram contatadas pela autora. Além dessas, também foram convidadas mais dez (10) empresas que não participaram de nenhum projeto com a Feevale. De um total de sessenta (60) empresas contatadas, quatorze (14) aceitaram participar da pesquisa. Além desse número de empresas, e visando traçar comparativo, foram entrevistadas duas (2) de grande porte, pois é esse porte de empresa que, de um modo geral, apresenta uma estrutura de design mais desenvolvida. Um total de seis (6) empresas permitiu que se procedesse também à gravação das entrevistas. Ao todo foram utilizadas 28 horas para a realização das entrevistas, no período de abril a junho de 2006.

Visando manter sigilo quanto à identidade das dezesseis (16) empresas, seus nomes foram substituídos por códigos – de E1 a E16 –, aparecendo de acordo com a ordem cronológica em que as entrevistas foram realizadas.

As informações coletadas foram agrupadas em blocos, assim distribuídas:

- (i) Perfil das empresas

⁶ A autora é vinculada a essa instituição.

- (ii) Produto e mercado
- (iii) Utilização do design
- (iv) Planejamento e desenvolvimento dos produtos
- (v) Benefícios percebidos com o uso do design
- (vi) Limitações para o uso do design

Desde logo convém deixar enfatizado que o comportamento e as estratégias adotados pelas empresas investigadas não podem ser generalizados para o universo das micro e pequenas empresas calçadistas do Rio Grande do Sul, até porque empresas que participam de programas de capacitação são aquelas que estão mais predispostas à adoção de práticas que lhes permitam adequar-se as novas situações competitivas. Contudo, não é descabido sugerir que em uma pesquisa mais ampla sobre o assunto se encontrem empresas trilhando a mesma direção das aqui investigadas.

Além desta **Introdução**, a dissertação contempla mais três capítulos. O capítulo dois expõe a base teórica relativa à fundamentação da análise da competitividade e de seus determinantes, bem como dos fatores que estimulam ou dificultam a utilização do design. No capítulo três são expostos os dados empíricos que indicam o estágio em que se encontra o uso do design na indústria calçadista gaúcha. No capítulo quatro são apresentadas as considerações finais e feitas algumas recomendações para que micro e pequenas empresas do setor calçadista tenham o design como elemento estratégico e desenvolvam as capacitações tecnológicas e gerenciais necessárias para competirem por diferenciação.

2 DESIGN PARA A COMPETITIVIDADE

2.1 Competitividade

Em uma época marcada por profundas mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais (CASTELLS, 1999) é fundamental compreender a forte influência da competição e suas implicações no comportamento dos mercados. Estas mudanças têm pressionado as empresas a serem mais flexíveis e ágeis para adaptarem-se a mercados cada vez mais integrados e exigentes, a fim de que possam crescer e principalmente garantir sua sobrevivência.

Se, então, o grande desafio das empresas é crescerem e manterem-se no mercado (PENROSE, 1959; BEST, 1990), faz-se necessário analisar a trajetória competitiva, o padrão de concorrência e as perspectivas da indústria em que estão inseridas.

2.1.1 Conceito de competitividade

Destacam-se na literatura, duas famílias de conceitos: a competitividade como **desempenho**, medida a partir da participação da empresa no mercado em que concorre. Sua forma de regulação é através da demanda pelo produto, sendo conhecida como competitividade revelada (*ex post*). Já a competitividade como **eficiência** — também chamada de competitividade potencial (*ex ante*) é determinada através da capacidade de a empresa

extrair o máximo rendimento dos fatores de produção e insumos alocados e, sua regulação ocorre através da oferta do produto.

Existe uma terceira visão — chamada competitividade **dinâmica** — determinada pelo padrão de concorrência e pelo meio ambiente econômico (FERRAZ *et al.*, 1995). A partir desta perspectiva dinâmica, a competitividade caracteriza-se pela capacidade de a empresa formular e implementar estratégias, visando ampliação ou manutenção de uma posição sustentável no mercado ao longo do tempo. Segundo Porter (1990), duas questões influenciam a escolha da estratégia competitiva: a atratividade da indústria em termos de rentabilidade e os determinantes da posição competitiva relativa. Neste sentido, é essencial identificar o padrão de concorrência vigente em um mercado específico, o qual é determinado por fatores empresariais, estruturais e sistêmicos (FERRAZ *et al.*, 1995).

2.1.2 Processo de concorrência

Segundo Possas (1999), a concorrência apresenta-se como um processo seletivo contínuo que não se extingue e não permite cessação temporária. A qualquer momento a liderança pode alternar-se, sendo que os vitoriosos de hoje podem ser vencidos amanhã e novos competidores podem aparecer. Pode-se considerar que estes aspectos fazem com que a seleção econômica se pareça com a seleção das espécies de seres vivos. Já a capacidade de definição de estratégias para “vencer” a competição não se aplica à seleção das espécies, visto que estas agem por instinto e não de forma racional. Neste ponto importa esclarecer que a racionalidade humana é limitada⁷, por ser absolutamente impossível prever e deter todos os conhecimentos necessários para a elaboração das estratégias.

A corrente *keynesiana*⁸ acrescenta um outro elemento presente nas decisões empresariais: a incerteza. Além de se conhecer as circunstâncias presentes nos mercados e saber elaborar estratégias, a decisão acertada também depende da subjetividade dos agentes. Esta postura ativa dos agentes consolida-se não apenas para reagir e adaptar-se, mas também para prever e antecipar-se às modificações dos mercados (Possas, 1999).

⁷ O modelo racional para a tomada de decisões pode gerar uma imagem do indivíduo como uma máquina, mas na verdade este não toma todas as decisões dessa forma, pois utiliza-se do que Simon (1979) chama de “racionalidade limitada”. Dessa forma, o administrador toma as decisões da maneira mais lógica possível, considerando as restrições impostas por informações e capacidades limitadas, baseando-se em conhecimentos, experiências ou crenças sobre as relações de causa e efeito.

⁸ Enfatiza em sua teoria a administração da demanda agregada.

Sob esta ótica, pode-se referir que o processo de concorrência está diretamente ligado às estratégias elaboradas pelos agentes, que podem ou não conduzir a resultados satisfatórios. A renovação das estratégias torna-se imprescindível, já que o processo seletivo não se esgota e constantemente é afetado pelas mudanças ocorridas no mercado, principalmente em decorrência do surgimento de novos concorrentes e de inovações tecnológicas.

Assim, para compreender o processo competitivo é necessário identificar os seus principais mecanismos estratégicos: diferenciação e igualação.

2.1.3 Mecanismos estratégicos da concorrência

O mecanismo de diferenciação, além de englobar a diferenciação de produto, considera também todas as estratégias que possam dar a cada concorrente uma vantagem sobre os demais. De acordo com Possas (1999) a teoria classifica os estudos sobre diferenciação em quatro grupos:

- i. Existe um primeiro grupo de autores como Walras, Pigou e seus seguidores que desconsideram as diferenças entre os concorrentes;
- ii. O segundo grupo considera a diferença de um ponto de vista estático, não lhe conferindo relevância, seus principais autores são Marshall e Ricardo;
- iii. O terceiro grupo explica as vantagens competitivas a partir da diferenciação que os concorrentes apresentam em relação aos demais concorrentes efetivos ou potenciais, aparecendo as contribuições de Bain, Sylos-Labini e Steindl e seus seguidores;
- iv. O quarto grupo trata das diferenças de uma maneira mais completa e adequada aos preceitos da economia capitalista, considerando a diferenciação como algo dinâmico e os principais autores são Marx e Schumpeter.

Schumpeter (1942) destaca a inovação de produto, de processo, de mercado ou de novas formas de organização, como fator indispensável para obtenção de ganhos diferenciais. Outro autor que trata da diferenciação, porém, restrita a produtos é Chamberlin (1933, *apud* Possas, 1999).

Partindo-se do pressuposto de que o processo de concorrência caracteriza-se pela disputa entre concorrentes, sendo que cada um almeja que os demais não consigam produzir e vender bens ou serviços com melhor preço ou qualidade superior, fica evidente que é a perspectiva do lucro de monopólio que incentiva a inovação que por sua vez, dinamiza a concorrência.

Outro mecanismo da concorrência que se destaca é o aspecto igualador da mobilidade⁹. Este mecanismo busca aproximar os novos concorrentes e os que ficaram para trás, dos que estão à frente no mercado. Neste caso, a empresa opta em não ser a primeira a lançar inovações, mas seguir a líder com certa defasagem, evitando os erros incorridos pelos pioneiros. De acordo com Freeman (1974, *apud* POSSAS, 1999), o risco e a incerteza são alguns dos motivos que fazem com que a empresa não seja pioneira a lançar inovações.

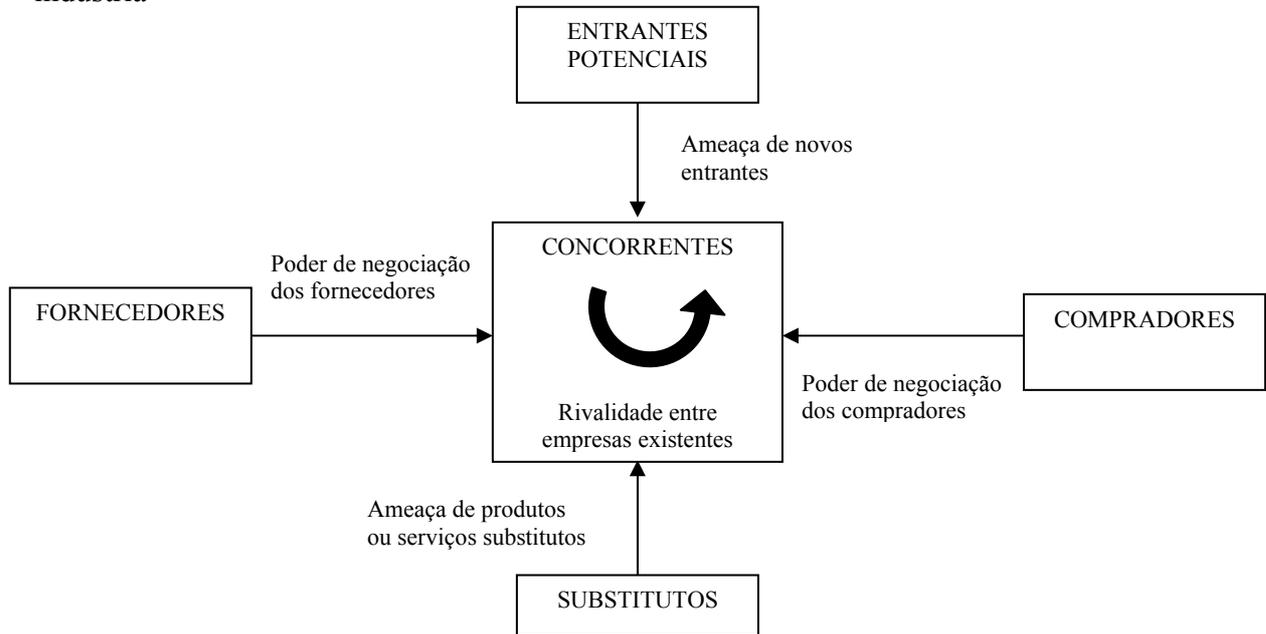
A posição adotada nesta pesquisa é de que mesmo admitindo e percebendo a ocorrência do processo igualador, em uma economia capitalista, as empresas buscam a diferenciação a partir da introdução de inovações para obterem ganhos extraordinários perante seus concorrentes.

Para Porter (1986), a intensidade da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas (Figura 1):

- Rivalidade entre empresas existentes;
- Ameaça de novos entrantes,
- Ameaça de produtos ou serviços substitutos
- Poder de negociação de fornecedores
- Poder de negociação de compradores

⁹ Segundo Possas (1999), representa a liberdade de entrada de novos concorrentes em qualquer ramo de atividade, sendo elemento fundamental no processo seletivo capitalista.

Figura 1: As Cinco Forças Competitivas que determinam a concorrência em uma indústria



Fonte: Porter (1986)

A concorrência em uma indústria age continuamente no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido na direção da taxa competitiva básica de retorno, ou o retorno que poderia ser obtido pela indústria definida pelos economistas como 'em concorrência perfeita'. (PORTER, 1986, p. 24).

A Figura 1 indica que a competitividade em um determinado setor econômico não se manifesta apenas pela rivalidade entre os concorrentes. O poder de negociação de fornecedores pode afetar os custos da matéria-prima e dos insumos e, em alguns casos, a existência de um pequeno número de fornecedores pode dificultar o acesso a determinados materiais ou tecnologias. O poder dos compradores pode influenciar na política de preços, bem como, na determinação dos investimentos necessários para atendimento às suas exigências quanto aos produtos ou serviços. Igualmente a ameaça de produtos substitutos ou de novos entrantes pode interferir diretamente nas estratégias competitivas adotadas pelas empresas.

Segundo Porter (1990), uma estratégia competitiva deve sempre criar uma vantagem competitiva que surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue atribuir aos seus produtos, ultrapassando o custo de fabricação.

A primeira vantagem competitiva é a liderança em custo, onde a empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. Esta liderança pode, por exemplo, ser obtida via economias de escala, tecnologia patenteada ou acesso preferencial a matérias-primas. A segunda é a diferenciação, sendo que a empresa espera que seja percebida e valorizada pelo comprador. Esta diferenciação pode, por exemplo, ser baseada no próprio produto (design), no sistema de entrega pelo qual ele é vendido, no serviço pós-venda ou no método de marketing adotado.

A diferenciação de produto possibilita uma nova forma de competição no setor, reflexo do esforço das empresas para aumentar suas taxas de crescimento, através da expansão, incremento ou defesa de suas participações em um mercado específico (GUIMARÃES, 1982). Entende-se que a ausência de competição por diferenciação de produto pode ser explicada pelas características internas da empresa ou pelo padrão de concorrência do mercado.

Atualmente, diversos autores classificam os padrões de competição das indústrias, considerando as possíveis combinações entre os dois mecanismos de competição — preço e diferenciação de produto (GUIMARÃES, 1982; POSSAS, 1999).

2.1.4 Fatores determinantes da competitividade

Nos três níveis em que a competitividade é estudada (sistêmico, estrutural e empresarial) são verificadas tendências que procuram conduzir as empresas a adotarem a inovação como foco estratégico (FERRAZ *et al.*, 1995; KELLEY, 2000). No âmbito sistêmico, as empresas são pressionadas pelas políticas industriais e tarifárias que condicionam as estratégias empresariais em busca de maior eficiência e inovação. No nível setorial ou estrutural, a competição ocorre através da interação das empresas no mercado, manifestando-se através da política de preços, da qualidade e diferenciação de produtos. No âmbito empresarial, as empresas sofrem pressões pela intensificação do ritmo de lançamento de novos produtos em resposta a estagnação da demanda ou ao excesso de oferta, bem como, pela elevação do grau de exigência dos consumidores, fazendo com que adotem formas industriais mais eficientes e desenvolvam competências (FERRAZ *et al.*, 1995).

Prahalad e Hamel (1990) definem competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a empresa. As competências essenciais nas empresas são aquelas que atribuem vantagem competitiva, criam valor percebido pelos clientes e são difíceis de serem imitadas pela concorrência.

A aprendizagem e o conhecimento organizacional, juntamente com as mudanças tecnológicas são componentes que reforçam a vantagem competitiva e aumentam a performance da empresa (MARCH, 1995). Cada um destes componentes envolve certa adaptação e a realização de trocas cuidadosas entre exploração e exploração¹⁰, observando os custos e benefícios da interação competitiva no ambiente interno e externo à empresa.

Sob a perspectiva de obtenção de vantagens competitivas através de estratégias focadas em diferenciação, é necessário estudar o conceito de inovação e qual a sua importância para o aumento da competitividade das empresas.

Schumpeter (1942) procurou explicar o crescimento da economia a partir da introdução de inovações tecnológicas para criação de novos métodos de produção e novas formas de organização industrial. Segundo a visão neo-schumpeteriana, a inovação é um processo de criação de conhecimento decorrente do acúmulo de experiências e competências singulares.

A inovação é um processo que necessita de comunicação e comprometimento entre as esferas de P&D, design, normalização, produção, fornecimento, distribuição e comercialização, bem como, de maneira direta ou indireta, com o usuário ou consumidor final (SÁENZ e CAPOTE, 2002).

As inovações podem ser classificadas em quatro tipos: (a) inovação de produtos e serviços, (b) inovação de processos, (c) inovação de negócios e, (d) inovação de gestão. Esta pesquisa abordará a inovação de produto, mais especificamente as inovações incrementais obtidas através da utilização do design como estratégia de diferenciação.

As inovações incrementais apresentam natureza gradual e contínua e podem ser geradas em qualquer área da empresa, como: engenharia, produção, controle de qualidade,

¹⁰ O termo *exploração*, como seu nome já diz, está associado à busca, variação, risco, experimentação, jogo, flexibilidade, descoberta e inovação. Já o termo *exploração* representa refinamento, aprimoramento e está ligado à produção, eficiência, seleção, implementação e execução de atividades ou processos já existentes.

marketing, inclusive a partir de outros elementos da cadeia, como: produtores de máquinas, insumos e prestadores de serviços e os próprios clientes.

2.1.4.1 Inovação

O processo de abertura econômica, nos anos de 1990, obrigou as empresas a adaptarem-se aos padrões internacionais, ocasionando uma corrida contra o tempo para sua atualização e modernização, no entanto, ainda hoje, muitas empresas continuam com o hábito de simplesmente copiar o que vem de fora.

Visto que as empresas precisam ser competitivas para crescerem e sobreviverem, e que, a partir da dinâmica da inovação suas chances de desenvolverem vantagens competitivas aumentam, a questão relevante é: como as empresas se tornam inovadoras?

A inovação se propõe a suprir as necessidades geradas pelas mudanças, exigindo que as empresas desenvolvam uma contínua capacidade de aprendizado. De acordo com a visão evolucionista, a firma é considerada como um “repositório de conhecimento” (NELSON e WINTER, 1982) e seu crescimento está relacionado às suas próprias características internas, tais como: estrutura, rotinas e processos, bem como, às influências recebidas do ambiente em que está inserida, considerando o regime tecnológico, a estrutura produtiva, o padrão de concorrência e o contexto social.

Além disso, a inovação pode contribuir para que a empresa exerça a liderança de mercado, melhorando o nível de penetração e conseqüentemente, aumentando sua lucratividade.

Uma das maneiras de as empresas desenvolverem inovações de forma estruturada é através de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Outra maneira é informal e não estruturada que ocorre através da cumulatividade da experiência da empresa na produção, gerando inovações incrementais de produtos e processos, oriundos de fontes internas – *learning by doing e learning by using*. As relações entre empresas geram um outro tipo de aprendizagem – aprendizagem por interação – *learning by interacting* – que caracteriza a dinâmica da inovação a partir da transferência de informações e conhecimento (LUNDVALL, 1992 *apud* CAMPOS, 2003).

De acordo com Nooteboom (1999), as empresas inovam devido à combinação de duas variáveis: grau de integração e localização. Sendo assim, a variável relevante não é o tamanho

da empresa, pois, grandes e pequenas empresas possuem forças diferentes em diferentes estágios do desenvolvimento, podendo inclusive, se complementarem (NOOTEBOM, 1999).

Segundo o mesmo autor, o processo de destruição criativa requer motivo e oportunidade. O motivo tende a ser maior para as pequenas empresas devido a apresentarem menor aprisionamento em sucessos passados ou em paradigmas tecno-econômicos. No entanto, observa-se que algumas dessas, ficam atrás de velhas tecnologias e mercados. Paradoxalmente, a sua força inovadora pode acontecer devido a sua menor racionalidade de avaliação e maior impulsividade, decorrente da falta de exame mais crítico. A oportunidade refere-se a proximidade espacial suficiente para permitir contatos freqüentes e variados para a transferência do conhecimento tácito.

As inovações tendem a ocorrer em empresas que apresentam uma cultura de aprendizagem, ou seja, realizam experimentos, trocam experiências e estão constantemente em busca de conhecimentos para romper com o que foi estabelecido historicamente. A organização orientada para a aprendizagem se caracteriza por possuir um conjunto de pressupostos básicos: a) abertura para experimentos; b) encorajamento para aceitar riscos responsabilmente; c) disposição de aceitar fracassos e aprender com eles.

Nas pequenas empresas os processos de aprendizagem mais usuais são o *learning by doing*, onde no próprio processo produtivo se desenvolvem soluções e melhorias para os processos produtivos e produtos, e o *learning by interacting*, a partir de interações com seus fornecedores, representantes comerciais, clientes e até mesmo com seus concorrentes no arranjo.

Verifica-se na literatura uma forte ligação entre os processos de inovação e de aprendizagem. Segundo Antonello (2005, p. 25) “*a inovação, em sua essência, é um processo no qual são geradas idéias, as quais podem levar à criação de conhecimento; ao mesmo tempo, o desenvolvimento de conhecimento constitui aprendizagem*”.

A aprendizagem organizacional é entendida como:

... um processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão e ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais. (ANTONELLO, 2005, p. 27)

Garvin (1998, *apud* ANTONELLO, 2005) apresenta três tipos básicos de aprendizagem organizacional: aprender para obter uma melhoria do conhecimento organizacional já existente; aprender algo para criação de um novo conhecimento organizacional (inovação); e, aprendizagem para disseminação ou transferência de conhecimento para as diversas áreas da organização.

Estes três tipos de aprendizagem organizacional são importantes para o desenvolvimento das empresas, sendo necessário destacar que as empresas japonesas produzem inovações contínuas a partir da forte ligação entre o ambiente externo e o interno (NONAKA e TAKEUCHI, 1997), ou seja, o conhecimento gerado externamente é absorvido e compartilhado amplamente por toda a organização. A dinâmica deste processo de inovação contínua ocorre de fora para dentro e de dentro para fora da organização, a partir do desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

2.1.4.2 Competências e aptidões organizacionais

Os estudos a cerca das competências e aptidões organizacionais que identificam os fatores de capacitação e as forças que sustentam e elevam a condição competitiva das empresas foram realizados, em sua maioria, com grandes empresas localizadas em países desenvolvidos. Mas, apesar disso, muitos processos básicos de aprendizado e aperfeiçoamento organizacionais também podem ser aplicados em pequenas empresas com contextos diferentes.

Teece (2005) identifica que a posição competitiva de uma empresa não é determinada apenas por seus processos de aprendizado e pelo desempenho de suas operações, mas também pela maneira como posiciona seus ativos no mercado, classificados em:

- Ativos de conhecimentos (tecnologia);
- Ativos complementares (financeiros e de comercialização);
- Ativos intangíveis e de reputação.

O desenvolvimento das empresas está vinculado a duas dimensões ou preocupações principais:

- a) como alavancar os ativos existentes a fim de que gerem novos negócios;

- b) como aprender, combinar e transformar ativos para criação de novos negócios e atender novos mercados.

O mesmo autor complementa que a vantagem competitiva e a aptidão estratégica da empresa são condicionadas pela configuração de seus processos, posições e trajetórias. E que em um cenário de rápidas mudanças são necessárias modificações nos processos organizacionais da empresa, envolvendo as funções de:

- coordenação e integração;
- rotinização;
- aprendizado;
- reconfiguração e transformação.

A função de **coordenação e integração** assume sua importância, no sentido de estruturar e comandar as ações internas, bem como, promover de maneira crescente, a integração de atividades e tecnologias externas. A coordenação externa ocorre por meio de alianças estratégicas, corporações virtuais, relações de cooperação com concorrentes, compradores e fornecedores.

A **rotinização** caracteriza-se por procedimentos padronizados de execução de tarefas organizacionais e, segundo diversos estudos, dão origem ou justificam as diferenças de competências entre as empresas. *“Reconhecer as congruências e complementaridades entre processos, e entre estes e os incentivos, é decisivo para o entendimento das aptidões organizacionais”*. (TEECE, 2005, p. 154). Portanto, entende-se que diferenças nas rotinas e nas aptidões coordenativas têm impacto significativo nas variáveis de desempenho de uma empresa.

A repetição e a experimentação é uma forma de **aprendizado** porque possibilita um desempenho superior na execução das tarefas e permite a identificação de novas oportunidades. O aprendizado organizacional envolve algumas características, quais sejam:

- Habilidades organizacionais;
- Habilidades individuais, considerando o cenário organizacional;

- Processo social e coletivo que requer códigos comuns de comunicação e a coordenação de intermediários sociais;
- Novos padrões de atividade (novas rotinas) ou uma nova lógica de organização;
- Colaborações e parcerias que auxiliem na identificação de problemas e proposição de novas soluções.

A necessidade de **reconfiguração e transformação** estão vinculadas às rápidas mudanças que ocorrem nos mercados e nas tecnologias. Portanto, ter capacidade de identificar estas mudanças, enxergando as coisas de maneira diferente para reconfigurar e transformar a realidade existente, antes da concorrência, é uma habilidade organizacional muito requerida atualmente.

As empresas que desenvolvem e aprimoram essa competência possuem alta flexibilidade e são denominadas de *high-flex firms*. Quanto mais for praticada pela empresa, mais fácil será a incorporação do aprendizado dessa competência.

O aprendizado é um processo de experimentação, avaliação e realimentação e, que os índices de aprendizado diminuem quando a empresa passa por muitas mudanças simultaneamente.

Teece (2005) também observa a importância da história da organização, ou seja, seus investimentos e seu repertório de rotinas, os quais influenciam seu comportamento no futuro, ocorrendo a chamada “dependência de trajetória”.

Assim, pode-se dizer que empresas do mesmo segmento procuram adotar diferentes estratégias para utilização de determinadas opções tecnológicas, bem como, algumas estão em busca de opções tecnológicas diferentes que as dos seus concorrentes.

No entanto, questiona-se: o comportamento e o desempenho de uma determinada empresa podem ser replicados e em que medida?

A grande vantagem competitiva de uma empresa reside nas rotinas, habilidades e ativos complementares difíceis de serem imitados os quais geram competências distintivas. Porém, um conjunto de rotinas pode perder seu valor se sustentar uma competência que não

seja mais importante para o mercado ou que puder ser facilmente imitada¹¹ ou emulada¹² pelos seus concorrentes (TEECE, 2005, p. 163).

A replicação ocorre com a transferência ou reorganização de competências de uma situação concreta para outra, podendo se dar de duas formas: pela auto-replicação¹³ e pela imitação¹⁴. Não se trata apenas de uma simples transferência de informações, a menos que o conhecimento já esteja codificado e entendido pela organização.

De acordo com Teece (2005) as aptidões organizacionais e as rotinas que sustentam os atributos de diferenciação são normalmente difíceis de serem replicadas. Outro aspecto que dificulta a replicação é que em alguns casos, a mudança em determinadas rotinas pode exigir uma mudança em rotinas de outras áreas da empresa.

A empresa que consegue realizar a replicação desenvolve dois tipos de capacidades:

- Possibilita que a empresa sustente sua fatia de mercado e aumente sua linha de produtos;
- Mostra que a empresa possui bases adequadas para o aprendizado e o aperfeiçoamento.

Isso só é possível a partir do entendimento dos processos organizacionais pois, *“uma organização não pode melhorar aquilo que não entende”* (TEECE, 2005, p.165).

Seguindo esta linha, quanto mais tácito for o conhecimento, maiores serão as limitações para a auto-replicação por parte da empresa e a imitação por parte de seus concorrentes, porque o conhecimento encontra-se retido por algumas pessoas. O que por um lado parece ser vantajoso por dificultar o acesso da concorrência, por outro, é perigoso para a empresa porque esta pode ficar dependente de determinados indivíduos-chave.

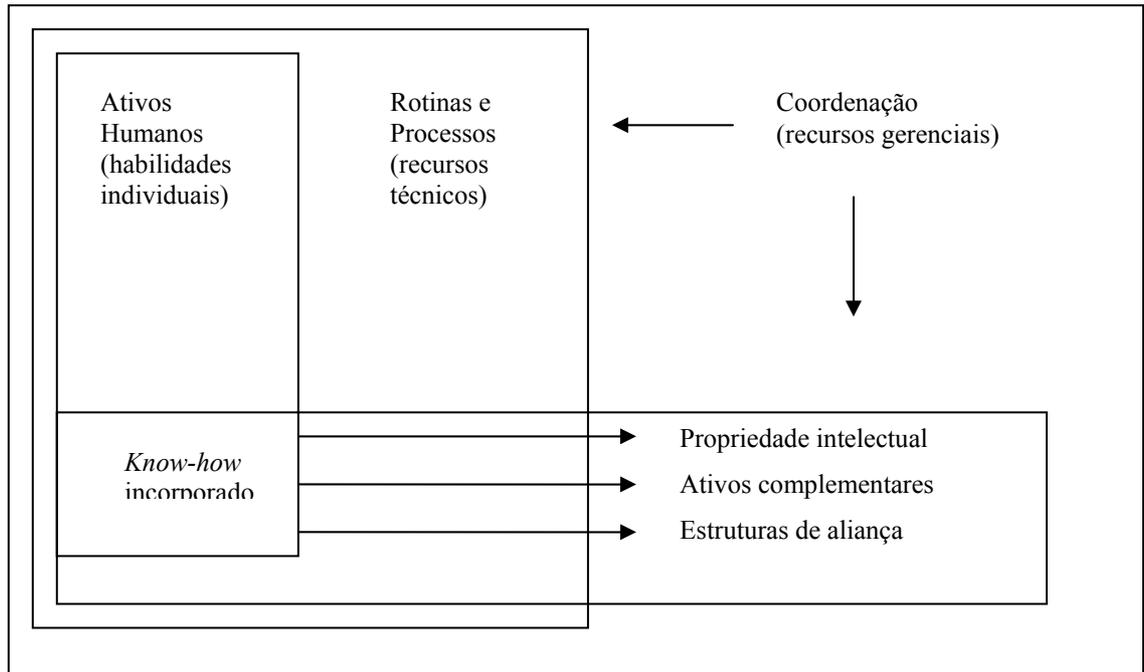
Segundo Teece (2005), os ativos de conhecimento das empresas industriais são formados por suas rotinas e processos, pelo seu *know-how* tecnológico, pelos seus ativos complementares e por suas estruturas de aliança.

¹¹ A imitação ocorre quando a empresa descobre e copia as rotinas e os procedimentos organizacionais de outra empresa.

¹² A emulação acontece quando a empresa descobre meios alternativos de conseguir a mesma funcionalidade.

¹³ Auto-replicação envolve a mesma empresa.

¹⁴ Imitação é a replicação executada por um concorrente.

Figura 2: Dinâmica dos ativos de conhecimentos das empresas

Fonte: Adaptado de Teece (2005)

Portanto, o que leva uma empresa a obter bons resultados, principalmente em setores que passam por rápidas mudanças, é a sua capacidade de combinar e recombinar estes recursos gerenciais e técnicos de forma dinâmica, considerando também seus ativos humanos idiossincráticos e sua infra-estrutura e apoio.

2.1.5 Aglomerados produtivos

Uma das principais implicações da globalização a partir da integração de empresas e das economias internacionais é o aumento da concorrência. Este processo tem exigido que empresas e economias locais se ajustem a um novo contexto de reestruturação produtiva, que teve seu início nos anos de 1970, consolidando-se com a revolução tecnológica e da informação.

O aumento da concorrência dificulta a capacidade de as empresas competirem isoladamente, especialmente tratando-se de micro e pequenas. Diversos estudos mostram que empresas alcançaram melhores resultados, aumentando a possibilidade de sua sobrevivência, crescimento e internacionalização, a partir da atuação conjunta em arranjos empresariais, tais como: alianças estratégicas, parcerias, formação de consórcios e redes empresariais.

Porter (1999, p. 211) define o aglomerado como “*um agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área, vinculadas por elementos comuns e complementares*”. Os aglomerados podem assumir diversas formas que variam de acordo com sua profundidade (abrangência) ou sofisticação. Normalmente são compostos por empresas de produtos ou serviços, fornecedores de insumos especializados, componentes, equipamentos e serviços, instituições financeiras e empresas em setores correlatos.

De acordo com Porter (1999, p.210) o conceito de aglomerado representa “*uma nova maneira de pensar as economias nacionais, estaduais e urbanas*”, pois influenciam a competição de três maneiras amplas:

- Pelo aumento da produtividade das empresas ou setores;
- Pelo fortalecimento da capacidade de inovação;
- Pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o aglomerado.

Para Cassiolato (2000), Arranjos Produtivos Locais – APLs - são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas – que apresentam vínculos mesmo que incipientes.

Os APLs, geralmente envolvem a participação e a interação de empresas – que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, distribuidores, clientes e associações. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para: formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa e desenvolvimento; engenharia; promoção e financiamento.

Esta definição de APL não toma por base o tamanho das empresas, mas os graus de integração e de força de suas ligações. Contudo, alguns autores adotam uma definição mais orientada pelo tamanho das empresas, como é o caso de Mytelka & Farinelli (2000), para quem os arranjos produtivos são, em geral, constituídos por micro e pequenas empresas, com baixo nível tecnológico, e cujos proprietários possuem pouca ou nenhuma capacidade e formação gerencial, verificando-se baixa qualificação da mão-de-obra e pouco investimento

em treinamento. As pequenas ou inexistentes barreiras à entrada favorecem o aumento do número de empresas, o que, sob uma ótica, proporciona uma dinâmica acentuada na geração de emprego, sob outra, dificulta o processo de cooperação interfirmas, aumentando a concorrência. Para esses autores, os APLs são formados por pequenas e médias empresas, onde o esforço de inovação se limita, muitas vezes, à pura cópia dos produtos ou serviços. Este enfoque considera o APL apenas como uma etapa da trajetória das empresas, que começam micro e pequenas, funcionando muito precariamente.

Cassiolato (2000) indica algumas das principais peculiaridades que devem ser observadas no estudo de aglomerações, são elas: (a) dimensão territorial; (b) diversidade das atividades e dos atores; (c) conhecimento tácito; (d) inovações e aprendizados interativos; e (e) governança.

A dimensão territorial constitui recorte específico de análise e de ação política, definindo o espaço onde processos produtivos, inovativos e cooperativos têm lugar, tais como: município ou áreas de um município; conjunto de municípios; micro-região; e, conjunto de micro-regiões. A proximidade ou concentração geográfica conduz ao compartilhamento de visões e valores econômicos, bem como de diversidade e de vantagens competitivas em relação a outras regiões.

A diversidade envolve a participação e a interação não apenas de empresas de bens e serviços finais e intermediários, isto é, concorrentes e fornecedores, mas também, de diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para a formação e capacitação de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento e programas de promoção e financiamento. Estas instituições podem ser: universidades, escolas técnicas, institutos de pesquisa, associações empresariais, empresas de consultoria e de assistência técnica e organizações públicas e privadas.

O conhecimento tácito, ou conhecimento informal é compartilhado e socializado por empresas, instituições e indivíduos localizados no arranjo. O conhecimento gerado é decorrente da proximidade territorial e ou da identidade cultural, social e empresarial. Isto facilita sua circulação em organizações ou contextos geográficos específicos, mas por outro lado, dificulta ou mesmo impede seu acesso por parte de agentes externos, tornando-se, portanto, elemento de vantagem competitiva para quem o detém.

As inovações e aprendizados interativos constituem fontes fundamentais para a transmissão de conhecimentos e ampliação da capacidade produtiva e inovativa das empresas e instituições. A capacidade inovativa possibilita a introdução de novos produtos, processos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir a competitividade dos diferentes atores. Para o alcance efetivo da competitividade, especialmente para as MPEs, é importante ressaltar a importância da inovação nos aglomerados, visto que, os processos inovativos possuem a capacidade de introduzir mudanças técnicas, gerar dinamicidade e promover vantagens competitivas para as empresas.

A governança refere-se aos diferentes modos de coordenação entre os agentes e atividades que envolvem um longo caminho que vai da produção à distribuição de bens e serviços, assim como o processo de geração, disseminação, usos de conhecimentos e de inovações. Existem diferentes formas de governança e hierarquias nos arranjos produtivos, representando formas diferenciadas de poder na tomada de decisão, podendo ser centralizada ou descentralizada e mais ou menos formalizada.

Amaral Filho (2002) complementa esse conjunto de peculiaridades acrescentando quatro elementos que assumem papéis ativos na evolução dos aglomerados, são eles: (a) capital social; (b) estratégia coletiva de organização da produção; (c) estratégia coletiva de mercado; e (d) articulação político-institucional.

O capital social é um fator intangível por natureza, determinado pelos compromissos construídos através das interações sociais em uma determinada localidade. Esse tipo de capital se manifesta através da confiança, normas e cadeias de relações sociais e, ao contrário do capital físico, que é privado, ele é um bem público. O principal aspecto do capital social é a confiança, construída socialmente através de interações contínuas entre os indivíduos. O capital social acumulado em um determinado arranjo produtivo é a condição principal para a cooperação, a formação das redes, associações e consórcios de pequenos produtores e empresas. É também a principal fonte da coordenação e da governança do APL.

A estratégia coletiva de organização da produção reflete as decisões coordenadas, entre os produtores, sobre o que, quem e como produzir. É neste ponto que o agrupamento de empresas concentra sua força em relação às grandes empresas isoladas, porque nele é que se define a vantagem em relação à escala para a compra dos insumos, o uso de máquinas e equipamentos, treinamento e capacitação para mão-de-obra da produção em geral. Neste

ponto também se manifesta e se processa a aprendizagem coletiva, fonte das inovações e da competitividade. Para o sucesso dessa estratégia o aporte do capital social é fundamental.

A estratégia coletiva de mercado, também reflete ações coordenadas e convergentes entre os produtores. De pouco vale a estratégia coletiva em relação à produção se não há uma estratégia igualmente coletiva coordenada para se atingir os mercados. Os mercados compradores são normalmente controlados por grandes *players* e condicionados por grande escala. Sem uma estratégia comum, entre os produtores, fica difícil para as pequenas empresas superarem esses obstáculos. Pode-se dizer que sem uma estratégia coletiva de mercado as pequenas empresas correm o risco de perder os ganhos conseguidos com a compra coletiva de insumos e da realização da produção.

A articulação político-institucional, também derivada do capital social, é o mecanismo pelo qual o arranjo produtivo se relaciona com as organizações públicas e privadas responsáveis pelas políticas de apoio às micro, pequenas e médias empresas, visando o desenvolvimento local. As experiências têm mostrado que quanto mais acumulado o capital social numa determinada aglomeração de empresas, maior e mais eficaz a articulação com as organizações e instituições.

Considerando a dimensão territorial, o fato das empresas estarem localmente concentradas pode proporcionar vantagens competitivas às empresas, pois os elementos locais como a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história são fatores que dificilmente podem ser copiados por concorrentes geograficamente distantes.

Neste sentido, a canalização e o aproveitamento das sinergias coletivas, geradas entre os diferentes agentes de um aglomerado industrial, é essencial para o fortalecimento e crescimento de empresas que o compõem, constituindo-se em importante fonte de vantagens competitivas. As vantagens competitivas de uma localidade consistem na qualidade do ambiente que ela proporciona para a consecução de níveis elevados e crescentes de produtividade, numa determinada área de atuação.

Dentre as vantagens competitivas que o aglomerado pode proporcionar, destacam-se: (a) acesso a insumos e à pessoal especializado; (b) acesso à informação; (c) complementaridades; (d) acesso a instituições e a bens públicos; (e) facilidade de comparação de desempenho entre competidores; (f) benefícios que as empresas podem obter pela proximidade; (g) percepção das necessidades e oportunidades de inovação.

2.1.5.1 Papel das instituições de apoio

Segundo Hollingworth (*apud* Noronha, 2005), nos arranjos produtivos são apresentados diferentes componentes para análise institucional: a) Instituições (normas, regras, convenções, hábitos e valores); b) Organizações (empresas, associações, partidos, escolas); c) Setores Institucionais (sistema financeiro, sistema de pesquisa, sistema social de produção); e d) Resultados e desempenhos (estatutos, decisões, performance setorial e regional).

Para a análise que se pretende, destacam-se os valores, as normas, práticas e regras que moldam as relações, bem como as organizações que dão existência formal e cognitiva aos arranjos. Neste sentido, pode-se dizer que as instituições de apoio estruturam padrões de interação tanto em termos de cooperação como de conflitos locais.

Becattini (1999) destaca uma diferença fundamental quanto ao sistema de controle e funcionamento dos aglomerados, pois, diferentemente das grandes empresas em rede, os aglomerados são submetidos “*ao jogo automático do mercado e a um sistema de sanções sociais aplicado pela comunidade*” (BECATTINI, 1999, p.49), não dependendo de mecanismos hierárquicos.

A atuação das instituições de apoio deve estar direcionada para a consolidação de uma identidade coletiva formalizada, gerando um ambiente que sustente a cooperação em um aglomerado produtivo. Deve-se observar que as normas que sustentam a cooperação estão sujeitas à ação oportunista de alguns indivíduos. Portanto, o desenvolvimento de um suporte institucional pode monitorar e ampliar as regras de confiança e cooperação, estendendo-as para um número cada vez maior de organizações (BEST *apud* GANDINI, 2003).

Existem diversas abordagens e estudos que analisam as aglomerações industriais¹⁵, podendo ser classificados em dois grupos. O primeiro trata as aglomerações como resultado natural das forças de mercado e o outro enfatiza a necessidade de apoio do setor público, através de medidas e políticas que estimulem a cooperação entre as empresas.

¹⁵ Os aglomerados produtivos ou industriais, também denominados de clusters, distritos industriais, pólos industriais, agrupamentos ou arranjos produtivos locais caracterizam-se pela concentração de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área geográfica, vinculadas por elementos comuns e complementares.

De acordo com Schmitz (1997; 1999 *apud* SUZIGAN, 2004), o conceito de eficiência coletiva permite fazer uma comparação entre os dois grupos e pode servir de base para estudos de aglomerados produtivos. O conceito de eficiência coletiva confere importância à idéia Marshalliana de economias externas locais puras¹⁶, no entanto, acredita que tais economias não são suficientes para explicar o crescimento e a competitividade das empresas nos aglomerados. A eficiência coletiva também considera a ação deliberada por parte das empresas ou por meio políticas públicas, para cooperarem entre si e com agentes comerciais, associações empresariais, centros de pesquisa, universidades e outros a fim de alcançarem vantagens competitivas. Pode-se dizer, então, que a eficiência coletiva se dá a partir da combinação das economias externas locais espontâneas com as ações conjuntas planejadas das empresas e das instituições. O enfoque dado pela eficiência coletiva destaca o papel das instituições de apoio e do setor público por meio de políticas específicas que devem estar em sinergia com os diversos atores econômicos do aglomerado.

Dessa forma, o estudo dos aglomerados requer a identificação da presença de economias externas relacionadas: ao tamanho de mercado, concentração produtiva, mão-de-obra especializada, tecnologia desenvolvida e outros fatores que propiciem especialização local. Mas também é importante verificar as formas de interação que ocorrem entre as empresas, procurando manter um equilíbrio entre competição e cooperação. As empresas interagem para questões de produção, comércio e distribuição, podendo também, cooperarem em marketing, promoção de exportações, suprimento de insumos e atividades de P&D. Estas interações podem ser facilitadas ou conduzidas por lideranças locais que geralmente desenvolvem ações privadas e públicas.

Para Suzigan (2004) a existência de organismos ou instituições que traduzem a identidade política, social ou cultural de um aglomerado é que constituem a base para que exista confiança e compartilhamento de informações entre as empresas. Schmitz (1999, *apud* Suzigan, 2004) ressalta a necessidade de garantir sinergia entre cooperação privada e apoio público nos aglomerados.

Neste sentido, Scott (1998, *apud* SUZIGAN 2004) argumenta que a cooperação entre empresas é uma das três frentes que podem aumentar a capacitação no aglomerado. Apresenta

¹⁶ Economias externas são resultados de ações não deliberadas, externas à atividade de um ou mais agentes que propiciam ganhos positivos ou negativos para toda a indústria. São economias externas para a firma, mas internas para a indústria (Schmitz *apud* Gandini, 2003).

como sendo necessária a existência de uma governança pra manter a ordem e minimizar os rompimentos, favorecendo o aprendizado mútuo.

De acordo com Barquero (2001), o processo de globalização está vinculado ao território, pois, além de condicionar a dinâmica econômica e o ajuste produtivo das cidades e regiões, é afetado pelo comportamento e decisões tomadas pelos atores locais. Uma nação, região, território ou cidade, somente podem ser consideradas competitivas a partir das empresas que ali se encontram. Mas também é verdadeiro dizer que as empresas competem nos mercados através do entorno produtivo e institucional do qual fazem parte. Então, pode-se dizer que o aumento da competitividade de um aglomerado depende da introdução de inovações nas empresas, da flexibilidade e organização do sistema produtivo e da atuação de instituições que favoreçam as relações no mercado.

Para a teoria do desenvolvimento endógeno, o crescimento econômico torna-se possível a partir da acumulação de capital e do progresso tecnológico e, eventualmente, pela atração de recursos externos (BARQUERO, 2001). A criação e difusão de inovações no sistema produtivo, a organização flexível da produção, a aglomeração produtiva e o fortalecimento das instituições são fatores determinantes do processo de acumulação de capital. Estes fatores geram economias de escala, economias externas e internas, reduzem os custos de transação e favorecem a diversidade produtiva.

Uma das formas de acumulação de capital é através da acumulação de tecnologia e conhecimento, mas para que isso ocorra é preciso que os atores do aglomerado produtivo decidam sobre os investimentos em tecnologia e organização (FREEMAN, 1997 *apud* BARQUERO, 2001). Sendo assim, os processos de difusão das inovações e do conhecimento estão condicionados pelo entorno, através da atuação e das relações estabelecidas entre as empresas, instituições e atores econômicos e sociais. A teoria do desenvolvimento endógeno expõe que o aumento da produtividade e da competitividade dos arranjos produtivos locais é possível devido à introdução de inovações, geradas a partir da cooperação tácita entre as empresas.

Esta visão é reforçada a partir do que Audretsch (2001) denomina de *spillovers* que pode ser entendido como transbordamento do conhecimento gerado a partir de investimentos em pesquisa e desenvolvimento realizados por empresas e universidades. O conhecimento gerado é facilmente integrado na atividade econômica devido à concentração geográfica e

também pela existência de relações entre os diferentes atores. As relações entre os atores contribuem para a difusão do conhecimento e estimula os processos de inovação e de aprendizagem das empresas.

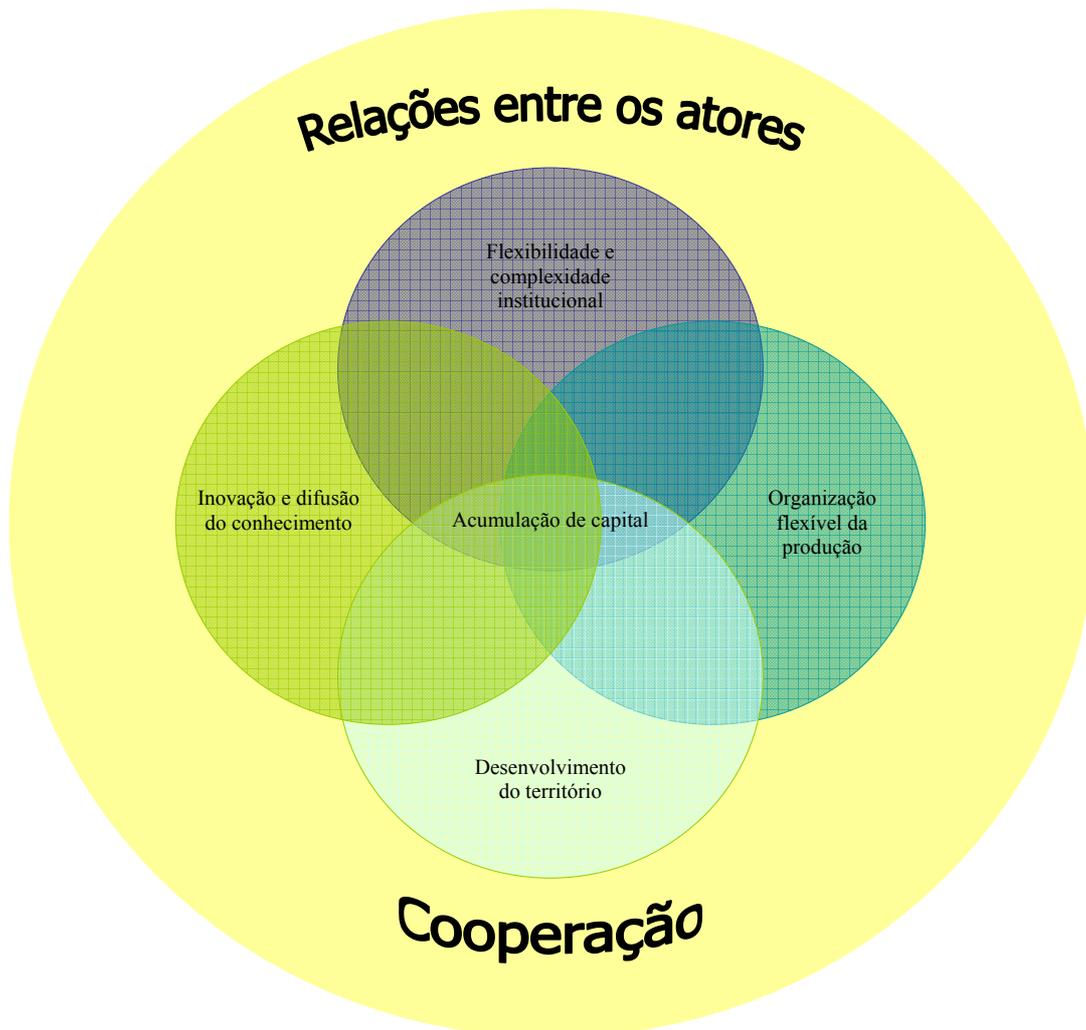
A organização flexível da produção, outro fator que favorece a acumulação de capital, é percebida, principalmente nas últimas décadas pelo desenvolvimento de redes de empresas e alianças estratégicas que permitem o alcance de economias de escala (internas e externas), economias de escopo e reduzem os custos de transação. Diversos estudos empíricos demonstraram que o desenvolvimento de um aglomerado independe do tamanho das empresas que o compõem, seja formado por grandes ou pequenas firmas. Novamente verifica-se que a questão central está contida nas relações que se estabelecem entre as mesmas e com os demais atores envolvidos para a organização da produção. Estas relações formam um dos mecanismos que promovem os processos de crescimento e de mudança estrutural, como evidenciado nos distritos industriais italianos (BECATTINI, 1999).

O espaço territorial se desenvolve, devido às potencialidades e à capacidade de gerar externalidades que favorecem a dinâmica econômica. A atmosfera de competitividade criada pelo processo de globalização induz os atores do território a responderem estrategicamente através de iniciativas locais público-privadas, capazes de estimular os processos de desenvolvimento.

O aumento da concorrência implica que, cada vez mais, a competitividade das empresas depende do funcionamento da rede de instituições que estruturam o entorno, produzindo bens públicos e gerando relações de cooperação entre os atores. O fortalecimento das instituições é estratégico, pois permite reduzir custos de transação e de produção, aumenta a confiança entre os atores econômicos, estimula a capacidade empreendedora, fortalece as redes de cooperação e incentiva os mecanismos de aprendizagem e interação.

Para Barquero (2001), a flexibilidade institucional contribui para um atendimento adequado às necessidades dos atores econômicos, sociais e políticos do aglomerado.

Figura 3: Determinantes do Desenvolvimento Endógeno



Fonte: Adaptado de Barquero (2001)

2.1.5.2 Cooperação e confiança

Segundo Vasconcellos *et al.* (2004), a predisposição para cooperação apresenta-se como suporte para a inovação nas empresas, através da busca de recursos e competências no ambiente externo.

O tema cooperação tem sido amplamente estudado por estar diretamente ligado às novas formas de organização da produção, especialmente dentro dos arranjos produtivos, através do esforço coletivo para a obtenção de vantagens competitivas.

Possas (1999) defende a cooperação como uma estratégia utilizada por empresas para tornarem-se mais competitivas, visto que, isoladamente a disputa torna-se muito mais difícil.

Dessa forma, a cooperação está subordinada ao processo de concorrência, ou seja, como a concorrência está cada vez mais acirrada as empresas necessitam cooperar para reduzir riscos e ameaças e aproveitarem as oportunidades.

A cooperação interfirma pode se desenvolver em um aglomerado produtivo, desde a primeira à última fase operacional, mediante a transformação de matérias-primas e trabalho em um produto final. No entanto, percebe-se que a cultura cooperativa não é inata às comunidades, mas sim, oriunda de interdependências materiais entre indivíduos e organizações ou decorrente da necessidade de sobrevivência em mercados cada vez mais competitivos, onde benefícios emergem a partir da cooperação.

As relações interfirmas em aglomerados produtivos podem ocorrer na forma de uma rede estratégica entre empresas e instituições públicas e privadas, havendo confiança na capacidade coletiva através de um suporte institucional, ou na forma de cooperação vertical de pequenas e médias com grandes empresas (ASHEIM *apud* GANDINI, 2003). Algumas relações possíveis são:

- Trocas formais e informais de informações gerais e específicas;
- Padrões verticais de subcontratação de produção;
- Padrões horizontais de subcontratação de produção;
- Compartilhamento de fatores de produção.

Quanto a forma, Santos (*apud* GANDINI, 2003) elenca dois tipos de redes de cooperação: as Redes Verticais – em que a cooperação ocorre entre a empresa e os demais elos da cadeia produtiva, os principais benefícios obtidos podem ser: redução de custos, aumento da qualidade dos produtos e maior capacidade de inovação; e, as Redes Horizontais – onde a cooperação ocorre entre empresas concorrentes que atuam no mesmo setor, os benefícios são: compartilhamento de recursos escassos ou de difícil acesso, maior abrangência de atendimento aos mercados (interno ou externo) e desenvolvimento de novos produtos.

Schmitz (1997 *apud* GANDINI, 2003) acrescenta dois tipos na classificação de cooperação horizontal e vertical: a cooperação bilateral que ocorre em empreendimentos individuais; e a cooperação multilateral que ocorre a partir da união de esforços dos agentes econômicos.

Para que a cooperação seja sustentada, são necessárias normas sociais que visam inibir a competição desleal e também, a existência de um grau mínimo de confiança entre os atores locais. Quanto maior o grau de confiança, maior será o nível em que se dará a cooperação (SABEL *apud* GANDINI, 2003).

O crescente interesse acerca de como a confiança se desenvolve está relacionado aos estudos sobre como aumentar a competitividade de empresas, considerando aspectos micro e macroeconômicos. Neste sentido, pretende-se apresentar alguns conceitos sobre o tema confiança e sua importância para o desenvolvimento dos aglomerados produtivos.

Zucker (1986) apresenta três maneiras pelas quais a confiança pode ser estabelecida: (a) baseada nas características – onde a confiança é ligada a pessoa, dependendo do histórico familiar ou grupo étnico; (b) baseada no processo – onde a confiança é amarrada ao passado ou como uma troca por reputação; e, (c) baseada na instituição – onde a confiança é ligada a estruturas sociais formais, dependendo de atributos individuais ou empresariais ou mecanismos individuais.

Sob uma perspectiva sociológica, Zucker (1986) define confiança como um cenário de expectativas compartilhadas por todos os envolvidos no processo de troca. Neste sentido, a confiança está intimamente relacionada às normas básicas de conduta e costumes sociais que a maioria dos atores tomam como garantia. Também é importante destacar que a confiança reside no compromisso dos atores de que os interesses individuais serão colocados de lado, em favor da coletividade. Porém, essa orientação coletiva somente se constitui quando as expectativas dos atores convergirem. Sob esta análise, pode-se dizer que a confiança baseia-se numa orientação coletiva, no começo da interação, mas os interesses individuais são esperados e legitimados ao final do processo de troca.

Acredita-se que a importância dos modos de produção de confiança está ligada ao crescimento do número de trocas, considerando que as relações mudam substancialmente e que diferentes modos de produção de confiança são utilizados. À medida que os mecanismos de produção de confiança são institucionalizados, a confiança torna-se um produto vendável e o tamanho do mercado para a confiança determinará a quantidade de confiança a ser produzida.

Schmitz (1996) distingue estágios de crescimento e diferentes bases para a confiança. A confiança atribuída, baseada em características dos atores, é suplantada pela confiança adquirida ou produzida à medida que a primeira não vincula mais os diferentes atores meramente por seus laços sociais e culturais. Tornou-se necessário estabelecer relações de troca através do estabelecimento de normas claras e fortemente estabelecidas. A partir da evolução e complexidade das relações econômicas e sociais surgiu a necessidade da criação e consolidação de organismos formais para gerar, garantir ou sustentar a confiança.

A confiança pode ser definida como a vontade de expor a si mesmo a possibilidade de um comportamento oportunista por parte de outros (SCHMITZ, 1996).

Fukuyama (1996, p.41) define confiança como *“a expectativa que nasce no seio de uma comunidade de comportamento estável, honesto e cooperativo, baseado em normas compartilhadas pelos membros desta comunidade”*. Entre os indivíduos que não apresentam confiança nas relações, a cooperação somente existirá a partir de um sistema de regras e regulamentos que precisam ser negociados e acordados formalmente. Este aparato legal substitui a confiança, entretanto, acarreta custos de transação.

Para o autor, o nível de confiança de uma sociedade é considerado como uma característica cultural que condiciona a capacidade de competição e o bem-estar de uma nação.

O equilíbrio entre cooperação e competição traduz-se num novo paradigma de estratégia empresarial em que a cooperação configura-se como um dos caminhos para o desenvolvimento.

Em um aglomerado produtivo em que a competitividade baseia-se em eficiência coletiva é necessário um alto grau de confiança para que ocorra cooperação entre os atores locais. A obtenção de externalidades é muito importante para as empresas do aglomerado, mas o fundamental está na busca da ação conjunta que pode ocorrer através da cooperação de firmas individuais ou através de grupos de firmas. A ocorrência da ação conjunta é que determinará uma melhor posição das firmas no mercado competitivo, proporcionando ganhos de eficiência e elevando a competitividade do aglomerado.

Verificam-se duas posições, uma que defende as relações de confiança como uma pré-condição para a cooperação entre os atores locais e outra que percebe a confiança como

uma conseqüência da atuação do arcabouço institucional, objetivando formar a base para uma cultura comum.

Pode-se considerar que existem duas maneiras que a cooperação pode se apresentar: uma através das relações de mercado e outra através da interferência de mecanismos institucionais. Neste sentido, as instituições de apoio tornam-se essenciais para o desenvolvimento do aglomerado produtivo, contribuindo para a geração de relações de confiança, bem como para a formatação e proposição de políticas públicas adequadas às características sócio-culturais do aglomerado.

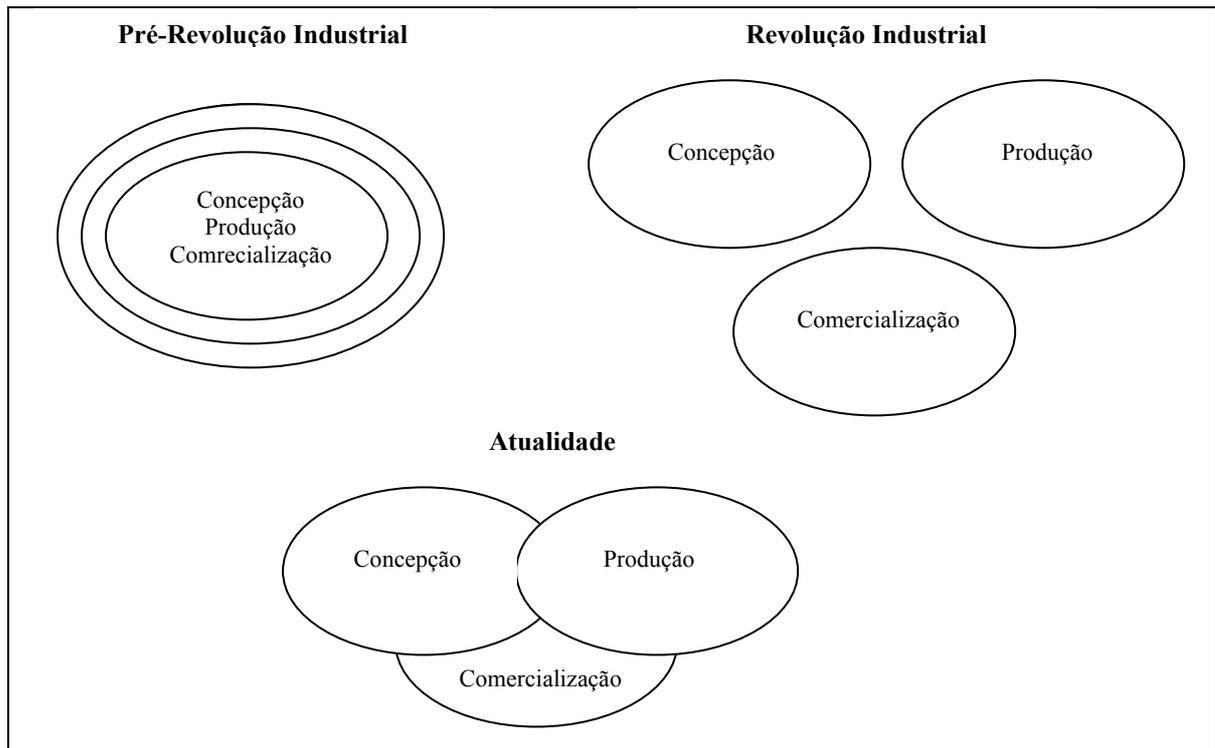
2.2 Design

2.2.1 Conceito de design

O uso do design, na atividade produtiva, data da I Revolução Industrial (MARTINS, 2004). A mecanização da produção e a reprodução em série de artigos permitiram o desenvolvimento do conceito de funcionalidade do produto, concebendo-o com um sentido social de uso, ou seja, como um serviço prestado ao usuário.

À medida que avança o processo de transformação industrial e ampliam-se os mercados, ocorre uma maior divisão social do trabalho. Atividades de concepção, produção e comercialização de produtos, que antes eram realizadas pelo artesão, passam a ser feitas separadamente, muitas vezes sem maiores articulações entre si. Contudo, segundo Bahiana (1998:23), *“O potencial do design é mais bem aproveitado quando é incorporado ao processo de produção desde a fase de criação dos produtos ou serviços de uma empresa.”*

A Figura 4 ilustra a evolução das fases pelas quais passou o design ao longo do tempo.

Figura 4: Fases do design

Fonte: CNI (1996)

Na evolução do design pode-se identificar, segundo Martins (2004), algumas fases características: o período de 1850-1907 é considerado como aquele dos precursores do design; a sua concepção como uma profissão situa-se entre 1930-1945; o período de 1950-1975 é considerado como o “novo pluralismo do design”; de 1975 a 1990 é a época do “retorno do ornamentalismo”; e finalmente, o período de 1990 até os dias atuais que retrata a relação entre o design e a tecnologia e a sua importância para a competitividade¹⁷.

O Quadro 1 ilustra o contexto histórico e os movimentos que ocorreram em cada uma das fases do design.

Quadro 1: Fases do design

Movimentos / Contexto histórico	Características
Precusores do design (1850-1907)	
Revolução industrial	Produção industrial dissociada das operações de concepção do projeto e das operações de fabricação.
<i>Shakers</i> , EUA (fim do século XVIII, século XIX, início século XX)	Comunidade que fabricava seus produtos para o seu próprio uso. Feitos com consciência e da melhor forma possível, com simplicidade e sem elementos supérfluos. Deveriam corresponder ao seu uso.

¹⁷ O enfoque desta pesquisa recai apenas sobre a última fase a qual começou efetivamente a tratar da importância do design para a competitividade.

Arts and Crafts , Grã Bretanha (1860 – 1900)	Primeiro movimento opositor à industrialização. Crítica a baixa qualidade dos produtos e prega o retorno ao artesanato. Somente garantia beleza, temendo que a indústria o abolisse. Produções automatizadas refletiam projetar objetos e o prazer de manufatura ao mesmo tempo: forma, função e decoração (a decoração origina sua reputação, necessária porque representa a expressão livre do artista e do artesão em relação à cultura da época).
Art Nouveau , França. Modernismo , Espanha (1890-1905)	Busca unidade entre diferentes artesanatos (indústrias de ofício). Uma ornamentação baseada em formas da natureza. Expressivo na lapidação das atribuições do design, excesso de formas onduladas e temas bucólicos que dificultavam a industrialização do produto, atribuindo sua confecção entre o artesão e o designer. Intenção soviética de popularizar a arte.
Deutscher Werkbund , Alemanha (1907 - 1934)	Formaliza o profissional de design. Necessidade de standardização, pela integração da arte e indústria. Escola de artes e ofícios que agrupa indústrias, artistas e artesãos.
A profissão do design (1930-1945)	
Styling , EUA	Os <i>skin designers</i> se preocupam em tornar o produto mais atraente aos olhos do consumidor, com a tônica: “o feio não vende”.
Streamlining	Estilo aerodinâmico - processo do projeto completamente oposto ao do funcionalismo. Emergência do design gráfico.
O novo pluralismo do design (1950-1975)	
Design racional	Internacionalização e organização da profissão. Na França - união dos artistas modernos em busca de “formas úteis”. Escola de Ulm (<i>Hochschule für Gestaltung</i>), na Alemanha, continua o espírito da <i>Bauhaus</i> e defende um design racionalista. <i>Engineering Design</i> , EUA - concepção de produtos práticos.
Design de formas livres	Internacionalização da profissão do design gráfico. EUA: a <i>Pop Art</i> e sua cultura maciça; <i>The Independent Group</i> . Inglaterra: renascimento do <i>crafts</i> ; livro: <i>Design for the Real World</i> (lançando o conceito de design social). Itália: os movimentos <i>Radical Design</i> e <i>Archizoom</i> .
Formação acadêmica (década de 60)	A diversidade do momento histórico internacional justifica a diversidade de currículos dos cursos de Design no mundo, cuja formação pode estar voltada às Artes ou a escola politécnica.
O retorno do ornamentalismo (1975-1990)	
Simbolismo	Estética chocante privilegia o simbolismo à funcionalidade.
Revival do artesanato	Estilo pós-moderno em torno de sentenças como o “menos é um furo” Renascimento da ornamentação.
O design de 1990 até a atualidade	
Relação entre o design e a tecnologia	O designer pode trabalhar com o ambiente externo sem envolver a estrutura interna. Limites de produção minimizados. Progresso da eletrônica. Formas orgânicas. Materiais sintéticos e inteligentes. Repercussões recentes da microeletrônica, miniaturização.
Globalização	Produto aceito no mundo todo. Busca de identidade nacional. Linguagem universal. Design Inclusivo. Mídias interativas. <i>Internet</i> e seus reflexos. Desmaterialização dos produtos.
Importância do design para a competitividade	Exportação, inovação, proximidade à administração, ferramenta competitiva. Gestão de Design, Design estratégico. A forma segue a mensagem (função simbólica). A arte fica na História do Design.
Excesso de oferta	Preocupação com o meio ambiente e causas sociais. Conscientização do papel social e ecológico. Produtos personalizados. Customização. Diferenciação. Inovação.

Fonte: Martins (2004)

Por tratar-se de um tema multidisciplinar que interage com diversas atividades dentro e fora das empresas existem diferentes conceitos sobre design. Löbach (2001) considera que esta diversidade de conceitos é gerada especialmente pelas formas como o design é percebido pelo consumidor ou usuário, pelo fabricante, pela concorrência e pelo próprio designer.

Uma das concepções mais básicas do design, entendida pelo senso comum, está associada a questões estéticas e que se amplia gradativamente para abranger outros aspectos que permitem o entendimento do design como processo criativo, inovador e provedor de soluções a problemas de ordem produtiva, tecnológica, econômica, social, ambiental e cultural (CNI, 1996).

Para Santos (2000), o design pode ser entendido como um processo que deve mapear e atender as necessidades de diversos públicos, visando equilibrar fatores que num primeiro momento podem parecer totalmente opostos, como por exemplo: obter lucro e ter preço competitivo.

Baxter (2001) conceitua design como uma metodologia, iniciada a partir da definição de um propósito, avançando em busca de respostas a uma série de questionamentos almejando uma solução eficaz.

O design incorpora conhecimentos que vão desde a concepção de novos produtos, desenvolvimento, produção, marketing até seu descarte. O design de um determinado produto ou serviço não se expressa apenas através da sua forma de apresentação e utilização, mas também em sua embalagem, no seu manual de uso, nos impressos e materiais gráficos, na comercialização, na marca e logomarca.

Essas formas de expressão são classificadas no relatório da CNI (1996) em áreas específicas de concentração como: design de engenharia, design de produto, design de embalagens, design gráfico, design de serviços, design de moda, design de interiores e design de ambientes externos.

De acordo com Bahiana (1998), o design pode ser considerado como um dos fatores de diferenciação de produtos e serviços que pode contribuir para manutenção e conquista de novos mercados, manifestando-se através da forma e função de um produto ou serviço. Normalmente as pessoas associam o design ao bom gosto através de seus sentidos, principalmente os da visão e do tato.

Para aquele autor, as duas formas mais conhecidas do design são: o **design de produto** e o **design gráfico**. Contudo, novas formas têm surgido, tais como:

- Eco-design - desenvolve materiais e soluções alternativas para reduzir os impactos da produção em escala no meio ambiente;
- Web design - projeta a apresentação gráfica de sites na internet;
- Design de interface - projeta as telas de softwares;
- Design cênico - desenvolve palcos e cenários para teatro, cinema e produções de TV;
- Design de vitrines - aplicado em lojas para atrair consumidores e aumentar a venda de produtos;

De acordo com Magalhães (1997), o design é reconhecido como uma ferramenta para atingir os objetivos das empresas, através da adequação entre a suas capacidades e seu ambiente de atuação, satisfazendo necessidades de um indivíduo ou de um grupo, por meio de um produto, objeto ou serviço passível de produção em série¹⁸.

Nesta pesquisa, entende-se o design como um processo de catalização, sintetização e materialização de conhecimentos e informações que dão forma e função aos produtos e serviços de uma empresa, comunicando seus valores e sua filosofia para o ambiente onde atua.

2.2.2 Design e inovação

Comumente os termos inovação e design são superpostos ou tratados como sinônimos. Contudo, entende-se que o design promove um tipo especial de inovação que busca atender ou oferecer soluções a usuários de produtos e serviços específicos. Também é correto dizer

¹⁸ É importante considerar a diferença que existe entre o design aplicado na elaboração de bens ou serviços com conotação econômica, por isso, considera-se a expressão “passíveis de produção em série”, e entre o design expressado em objetos de arte. Nota-se também que mesmo em produtos com características ou com elaboração artesanal, este não deixa de ser passível de produção em série.

que o design necessita do fator inovação, no sentido literal “introduzir novidades”, mas nem toda ação inovadora pode ser representada através do design.

Segundo Bonsiepe (1997), toda invenção materializa-se em uma forma utilizável através do processo de design. Para esse autor, ciência, tecnologia e design constituem um sistema, pelo qual a inovação perpassa e, a falta de um desses elos pode resultar em uma inovação sem ressonância econômica e social. Conforme demonstrado na Tabela 2, o design aparece como um elemento integrador e de fechamento do processo de inovação, introduzindo conhecimentos gerados a partir da ciência e tecnologia no nosso cotidiano.

Tabela 2: Relação da Ciência, Tecnologia e Design com a Inovação

Questões	Ciência	Tecnologia	Design
Em que consiste o objetivo da inovação?	Inovação cognitiva	Inovação operativa	Inovação sociocultural
Qual o tipo de linguagem predominante?	Afirmações	Instruções	Juízos
Quais os métodos standard aprovados?	Produção de evidências	Viabilidade técnico-físico	Produção de coerência
Qual o típico contexto microsossial da atividade inovadora?	Instituto	Empresa	Mercado
Quais os critérios de sucesso?	Ok das autoridades	Facilidade técnica	Atendimento às necessidades e satisfação do cliente

Fonte: Bonsiepe (1997, p. 35)

Mesmo que toda ação inovadora não esteja obrigatoriamente vinculada ao design, quando contemplado exerce papel fundamental no processo de inovação porque envolve a criatividade para geração de idéias, considerando as possibilidades técnicas e, as exigências e oportunidades do mercado.

Em um setor industrial, parte da amplitude e velocidade das inovações depende das oportunidades tecnológicas disponíveis que estão mais acessíveis a determinadas empresas, quer seja pela sua dedicação à pesquisa e desenvolvimento ou pela sua aproximação a mecanismos e instituições geradoras de novas tecnologias.

As contribuições do design no campo das inovações tecnológicas podem se relacionar a diminuição do uso de insumos materiais e energéticos, a otimização e redução do tempo de fabricação, a pesquisa de novas possibilidades de materiais, equipamentos e processos produtivos, bem como, ao melhor dimensionamento de maneiras ideais de uso, manutenção e descarte no final de sua vida útil. Já no campo das inovações organizacionais, percebe-se a

introdução da atividade de design no escopo estratégico das organizações, favorecendo a articulação entre as diferentes visões no planejamento de desenvolvimento de produtos (marketing, finanças, engenharia e produção).

As empresas que oferecem condições mais propícias para o design são aquelas que se adiantam em relação a mudanças ou pressões do seu ambiente de atuação, apresentando uma cultura favorável à inovação (MOZOTA, 2002 *apud* MARTINS, 2004).

Quanto mais diminuem as chances de inovações radicais, mais a competitividade tende a se firmar através da redução de custos e da diferenciação de produtos a partir de inovações incrementais.

2.2.3 Design estratégico

Os investimentos realizados na área de design assumem uma função estratégica, deixando de ser apenas uma questão estética do produto. Portanto, as empresas que adotarem a Gestão de Design, além de tornarem seus produtos diferenciados podem ter reduzidos seus custos de produção (BAHIANA, 1998).

Gimeno (2000, *apud* MARTINS, 2004) define a Gestão de Design como um conjunto de técnicas de gestão empresarial que visam maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa pode obter através da incorporação e utilização do design como ferramenta estratégica.

Segundo Gianfranco (1995 *apud* MARTINS, 2004) e Magalhães (1997), havendo um planejamento que envolva as áreas de design, marketing, engenharia, controle de qualidade e produção é possível prever e implementar soluções de forma sistemática, além de criar e implantar uma cultura empresarial que pode contribuir para a imagem da empresa.

Assim, a empresa que investe no desenvolvimento de seus produtos, a partir de uma visão estratégica do design, passa a considerar o design como o macroprocesso mais importante. Igualmente, a forma como será gerido se transformará no fator crítico de sucesso mais relevante para a empresa e seus produtos, colocando-se acima dos objetivos pessoais ou departamentais, pois as áreas envolvidas estarão concentradas em desenvolver, produzir e

oferecer produtos que atendam as necessidades e expectativas de seus clientes. O Quadro 2 sinaliza as principais diferenças entre o design operacional e o design estratégico.

Quadro 2: Diferenças entre o design operacional e o design estratégico

Design Operacional	Design Estratégico
Executado a partir de uma proposta inicial apresentada.	Executado desde o início do desenvolvimento do produto, interagindo com as diferentes áreas da empresa envolvidas no processo para conceituação do produto.
Ação isolada, buscando uma habilitação específica.	Ação catalisadora de conhecimentos envolvidos no processo, assimilando sua interdisciplinaridade.
O pensamento é fracionado.	O pensamento é global (visão sistêmica).
Preocupa-se com a eficiência do design para desenvolver corretamente o produto.	Preocupa-se com a eficácia do design, além da eficiência, para desenvolver o produto correto.
Ênfase nas necessidades do usuário do produto.	Ênfase nas necessidades e desejos do beneficiário do produto (consumidor, usuário, fabricante e sociedade) tendo os concorrentes como referência.
Ênfase na solução de problemas.	Monitoramento dos problemas e prospecção de oportunidades.
Processo de dentro para fora do produto – a forma segue a função.	Processo de fora para dentro do produto – a forma segue a mensagem.
Procura solucionar problemas físicos dos produtos.	Procura o melhor posicionamento psicológico dos produtos, através da especificação de atributos físicos.

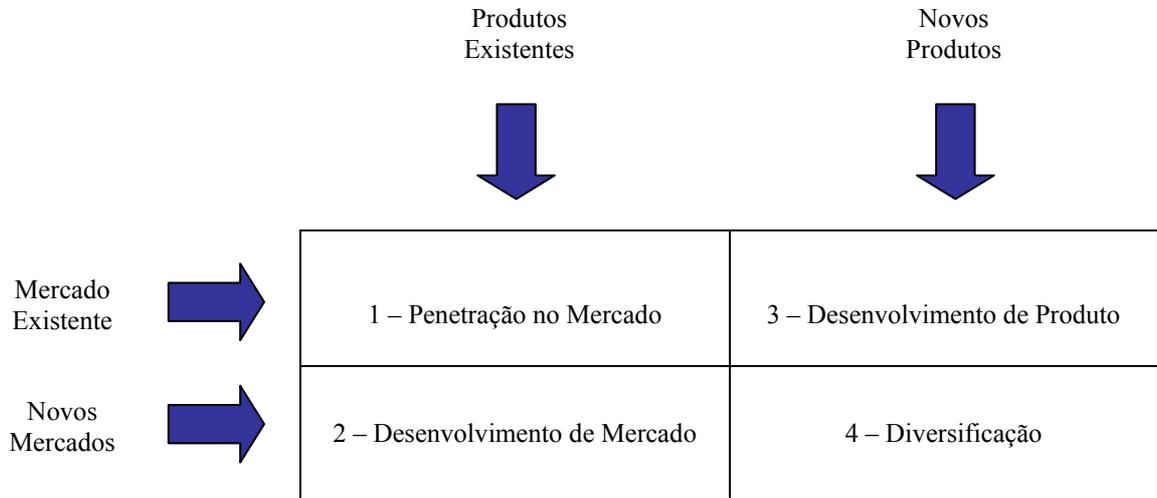
Fonte: Adaptado de Santos (2000)

No momento em que a empresa assume o processo de design de produtos como uma função estratégica e não mais apenas operacional, gera, conseqüentemente, algumas mudanças na filosofia e cultura de trabalho. Se este processo de mudança for bem conduzido, as chances de uma maior aceitação do produto, de aumento da participação no mercado e, conseqüentemente, obtenção de retorno sobre investimento inicial serão muito maiores.

A empresa que adota esse tipo de filosofia de gestão e assume uma postura proativa, investindo em pesquisa e desenvolvimento de produtos, tem a chance de ocupar maiores e melhores fatias do mercado, em detrimento das que adotam uma postura reativa, aguardando o lançamento de novos produtos para, então, decidir o que fazer. (Santos, 2002:79)

A empresa precisa estar atenta para aproveitar as melhores oportunidades, quer seja, explorando necessidades já existentes em um nicho de mercado ou abrindo novos mercados e, até mesmo, identificando ou criando novas necessidades, conforme ilustra a Figura 5.

Figura 5: Possibilidades estratégicas para produtos



Fonte: Santos (2000)

Rech (2002:58) destaca que o projeto de produto está inserido no processo de desenvolvimento, suportando decisões que ocorrem de maneira simultânea, através da transformação “*de conceitos em produtos a partir da identificação de oportunidades de mercado, de uso e de fabricação*”. O consumidor é considerado como início e fim, objetivando a satisfação das necessidades do mesmo. Segundo a mesma autora, o desempenho de produtos gerados a partir de um projeto é maior do que aqueles desenvolvidos de maneira empírica.

Quadro 3: Etapas de Desenvolvimento de Produtos

	Especificação da oportunidade	O objetivo da especificação da oportunidade é descrever, de forma simples e concisa, a oportunidade, caracterizada pelo benefício básico (função do produto), e justificá-la em termos comerciais.
Etapas do projeto propriamente dito (função direta do designer)	Projeto conceitual	O objetivo do Projeto Conceitual é produzir princípios de projeto para o novo produto. Deve demonstrar como o novo produto irá atender o(s) benefício(s) básico(s) definido(s) na especificação da oportunidade. Deve fixar princípios de funcionamento e princípios formais (estilo). Conclui com a seleção do conceito. Para seleção do melhor conceito, podem ser usadas técnicas para a avaliação dos diversos conceitos gerados. Verifica-se o atendimento dos critérios estabelecidos na especificação da oportunidade.
	Projeto da configuração	Objetiva a materialização do conceito e de Começa com o conceito escolhido Termina com o protótipo completamente desenvolvido e testado.

	Projeto detalhado	Objetiva detalhar o projeto de forma a viabilizar a sua fabricação. Começa com os resultados do Projeto de Configuração Termina com as especificações do projeto
	Projeto para fabricação	Execução do projeto no setor de produção da empresa.
	Lançamento e monitoramento	Pesquisa para acompanhamento do nível de aceitação do produto e possíveis melhorias.

Fonte: Adaptado de Baxter (2001)

A manutenção de uma estrutura de design é condicionada por alguns fatores. O design pode ser desenvolvido na empresa, através de equipe própria ou por meio de equipe terceirizada. Recomenda-se que as atividades de design sejam terceirizadas, quando este não é uma prática regular na empresa, ou seja, seu produto não requer modificações frequentes. Convém em alguns casos, terceirizar o desenvolvimento de embalagens e peças gráficas que dão suporte às vendas.

Dependendo do seu porte, do volume e frequência de projetos, pode ser mais econômico para a empresa ter uma equipe de design do que procurá-la no mercado. Um benefício de tê-la *in house* pode ser a garantia de que os projetos sigam uma mesma identidade, a partir das características que definem os valores da empresa. Geralmente recomenda-se que a empresa tenha sua própria equipe de design quando o produto ou serviço:

- Precisa ser renovado ou relançado com frequência;
- Disputa o interesse do consumidor a partir de alguma forma de exposição como na prateleira ou vitrine, em que o apelo visual é muito importante.

De acordo com Santos (2000), o mapeamento das necessidades dos clientes se transforma em um rol de requisitos a direcionar o projeto do produto, os quais interferem diretamente nas características dos seus componentes e, por conseguinte, nas características e requisitos de produção, considerando três categorias de função atribuídas aos produtos:

- **Função de uso prático:** refere-se à forma de contato e utilização física do produto, em todas as fases: fabricação, embalagem, estocagem, transporte, distribuição e venda, utilização pelo usuário final, manutenção, reciclagem e descarte.

- **Função de uso estético:** refere-se à parte formal do produto, podendo ter ou não ter relação com a função de uso prático, mas apresenta relação com a função de uso simbólico. A função de uso estético é responsável pela imagem da empresa, integrando aspectos formais do produto, tais como: marca, embalagens e impressos, bem como, materializa os símbolos que representam determinados significados para os usuários ou público alvo pretendido.
- **Função de uso simbólico:** refere-se às mensagens que determinado produto, marca ou empresa, pretende passar através de símbolos, como por exemplo: status, qualidade, juventude, tradição, modernidade, solidez e tantos outros. Essa função é constituída com base no uso prático e estético do produto.

Os objetos representam muito mais do que sua própria materialidade e funcionalidade, pois sua existência tem relação com a vida dos indivíduos consumidores. Através das relações sociais nas quais estão envolvidos, os produtos conquistam significados que podem estar relacionados aos aspectos funcionais do produto, mas principalmente aos valores simbólicos a ela atribuídos. (FAGGIANI, 2006: 68)

Partindo-se desta perspectiva, o design incorpora aspectos tecnológicos e artísticos uma vez que os consumidores associam o produto a determinados símbolos, como por exemplo, ao usar uma determinada jóia que lhe confira um estilo de vida diferenciado. Nesse caso, a empresa que percebe e se utiliza destes aspectos, assume o design como fator estratégico.

O design estratégico vai muito além da questão ligada à eficiência do processo que se preocupa exclusivamente em desenvolver corretamente o produto. Passa a incorporar o conceito de eficácia – desenvolver o produto certo, e que seja percebido pelas pessoas por estar adequado ao uso, através de suas diferentes funções, quer sejam, práticas, estéticas ou simbólicas.

2.2.4 Design de produtos de moda

O mercado da moda sempre chamou a atenção e vem conquistando um espaço cada vez maior para a expansão das empresas. A partir do momento em que a moda passou a fazer parte do cotidiano se destacou muito mais pelo seu *glamour*, mas atualmente, apresenta-se como um negócio competitivo que movimenta consideravelmente a economia mundial.

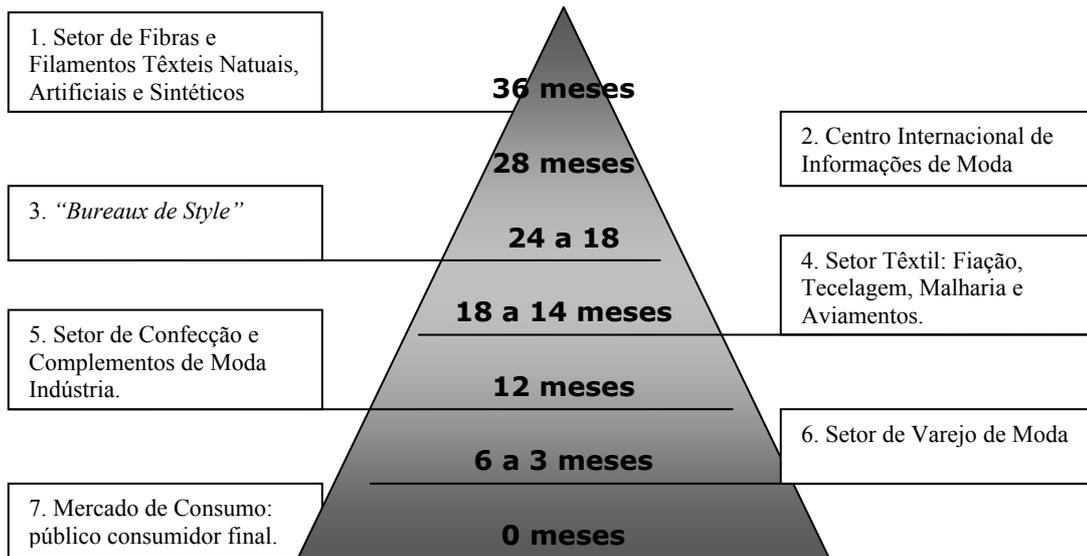
Jones (2005) considera que a moda traduz-se a partir de uma linguagem internacional que pode ser interpretada globalmente como uma força criativa para uma determinada indústria. Rech (2002) complementa esta idéia sinalizando que a moda deixou de existir apenas aos círculos restritos às passarelas e se constituiu numa estrutura que atende e estimula os desejos dos consumidores também na produção em massa.

Para a moda existir é preciso que haja uma mudança periódica de estilo. Essa mudança de estilo ocorre através de um processo cíclico, iniciado, segundo Treptow (2003), pelo lançamento do produto, posteriormente pelo consenso e consumo, até a massificação e conseqüentemente, o declínio, ou seja, da aceitação à obsolescência. Este processo cada vez mais acelerado pode ser interpretado como uma tendência perseguida pelas empresas, em que cada uma deseja tornar seus produtos obsoletos de forma programada, substituindo-os pelos da nova coleção¹⁹.

Os produtos de moda sofrem influência da sazonalidade, podendo inclusive serem considerados “perecíveis”, à medida que a busca por novidades aumenta, reduzindo-se os prazos de lançamento de novos produtos. Este “prazo de validade” cada vez mais curto gera implicações na dinâmica dos processos em toda a cadeia produtiva, exigindo maior interligação entre pesquisa de mercado, seleção de materiais, criação, desenvolvimento de protótipos e amostras, venda, produção e distribuição.

Assim como no vestuário, o segmento calçadista segue o calendário das estações: Primavera/Verão e Outono/Inverno. Para satisfazer seus clientes com novidades, o varejo exerce pressão sobre o fabricante, fazendo com que o *lead time* (tempo entre o pedido e a entrega da mercadoria) diminua, acelerando assim a confecção e a cadeia de fornecimento.

Vicent-Ricard (2002) desenvolveu um calendário, aplicável à cadeia têxtil, denominado “pirâmide da moda”, conforme a Figura 6, que tem por objetivo definir um fluxo ordenado e linear para as etapas envolvidas nessa atividade. *Mutatis mutandis*, essa pirâmide guarda certa similaridade com o processo de desenvolvimento de calçados.

Figura 6: Pirâmide da Moda

Fonte: Vicent-Ricard (2002)

O Ciclo da Moda²⁰ inicia a partir de pesquisa de mercado e de estilos, pois é muito difícil para o *designer* criar e ter novas idéias ininterruptamente. A criação começa geralmente com um tema de inspiração ou de uma visão geral sobre o tipo de produto, (calçado, por exemplo), idealizado pela empresa fabricante. Na etapa de criação ocorre a proposição de materiais a serem empregados no produto, bem como a sugestão de cores e suas combinações. A modelagem pode ser manual ou através de software específico. A partir dos moldes é possível confeccionar o primeiro protótipo²¹.

De acordo com Iida (1990) a moda deve considerar as diferentes características de cada população quanto aos aspectos antropométricos, econômicos e culturais que podem influenciar a aceitação e o uso dos produtos a serem lançados.

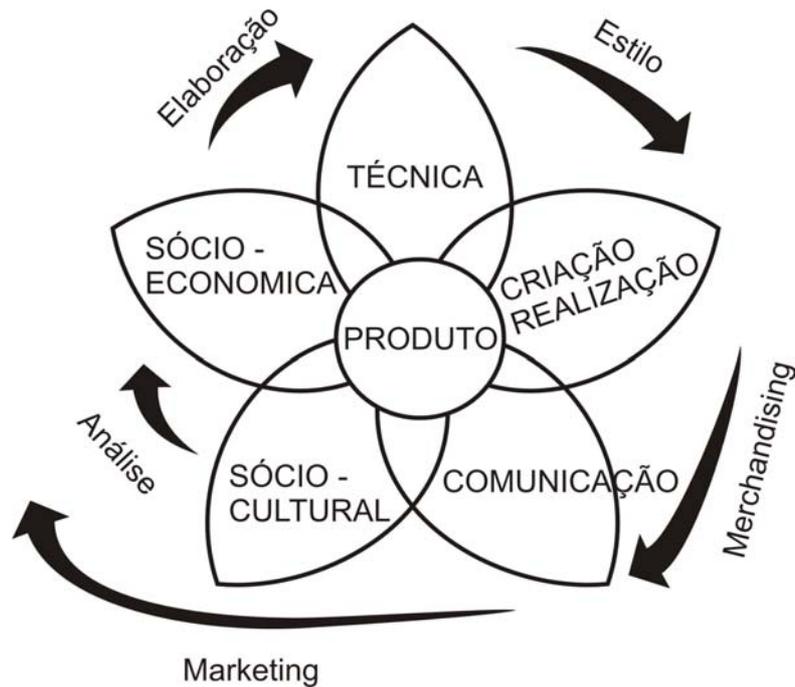
O desenvolvimento de produtos representado pelo modelo da **Rosácea** – Figura 7 – indica uma seqüência de estágios, cada um deles descrito por uma pétala.

¹⁹ *Coleção* refere-se a um grupo ou conjunto de produtos com características comuns e destinadas a determinadas estações climáticas. As relações entre esses produtos normalmente são centradas no tema de inspiração escolhido, que evidencia o estilo do consumidor aliado à imagem da marca (RECH, 2002; JONES, 2005).

²⁰ Para Jones (2005: 129), "*O Ciclo da Moda é implacável.*" Compara-o com "*...a roda do hamster: às vezes você acha que está andando em círculos.*"

²¹ Também é chamado de maquete ou primeiro pé de amostra.

Figura 7: Rosácea

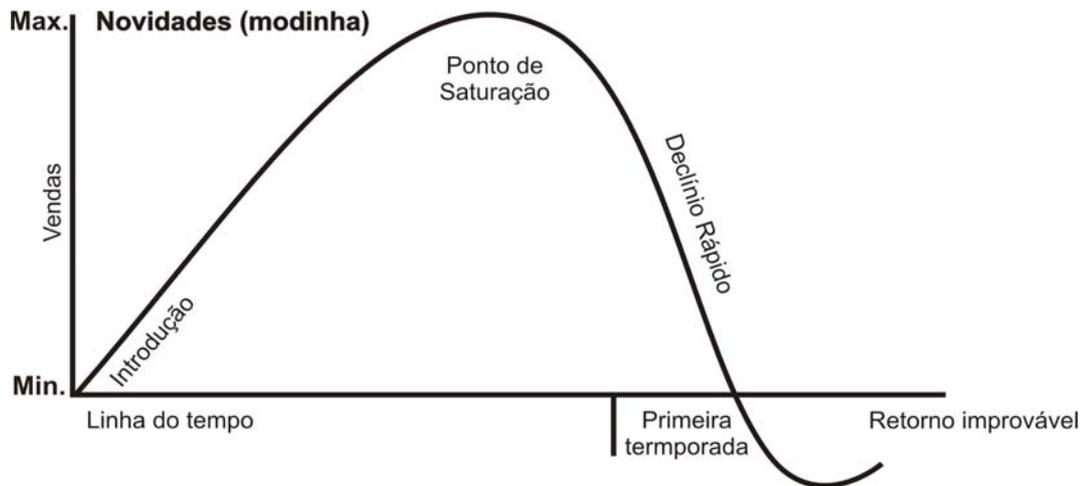


Fonte: Vincet-Ricard (2002)

1º Estágio: Estratégia Cultural – Esta fase refere-se à criação, quando a empresa define os ciclos de funcionamento dos produtos, independentemente do seu tempo de duração: Ciclo Curto, Ciclo Médio ou Ciclo Longo. Esses ciclos estão representados nos gráficos: Gráfico 1, Gráfico 2 e Gráfico 3, respectivamente.

O Ciclo Curto (Gráfico 1) é característico de produtos chamados de “modinha” pelo fato de serem prontamente absorvidos pelo mercado, chegando rapidamente ao ponto de saturação e, conseqüente declínio. Seu tempo de permanência pode durar até uma estação ou temporada e o seu retorno na próxima estação é bastante improvável. Para as empresas obterem bom retorno com este tipo de produto, é preciso muita agilidade e *feeling* para a identificação das tendências, elaboração do produto e sua colocação no mercado. Exemplo: blusas tipo ciganas, calças enfeitadas com correias e tiras, tamancos.

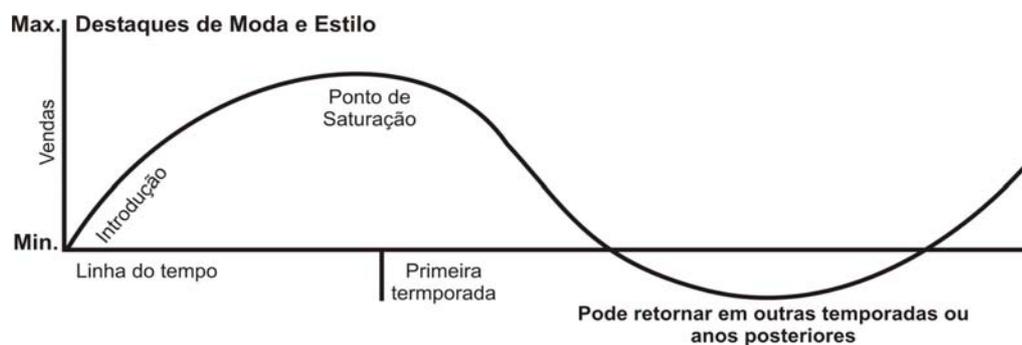
Gráfico 1: Produtos com ciclo curto – Novidades



Fonte: Jones (2005)

O Gráfico 2 mostra o processo de um produto com Ciclo Médio. Esse tipo de produto possui características de moda e estilo que permitem sua permanência no mercado por um período maior de tempo, retornando em outras temporadas ou em anos posteriores. O desenvolvimento desse tipo de produto geralmente requer uma pesquisa mais aprofundada de macro tendências para definição de um conceito dirigido ao público-alvo. Exemplos: cintura marcada com cinto, estampas de animais ou florais, salto plataforma, botas tipo caubói.

Gráfico 2: Produtos com ciclo médio – Destaques de Moda e Estilo

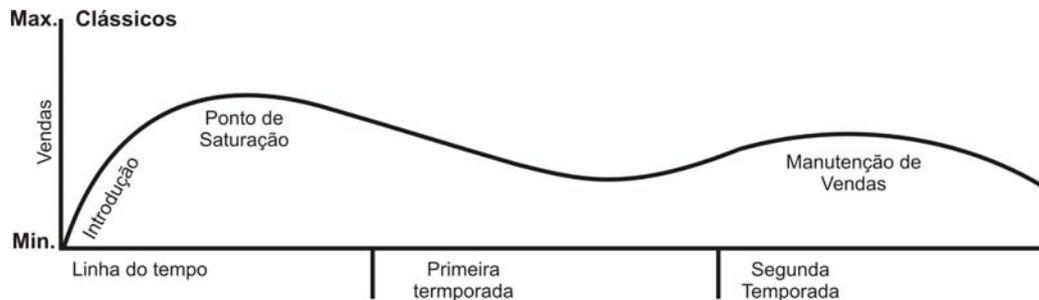


Fonte: Jones (2005)

O Ciclo Longo, de acordo com o Gráfico 3, é traduzido por produtos clássicos que permanecem ao longo do tempo (temporadas), seja pelo seu modelo ou pela aplicação de inovações tecnológicas nos materiais empregados. Esse tipo de produto passa por períodos de maior ou menor aceitação, requerendo variações de cunho estético para sua manutenção no

mercado. Exemplos: *twin-sets de cashmere*, paletó tipo safári, mocassim, sapato boneca, forma bico-fino.

Gráfico 3: Produtos com ciclo longo – Clássicos



Fonte: Jones (2005)

2º Estágio: Visão Econômica – Nesta fase são consideradas as informações sobre o segmento de mercado, a posição competitiva da empresa, os pontos fortes da concorrência, o potencial e poder de compra dos consumidores-alvo e os custos de produção.

3º Estágio: Pesquisa Tecnológica – Compreende a verificação de maquinários e técnicas alocadas na empresa que possam ter aplicação experimental e efetiva ao desenvolvimento do produto, bem como, a busca de soluções alternativas para viabilidade produtiva.

4º Estágio: A Criação – A criação compreende, além do talento para conceber o desenho do produto, a capacidade de pesquisar, absorver e gerar idéias e técnicas para sua concepção.

5º Estágio: Comunicação – Este estágio contempla todos os demais definidos na **Rosácea**, exigindo profissionais de diversas áreas, tanto técnica quanto criativa, capazes de propor adaptações na produção e na geração de inovações.

Vicent-Ricard (2002) afirma que o sucesso de um projeto de design está ligado à existência de uma perfeita consciência das limitações da empresa (objetividade), aliada à espontaneidade da intuição criativa (subjetividade). O profissional que executa este processo é chamado de *designer*, podendo ser nomeado de modos distintos, de acordo com a sua formação e da cultura empresarial ou regional em que está inserido. Por exemplo, na área da

moda, também pode ser denominado como estilista ou criador. O mais importante é que, indiferentemente da nomenclatura, entende-se que o profissional de design é aquele responsável pelo desenvolvimento de novos produtos e conceitos.

Para que um designer tenha uma visão geral de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos, Baxter (2001) considera importante que ele assuma uma postura polivalente nas empresas. O domínio dos conhecimentos relacionados a uma metodologia de desenvolvimento de produtos possibilita a coordenação das atividades de projeto, através de três áreas: marketing, engenharia ou produção e design.

Rech (2002) reinterpreta as habilidades do desenhista industrial, identificadas por Victor Papanek²², para o designer de moda. Sendo assim apresentadas: capacidade para pesquisa, organização e inovação, habilidade no desenvolvimento de soluções adequadas para problemas novos; competência para averiguar as respostas encontradas; aptidão para comunicar idéias (não somente através de desenhos); talento para combinar fatores estéticos, técnicos, humanos e sociais com ética profissional; perspicácia para prever situações e contextos diversos (ecologia, política, etc.) e sua repercussão na área de atuação; entendimento da importância do trabalho em equipes multidisciplinares.

Partindo do pressuposto que um designer de calçados é um designer de moda, faz-se necessário que este profissional conheça as tecnologias disponíveis para o desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades de um público específico e sua preocupação deve ser direcionada não apenas para a comercialização do produto, mas para a funcionalidade e aos benefícios a serem proporcionados aos usuários, mesmo que esses benefícios sejam atributos intangíveis (TREPTOW, 2003).

No entanto, em alguns setores produtivos a diversidade de nomenclaturas ocasiona certa confusão a respeito das atribuições e responsabilidades de um designer. Por exemplo, no setor calçadista percebe-se que algumas pessoas ainda entendem que designers e modelistas têm a mesma função e responsabilidades em um projeto de design.

O designer projeta o calçado, a partir de uma metodologia de design, que envolve pesquisa, criação e desenvolvimento. Seu projeto deve estar embasado em conhecimento do mercado de atuação da empresa, perfil do público-alvo, faixas de preço e interpretação das

tendências de moda e de comportamento. A partir destas informações, cria as formas, as combinações de materiais, ornamentos e cores.

O modelista tem a função de desenvolver a modelagem e construção do calçado projetado pelo designer. Após os ajustes técnicos e possíveis modificações estéticas, discutidas entre a equipe de design, o modelista é responsável pela interface do modelo desenvolvido com a área de produção.

O designer e o modelista de calçados precisam trabalhar em equipe para a montagem dos protótipos e, quando finalizados, passam pela etapa de seleção para aprovação dos modelos, materiais, cores e cálculo de seus custos. Os modelos escolhidos são então montados na linha de produção, testando assim o processo, a qualidade do produto e o tempo necessário de produção.

2.2.5 Design como diferencial competitivo

A importância do design para a competitividade de empresas e para o desenvolvimento da economia tem sido reconhecida por estudiosos²³ considerando-se que há tempos atrás as empresas concorriam apenas em preço. A disputa por fatias de mercado com base na qualidade do produto incorporou-se às estratégias empresariais, passando a ser um requisito. A difusão da concorrência através do design tem se observado em anos recentes.

Este cenário já está presente na economia brasileira, pois com a abertura do mercado, grandes empresas, têm intensificado seus investimentos em design para atrair consumidores e competirem com os produtos importados. Por exemplo, no setor eletro-eletrônico, a Sony²⁴ entende que o design é o único elemento que diferencia um produto de outro no mercado, supondo que todos os produtos dos concorrentes tenham basicamente a mesma tecnologia, o mesmo preço, o mesmo desempenho e as mesmas características. O setor coureiro-calçadista, tem enfrentado problemas competitivos semelhantes, pois nossa indústria encontra dificuldades em concorrer com a China com base em preço.

²² Victor Papanek foi na década de 60 o grande defensor do chamado **design engajado**, que confrontou os designers com suas responsabilidades políticas, sociais e ambientais. Autor do livro *Design for the Real World: Human Ecology and Social Change*, New York: Pantheon Books, 1971.

²³ Vide por exemplo, Peters (1998)

²⁴ Depoimento de Norio Ohga, presidente e CEO da Sony para a Gazeta Mercantil em 18/02/1999.

Estudos (CNI, 1996) chamam a atenção para o design como um diferencial competitivo e têm preconizado a sua inserção na política industrial. Diversas ações e iniciativas têm sido implementadas nessa direção com recursos oriundos de organismos e programas governamentais, como BNDES, FINEP, CNPq, CAPES, SEBRAE, MDIC e outros. Contudo, percebe-se que ainda é preciso aproximar as políticas ao universo das pequenas empresas a fim de capacitá-las para a utilização do design. Este processo é demorado, pois além das dificuldades próprias das pequenas empresas (BRITO e CÂNDIDO, 2003) é necessário promover uma mudança cultural: da cópia e imitação para a criação e inovação.

Um aspecto importante é que pequenas empresas encontram maior dificuldade para manterem-se no mercado competindo isoladamente, por isso o design precisa estar atrelado a uma perspectiva integrada e sistêmica, tanto por parte das empresas, quanto dos órgãos governamentais e instituições de apoio (educacionais, centros tecnológicos e instituições de classe). Conforme estudo de Hiratuka e Garcia (2001) com fábricas de calçados de Franca, verificou-se que a existência de aglomerações de empresas, apresentando forte concentração de pequenos e médios produtores especializados, pode facilitar a aplicação de políticas públicas na área de design com a finalidade de aumentar os níveis de competitividade local.

O design proporciona diversos benefícios às empresas, conseqüentemente à economia do país, tais como: aceleração da capacidade de simplificação e otimização de processos e produtos, reduzindo prazos e custos de fabricação; agregação de valor, qualidade, funcionalidade e identidade aos produtos; diferenciação dos produtos; estreitamento de relações intra e entre empresas e clientes; e, redução do tempo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos (SANTOS, 2000).

Segundo Bahiana (1998), com o uso do design, as empresas podem fortalecer sua posição no mercado e obter benefícios, tais como:

- **Imagem da empresa:** tornando-a inovadora, em linha com as novas tendências mundiais. Adicionalmente, quando há a mesma identidade visual da empresa e do produto, o consumidor ao olhar o produto o associa à imagem da empresa.
- **Otimização de custos:** o design permite que sejam fabricados produtos mais econômicos e com menor desperdício, através da introdução de formas mais eficientes de produção e da utilização de matéria-prima e processos de fabricação adequados.

- **Diferenciação:** através de maior atratividade estética, criação de novos estilos e agregação de valor aos produtos.
- **Exportação:** um bom projeto facilita a venda no exterior.

Devido à importância e à inserção que o design vem conquistando no contexto econômico, através da ampliação de suas áreas e segmentos de atuação, é pertinente identificar os fatores que podem influenciar sua utilização em maior ou menor grau nas empresas.

Um deles relaciona-se aos diferentes papéis que o design pode desempenhar, de acordo com o estágio do ciclo de vida de um produto ou da tecnologia, e, por conseguinte, pode-se dizer que sua importância para a competitividade também varia ao longo desses estágios.

De acordo com CNI (1996), as atividades relacionadas ao design assumem papel de maior importância na estratégia das empresas, ao longo do período de maturação de uma determinada trajetória tecnológica. Dessa maneira, pode-se dizer que o estágio no qual a tecnologia se encontra, interfere no grau de utilização do design, no processo de desenvolvimento dos produtos ou serviços. Durante o período de maturação de uma determinada trajetória tecnológica, a importância das atividades de design aumenta consideravelmente na estratégia das empresas.

De acordo com o estudo da CNI (1996) verifica-se uma correlação entre a especialização setorial dos países considerados de industrialização recente no mercado internacional e o escopo de atividades de design. Por exemplo, os setores que possuem atividade de design mais desenvolvida, geralmente são os mais representativos na exportação.

A natureza das relações de compra e venda no mercado internacional é outro aspecto a ser considerado, ou seja, com que intensidade o processo de subcontratação comercial regula o desenvolvimento do design, nos casos em que o comprador decide as especificações do produto, restringindo e limitando a atividade de design.

O porte da empresa aparece como um fator polêmico, pois segundo os resultados de pesquisas, realizadas com países considerados de industrialização recente, indicaram que na América Latina, as pequenas e médias empresas são mais favoráveis ao desenvolvimento do

design. Já nos países asiáticos, as grandes empresas nacionais são mais propícias e abertas ao fomento do design (CNI, 1996).

Outros fatores que influenciam a forma com que o design se insere nas empresas e, portanto, no seu potencial competitivo, podem ser, dentre outros: as alterações no processo produtivo, nas formas de organização da produção, nas tecnologias disponíveis, na estrutura e nível de abertura do mercado.

Bersen (1987, *apud* SANTOS, 2000) elenca alguns aspectos essenciais para as empresas que buscam maior competitividade a partir do design como fator crítico de sucesso:

- Fazer com que o design faça parte do nível estratégico de tomada de decisões dentro da empresa, utilizando-o como uma ferramenta gerencial;
- Definir claramente os objetivos do processo de design e introduzi-los juntamente com os conceitos de design dentro da filosofia e cultura de trabalho;
- Utilizar o design para concentrar os esforços para objetivos únicos e comuns à toda a empresa, definindo-os desde o início do processo;
- Estipular desafios como forma de estímulo ao surgimento de novas soluções em design, superando as dificuldades de maneira criativa, porém, sem detrimento da qualidade final do produto;
- Desenvolver o processo de design através da interação entre diversas áreas de conhecimento (engenharia, produção, vendas, marketing, custos e etc.);
- Encontrar adequada relação que se estabelece entre o produto e o usuário final de modo a desenvolvê-lo da maneira que melhor se adapte às suas exigências;
- Fazer com que o processo de design auxilie a empresa a construir a imagem que ela deseja ter, criando uma identidade que será assimilada e reconhecida pelo mercado e por seus clientes.

3 DESIGN NO SETOR CALÇADISTA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com empresas produtoras de calçados localizadas no arranjo produtivo do Vale do Sinos, e as principais políticas públicas e ações desenvolvidas por instituições de apoio voltadas ao fortalecimento do design. Inicia-se com uma breve caracterização dessa indústria e logo a seguir, os dados coletados são expostos e analisados de forma a conduzir para as conclusões.

3.1 A indústria Calçadista no Vale do Sinos

A indústria calçadista localiza-se em diversos estados da federação, mas sua produção está concentrada principalmente no Rio Grande do Sul. Como indica a Tabela 3, o Rio Grande do Sul conta com mais de 3 mil empresas responsáveis por aproximadamente 70% da produção nacional e por 45% dos empregos gerados.

Tabela 3: Número de empresas e empregos gerados nos principais estados produtores de calçados no ano de 2004

Estados	Empresas	Empregos	Média empregos por empresa	% Emprego por estado
Rio Grande do Sul	3.192	143.022	44,81	45,76
São Paulo	2.542	56.993	22,42	18,23
Minas Gerais	1.410	23.137	16,41	7,40
Ceará	205	45.982	224,30	14,71
Bahia	104	19.781	190,20	6,33
Outros	980	23.664	24,14	7,57
Totais	8.433	312.579	37	100,00

Fonte: MTE-RAIS-2004. Elaborado por Abicalçados (2006)

Conforme a Tabela 4 percebe-se que além de estar espalhada por todo o país, a estrutura da indústria é bastante fragmentada, contando com mais de 8 mil empresas: cerca de 75% são microempresas (com até 19 empregados); 18% são empresas de pequeno porte (de 20 a 99 empregados); 5% são médias empresas (de 100 a 499 empregados); e pouco mais de 1% são grandes empresas (com 500 ou mais empregados).

Tabela 4: Distribuição das empresas por porte nos principais estados produtores de calçados no ano de 2004

Estados	Total de empresas	Micro de 1 a 19	Pequeno de 20 a 99	Médio de 100 a 499	Grande Mais de 500
Rio Grande do Sul	3.192	2.247	655	232	58
São Paulo	2.542	1.995	439	97	11
Minas Gerais	1.410	1.143	232	34	1
Santa Catarina	314	263	39	12	0
Ceará	205	145	35	14	11
Goiás	156	143	12	1	0
Paraná	145	122	21	2	0
Bahia	104	60	9	27	8
Paraíba	103	71	22	8	2
Outros	262	197	52	9	4
Totais	8.433	6.386	1.516	436	95

Fonte: MTE-RAIS-2004. Elaborado por AID - UNISINOS ²⁵

O cenário internacional tem apontado que a indústria calçadista vem enfrentando dificuldades para competir com os países asiáticos com base em preço, quer seja pelas diferenças de custos de produção ou pela valorização do câmbio em decorrência da política macroeconômica brasileira.

Percebe-se um incremento no preço médio do par ao longo dos anos, gerando um aumento no valor absoluto das exportações no ano de 2005, conforme os dados da Tabela 5. Mesmo considerando o aumento nos custos dos calçados, esse dado também pode ser um indicativo de que o foco das exportações está mudando, sendo direcionado para a venda de calçados de maior valor.

²⁵ Agência de Integração e Desenvolvimento AID – UNISINOS.

Tabela 5: Exportação brasileira de calçados nos anos de 2000 até 2005

Ano	Valor (US\$ Milhões)	% Variação	Pares (Milhões)	Preço Médio (US\$)
2000	1.547		163	9,52
2001	1.615	4	171	9,44
2002	1.449	-10	164	8,83
2003	1.549	7	189	8,21
2004	1.809	17	212	8,53
2005	1.887	4	189	9,98

Fonte: MTE-RAIS-2004. Elaborado por Abicalçados (2006)

Com base na Tabela 6, pode-se dizer que a indústria calçadista do Rio Grande do Sul contribuiu significativamente para o aumento do valor absoluto das exportações brasileiras, considerando o volume produzido e o preço médio praticado.

Tabela 6: Exportação brasileira de calçados por estado produtor no ano de 2005

Estados	US\$ (Milhoes)	%	Pares (Milhões)	US\$ Preço Médio
Rio Grande do Sul	1.307	69	99	13,24
São Paulo	237	13	22	10,94
Ceará	205	11	39	5,30
Bahia	56	3	7	8,15
Paraíba	36	2	14	2,55
Minas Gerais	17	1	2	7,14
Santa Catarina	10	1	2	5,86
Outros	19	0	6	6,87
Totais	1.887	100	189	9,97

Fonte: MTE-RAIS-2004. Elaborado por Abicalçados (2006)

Em vista dessa pressão da concorrência e também porque o mercado consumidor tem sido cada vez mais ávido por calçados diferenciados, percebe-se que as empresas calçadistas estão cada vez mais atentas e preocupadas em desenvolverem seus produtos com base em um novo fator competitivo: o **design**.

3.2 Desempenho das empresas pesquisadas

3.2.1 Perfil das empresas

Como visto anteriormente, o segmento calçadista é constituído por um grande número de empresas, principalmente micro e pequenas. Dado o que ocorre no arranjo produtivo, as empresas que constituem a amostra desta pesquisa, não são homogêneas em suas interações no mercado, apresentando basicamente os seguintes perfis:

- Empresas prestadoras de serviço (design do cliente) – não possuem produto próprio;
- Empresas detentoras de produto próprio (design próprio) – seu produto pode ser vendido com marca própria, marca do comprador ou marca licenciada, podendo haver uma combinação entre essas formas.

É importante destacar que os calçados, em ambos os casos, podem ser produzidos em sua totalidade internamente ou por meio de contratação de fases da produção. A Tabela 7 mostra a estrutura produtiva das empresas investigadas.

Tabela 7: Estrutura produtiva das empresas entrevistadas

Empresas	Presta serviço de mão-de-obra Subcontratação	Produto Próprio			Produção		
		Marca própria	Marca do comprador	Marca licenciada	100% Interna	Subcontrata fase ou fases	100% Externa Subcontratada
E1		100%				•	
E2	100%						
E3		70%	30%			•	
E4				100%			•
E5		100%				•	
E6		20%	80%			•	
E7		98%	2%				•
E8		100%				•	
E9		30%	10%	60%	•		
E10		50%		50%		•	
E11	100%						
E12		100%			•		
E13		80%	20%			•	
E14		95%		5%		•	
E15		98%	2%			•	
E16		95%	5%		•		

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Empresas de grande porte: E15 e E16

A partir dessa tabela verifica-se que:

- 2 empresas (E11 e E2)²⁶ não possuem produto próprio, executando apenas prestação de serviços para outras empresas maiores. A E11 já passou pela experiência de possuir marca própria e a E2 sempre atuou como subcontratada e ateliê de amostras, mas está planejando lançar paralelamente uma marca de calçados femininos.
- 2 empresas (E4 e E7), desenvolvem produto próprio, porém, a totalidade de seus produtos são produzidos em fábricas terceirizadas, o que torna sua estrutura organizacional extremamente enxuta e dinâmica.
- 12 empresas (E1, E3, E5, E6, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15 e E16) desenvolvem produto próprio e produzem internamente a totalidade dos calçados ou terceirizam apenas algumas fases da produção, tais como costura e pré-fabricado.

3.2.1.1 Segmentos atendidos

De acordo com a especialização do Vale do Sinos na produção de calçados femininos, destaca-se também na amostra a elevada participação da produção nesse segmento. De acordo com a Tabela 8, 88% das empresas produzem calçados femininos.

Tabela 8: Segmentos atendidos pelas empresas entrevistadas

Segmentos atendidos	Nº empresas	%
Calçados femininos	7	44,0
Calçado e bolsas femininas	3	19,0
Calçados femininos e masculinos	3	19,0
Calçados femininos e infantis	1	6,0
Calçados infantis	2	12,0
Total	16	100,0

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

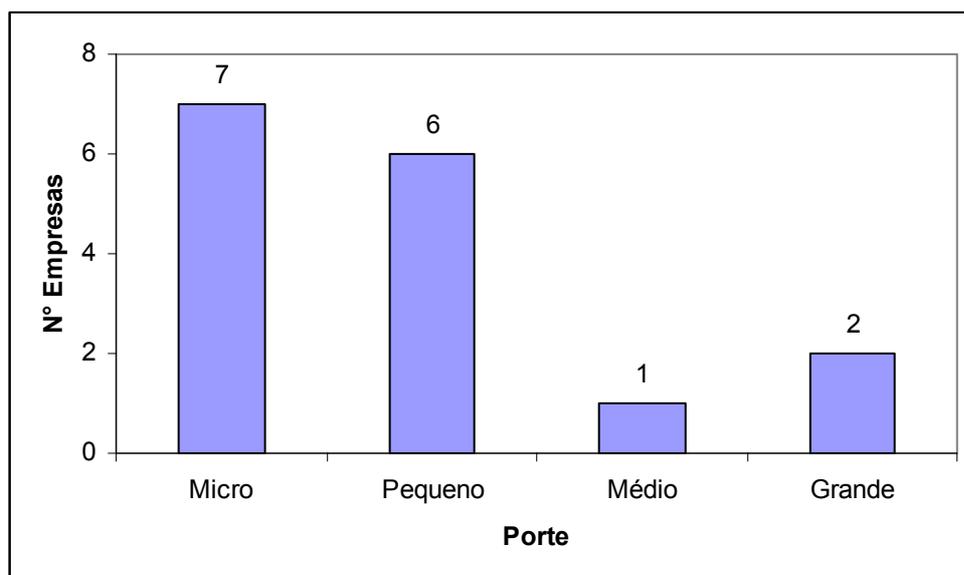
²⁶ Mesmo sem possuírem produto próprio, considerou-se relevante mantê-las na pesquisa devido a dois motivos: pela experiência anterior vivenciada por uma das empresas em possuir marca própria e migrar para a prestação de serviço e, pelo fato de uma delas mesmo tendo crescido e conquistado seu espaço com a prestação de serviço, demonstra estar atenta às mudanças e novas oportunidades do mercado.

Quanto aos materiais empregados nos produtos, treze empresas utilizam o couro como principal matéria-prima, duas utilizam retalhos de couro adquiridos em fábricas maiores a preços reduzidos e apenas uma empresa utiliza sintético a base de PU. Cabe destacar que as empresas estão mesclando com o couro, no mesmo calçado, diferentes tipos de materiais como tecidos e laminados.

3.2.1.2 Porte e tempo de atuação na atividade

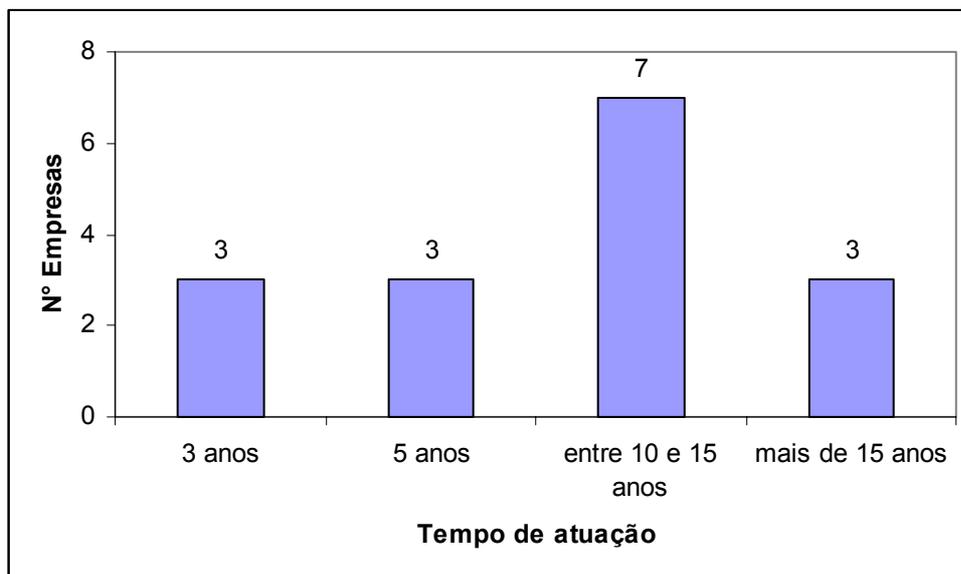
Considerando os dados do Gráfico 4, observa-se uma concentração de empresas classificadas como de micro e pequeno porte, totalizando treze empresas.

Gráfico 4: Distribuição das empresas por porte



Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

De acordo com o Gráfico 5, dez empresas entrevistadas (62,5%) atuam no setor calçadista há mais de dez anos, sendo que destas, três ultrapassam quinze anos na atividade. Esse dado é interessante à medida que o confrontamos com o contexto da época em que as referidas empresas foram constituídas, ou seja, exatamente no período em que o setor passou por uma crise, ocasionando o fechamento de diversas empresas.

Gráfico 5: Distribuição das empresas por tempo de atuação na atividade

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Em decorrência disso muitos negócios surgiram, em sua maioria, constituídos por participantes que detinham apenas o conhecimento técnico da fabricação dos calçados. Esse conhecimento técnico confere ao setor calçadista do Vale do Sinos um conceito de produto de qualidade, com bom acabamento e de acordo com as especificações requeridas pelos seus clientes. Por outro lado, conforme citado pelos próprios entrevistados, faltam-lhes conhecimentos gerenciais que permitam analisar o mercado, considerando ameaças e oportunidades, bem como planejar e implementar melhorias em sua estrutura interna.

A partir do cruzamento dos dados que caracterizam as empresas entrevistadas, percebe-se que apenas uma das três empresas com até três anos de atividade no setor é considerada microempresa. Isso indica que as outras seis microempresas, por possuírem mais de cinco anos de atividade no setor, podem estar mais consolidadas no mercado em que atuam.

3.2.1.3 Modernização do parque fabril

Quanto à modernização da produção, das quatorze empresas que possuem estrutura produtiva própria, apenas duas fizeram seus últimos investimentos em novas máquinas e

equipamentos há mais de 2 anos, as demais empresas realizaram investimentos há menos de 2 anos, sendo que o percentual investido variou entre 5% a 50% do total imobilizado.

Esse dado indica certo grau de crescimento das empresas, quer seja pela necessidade de aumento da capacidade produtiva ou pela necessidade de aumento da produtividade, qualidade e eficiência, através da implantação de máquinas adequadas.

A periodicidade com que as adaptações de máquinas são realizadas não é algo regular e nem uniforme, variando de empresa para empresa. Tais adaptações estão atreladas à frequência, ao tipo de mudanças nos produtos e à quantidade de linhas de produção. Mas mesmo com estas peculiaridades, verifica-se que na maioria das empresas as grandes mudanças ocorrem semestralmente, podendo em alguns casos correr trimestralmente ou até mensalmente.

Em contraste com as grandes empresas, apenas uma das pequenas entrevistadas utiliza a ferramenta CAD²⁷ para o desenvolvimento de seus calçados. Essa empresa desenvolve um tipo de calçado que recebe certificação de conforto, necessitando estar em conformidade com diversos requisitos exigidos. Devido ao alto custo dos equipamentos e *softwares* a empresa terceiriza esse serviço junto ao Senai-CT Calçados.

Quanto ao fato de grande parte das empresas não utilizarem sistemas CAD, argumentam que não o fazem pela dificuldade de acesso a essa tecnologia, em razão do alto custo e por entenderem que tal ferramenta é mais aplicável ao desenvolvimento de calçados esportivos por serem “mais tecnológicos”.

3.2.2 Participação das entidades de apoio

Dada a diversidade de atividades executadas na cadeia coureiro-calçadista, o arranjo produtivo conta com inúmeras instituições que têm por objetivo representar os interesses das empresas e oferecer-lhes serviços.

²⁷ Abreviatura de *Computer Aided Design*, que significa Desenho Assistido por Computador. O sistema de CAD representa o conjunto formado pelo computador, vídeo, teclado, *mouse*, *software* e os periféricos conectados ao computador, tais como: digitalizador de fôrma, impressoras, mesas *plotter* e de corte, *scanner*, dentre outros. Este sistema é capaz de realizar todas as operações necessárias para o desenvolvimento artístico e técnico do calçado. Os sistemas em 2D são direcionados para o desenvolvimento técnico, enquanto os sistemas 3D permitem a elaboração do visual do calçado (REICHERT, 2004).

Perguntou-se às empresas se as mesmas são associadas a alguma entidade de classe ou associação que as represente no setor, sendo que onze empresas (69%) são associadas a uma ou mais entidades, conforme distribuição na Tabela 9.

Tabela 9: Entidades representativas das empresas

Entidade	Nº empresas associadas	Porte das empresas
ACI	6	Pequeno: 3 Médio: 1 Grande: 2
Ensemble	6	Micro: 2 Pequeno: 4
Sindicato Patronal das Indústria de Calçados	4	Pequeno: 4
Abicalçados	2	Grande: 2
Asmevale	1	Micro: 1

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: As entidades foram citadas pelas empresas, cabendo mais de uma alternativa na resposta.

Importante ressaltar que das cinco empresas não associadas, duas já demonstraram interesse em aderir à Rede Ensemble.

Apenas as duas empresas de grande porte são associadas à Abicalçados. As outras empresas que não são associadas argumentam que a Abicalçados direciona suas ações para atender os interesses de grandes empresas e que, portanto, não se sentem representadas.

Em razão desse número de entidades algumas vezes a disputa de interesses específicos e unilaterais que não consideram os demais elos da cadeia, geram desunião e desconfiança no setor.

Por sua vez, os conflitos inibem a associação entre algumas empresas e entidades ou a utilização de serviços de apoio. Um exemplo que retrata isso é o relato de um empresário sobre a dificuldade encontrada para a formação da Ensemble:

Temos tecnologia, temos capacidade e qualidade... Precisamos tirar proveito disso, mas somos uma das classes mais desunidas que existe, uma prova disso, foi conseguir formar a rede Ensemble. Foi iniciada em 2002, dentro da Feevale e pouquíssimas empresas aderiram. Reiniciamos em 2004 e estamos com um número razoável de empresas, cerca de vinte e duas, mas não sei... já que a maioria dos empresários olham só para os resultados imediatos. (E14)

Nota-se que algumas empresas têm receio de aproximarem-se e participarem de uma entidade de classe ou instituição de apoio. Algumas quando participam, geralmente esperam

que as instituições executem as ações sem o seu envolvimento e que os resultados sejam imediatos.

Já outras empresas não possuem conhecimento dos benefícios que poderiam usufruir, quer seja por acomodação ou por se considerarem tão pequenas ao ponto de pensarem que não serão atendidas. Um empresário (E8), quando questionado por que não utilizou os serviços das instituições de apoio, respondeu: “... *por falta de conhecimento, eu nunca fui atrás, nunca corri atrás do conhecimento*”.

Dentre a gama de serviços oferecidos pelo arcabouço institucional do Vale, as micro e pequenas empresas entrevistadas destacaram principalmente a busca por projetos de design e capacitação, conforme a Tabela 10.

Tabela 10: Principais serviços utilizados pelas empresas

Serviço	Utilização dos serviços pelas empresas				Totais
	Micro	Pequena	Média	Grande	
Assistência técnica	1	1	1	0	3
Testes e ensaios	2	2	1	1	6
Capacitação (cursos, treinamentos)	2	3	1	2	8
Pesquisa de mercado e tendências	3	2	0	1	6
Projetos de design	4	4	0	0	8
Subsídio para participação em feiras	2	4	0	0	6
Não utiliza	3	0	0	0	3

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

A busca por serviços de design junto às instituições e apoio mostra que as empresas estão buscando se capacitar para oferecerem produtos diferenciados.

Quanto à avaliação dos serviços utilizados a maioria das empresas considera-os como sendo satisfatório. No entanto, algumas empresas fizeram considerações principalmente com relação ao acesso e aos custos dos serviços oferecidos. Relatos que exemplificam essas considerações:

O cluster é bem desenvolvido e essa estrutura de apoio eleva a competência individual das empresas, principalmente em componentes, mas falta integração e uma condução para as fábricas de calçados. Os prazos de execução dos projetos deveriam ser mais flexíveis. O excesso de burocracia em algumas entidades restringe a participação das empresas em projetos (E1).

A pesquisa de mercado não é muito disponibilizada no setor, seu acesso fica restrito às grandes empresas, já que o custo é muito alto para as pequenas. (E4).

As empresas que não utilizam os serviços oferecidos argumentam que não os buscam porque nunca necessitaram ou porque não percebem os seus benefícios.

3.2.3 Comercialização

De acordo com a Tabela 11, das quatorze empresas que não atuam como prestadoras de serviços de mão-de-obra, oito comercializam entre 90% e 100% dos seus produtos com marca própria.

Tabela 11: Distribuição das empresas por modalidade de venda dos seus produtos

Empresas	% vendas com marca própria	% vendas com marca do comprador	% vendas com marca licenciada
E1			
E5			
E8	100%	0%	0%
E12			
E16			
E7	98%	2%	0%
E14	95%	0%	5%
E15	90%	10%	0%
E13	80%	20%	0%
E3	70%	30%	0%
E10	50%	0%	50%
E9	30%	10%	60%
E6	20%	80%	0%
E4	0%	0%	100%

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

A E6 realiza a maior fatia de suas vendas, aproximadamente 80% com a marca de grandes redes de lojas, mas é a própria empresa que cria o design dos calçados e apresenta aos lojistas, garantindo exclusividade. Os modelos que não foram selecionados pelas redes de lojas são oferecidos para pequenos varejistas com a marca da empresa.

Apesar do entendimento da importância da **marca**, parte das empresas que comercializam seus produtos com marca própria não considera que sua vantagem competitiva seja decorrente dela. De acordo com um dos empresários entrevistados, sua principal vantagem competitiva está ancorada no **produto**, seja com design diferenciado ou preço inferior ao da concorrência:

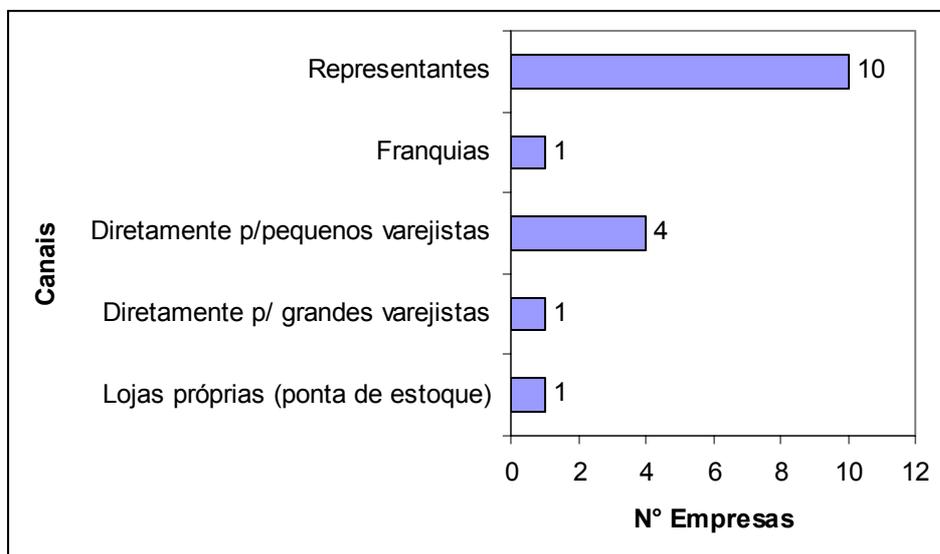
A marca constitui-se em uma vantagem se, por exemplo, oferecermos ao lojista um produto muito parecido ou similar ao de uma marca consolidada. O que ocorre é que se o meu produto não tiver um preço inferior ou marca consolidada para concorrer, certamente o lojista comprará o produto que possui a marca reconhecida. A alternativa encontrada pela nossa empresa é oferecer para o lojista um produto com design diferenciado que não precise concorrer por preço e, à medida que acertamos o produto e conquistamos nosso espaço, vamos investindo na consolidação da nossa marca (E14).

Verificou-se que este posicionamento deve-se ao fato de que as empresas menores investem poucos recursos ou não investem na comunicação de suas marcas, ao contrário do que fazem as empresas maiores.

3.2.3.1 Canais de venda no mercado interno

Como mostra o Gráfico 6, as pequenas empresas buscam normalmente pulverizar suas vendas em pequenas quantidades para um grande número de pequenos varejistas, através de representantes comerciais.

Gráfico 6: Canais de venda utilizados no mercado interno



Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 14

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

3.2.3.2 Destino da produção: mercado interno e externo

O principal destino da produção das empresas é o mercado interno, conforme os dados da Tabela 12.

Tabela 12: Destino dos produtos

Empresas	Mercado Interno				Mercado Externo
	Local ²⁸	Estadual	Nacional	Total	Externo
E1	0%	20%	80%	100%	0%
E2 ²⁹	atua como subcontratada				
E3	5%	25%	70%	100%	0%
E4	0%	0%	100%	100%	0%
E5	0%	40%	60%	100%	0%
E6	0%	30%	70%	100%	0%
E7	0%	80%	20%	100%	0%
E8	30%	70%	0%	100%	0%
E9	0%	0%	90%	90%	10% (EUA e Bolívia)
E10	0%	0%	100%	100%	0%
E11 ³⁰	atua como subcontratada				
E12	0%	100%	0%	100%	0%
E13	0%	20%	60%	80%	20% (Argentina)
E14	0%	5%	90%	95%	5% (Chile e Portugal)
E15	0%	10%	70%	80%	20% (Europa)
E16	0%	10%	80%	90%	10% (Argentina, México, França, Ásia)

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

3.2.3.3 Dificuldades para exportação

Quando questionadas sobre quais as principais dificuldades para vender no mercado externo, as micro e pequenas empresas destacaram três aspectos principais, conforme a Tabela 13 e o Gráfico 7. O primeiro fator apontado pela maioria das empresas é o preço não competitivo principalmente em função do câmbio. O segundo aspecto é a dificuldade de acesso direto aos canais de distribuição e o terceiro é a falta de informações sobre o mercado.

Tabela 13: Principais dificuldades para vender no mercado externo

Empresas	Problemas na aceitação do produto (design)	Dificuldade de acesso às informações sobre mercado	Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Preço não competitivo	Outro:
E1				•	
E2		•			
E3		•	•	•	
E4		•			
E5					Transporte
E6			•		

²⁸ A maioria das empresas não discriminou o percentual de suas vendas em âmbito local.

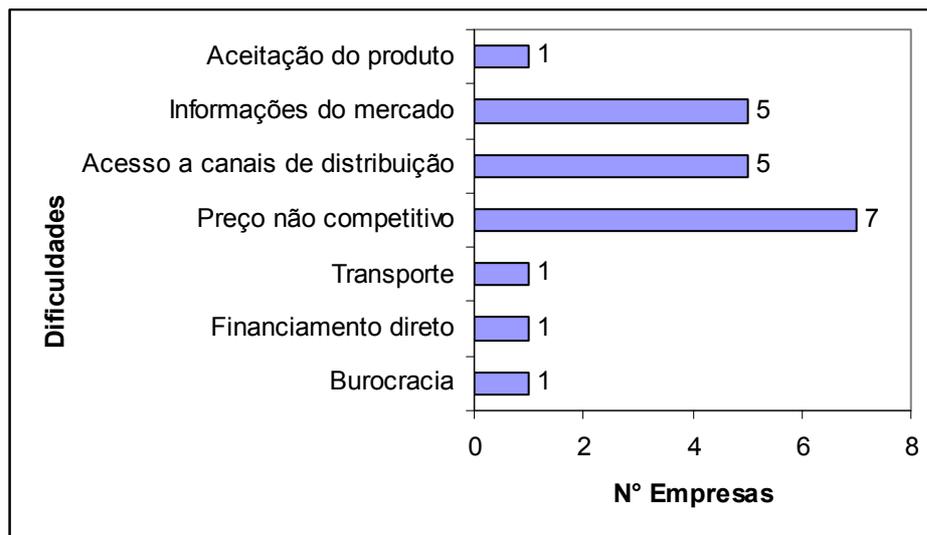
²⁹ A empresa E2 presta serviço de subcontratação de produção, sendo que 60% dos produtos de seus clientes são destinados para EUA e Europa.

³⁰ A empresa E11 presta serviço de subcontratação de produção, sendo que 50% dos produtos de seus clientes são destinados para EUA e Europa.

E7		•			
E8	Nunca pensou em exportar				
E9	•	•	•		
E10			•	•	
E11				•	
E12				•	Burocracia
E13				•	
E14			•	•	Dificuldade de financiamento direto para importador
E15			•		
E16			•		
Totais	1	5	7	7	

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

Gráfico 7: Principais dificuldades de micro e pequenas empresas para venderem seus produtos no mercado externo



Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 14
Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

Em alguns casos, as empresas tornam-se dependentes dos intermediários que detêm a ligação com os importadores, conforme o relato que segue:

O contato direto com o importador é muito difícil. Quando se negocia com exportadores ou intermediários, principalmente para os EUA, eles querem ganhar mais que a fábrica (E14).

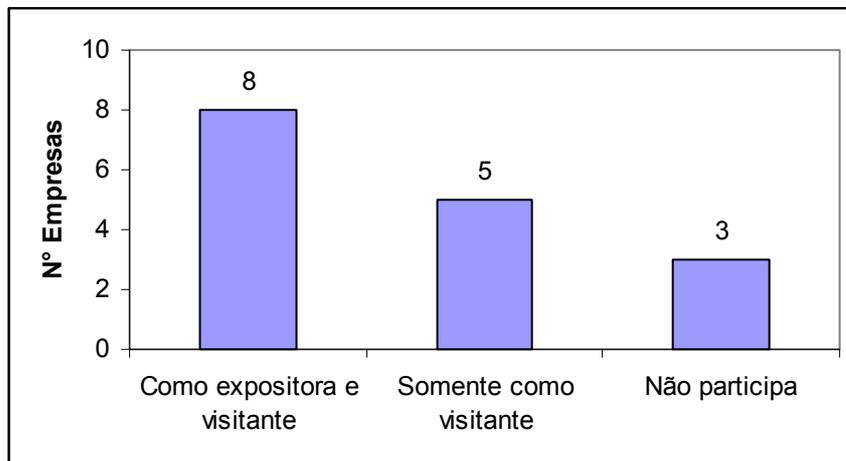
Ainda com relação às dificuldades para exportação, foi mencionado que as empresas que utilizam o sistema de tributação SIMPLES possuem desvantagens em relação as que utilizam o sistema de tributação pelo lucro real e presumido. O fator transporte também é algo

a considerar, já que as empresas comercializam pequenos volumes e os custos são altos, inviabilizando muitas vezes a remessa para o exterior.

3.2.3.4 Participação em feiras

Das empresas entrevistadas apenas três não participam de feiras. Percebe-se que de um modo geral as empresas valorizam muito o contato com o mercado proporcionado nesse ambiente dirigido aos negócios.

Gráfico 8: Participação em feiras



Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

Dentre as empresas da pesquisa que participam ou já participaram como expositoras em feiras no país, seis são micro e pequenas. Para elas conta muito o apoio recebido de entidades e dos governos municipal e estadual na forma de subsídio que custeiam parte do estande e do espaço em feiras.

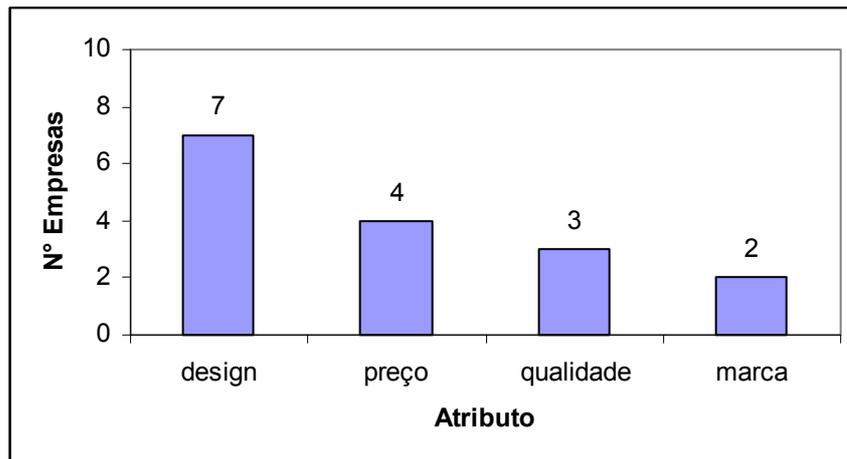
3.2.3.5 Atributos valorizados na comercialização dos calçados

Segundo a percepção da maioria dos empresários entrevistados, o atributo mais valorizado pelo mercado na escolha dos calçados é o design. De acordo com o Gráfico 9, verifica-se que das dezesseis empresas, sete (44%), consideram o design como principal fator de sucesso na comercialização dos calçados.

Também é importante destacar que para quinze, das dezesseis empresas entrevistas, o design é considerado entre os três atributos mais relevantes na comercialização dos calçados.

O grau de importância conferido pelas empresas a esses atributos, provavelmente, reflete o perfil do consumidor final quanto às suas expectativas e exigências no momento da compra.

Gráfico 9: Percepção das empresas quanto ao atributo mais valorizado pelo mercado



Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

Na Tabela 14 verifica-se que quatro empresas de micro e pequeno porte consideram o preço como principal atributo valorizado pelo mercado. De acordo com a observação da empresa E4 que *“preço alto é fator distintivo, ou seja, se o calçado for caro, poucas pessoas vão tê-lo, tornando-o mais exclusivo”*, percebe-se que as empresas procuram atribuir o conceito de exclusividade a partir do preço estabelecido ao produto.

Quanto ao atributo qualidade, três empresas consideram-no como o mais importante, pois acreditam que o mercado busca primeiramente um produto durável³¹, bem acabado³² e confortável.

Apenas para as duas empresas de grande porte a marca é considerada como o principal atributo competitivo no mercado. Entendem que a marca além de comunicar o produto, comunica elementos subjetivos com os quais o consumidor se identifica. Esse dado justifica a importância atribuída por estas empresas em investimentos para divulgação e consolidação da marca.

³¹ Para as empresas a durabilidade vinculada diretamente aos materiais empregados.

³² Refere-se ao processo de fechamento ou montagem do calçado (costura ou colagem).

Tabela 14: Classificação dos três atributos mais valorizados pelo mercado segundo a percepção das empresas entrevistadas

Empresas	Porte	Atributos								
		Design	Preço	Qualidade	Marca	Prazo de entrega	Prazo de pagamento	Mix de produtos	Pequenos Pedidos	Exclusividade
E1	Micro	2°	1°					3°		
E2	Peq	1°	2°	3°						
E3	Micro	3°		1°	2°					
E4	Micro	2°		1°						3°
E5	Peq	1°						2°	3°	
E6	Peq	2°	1°	3°						
E7	Micro	1°	3°	2°						
E8	Micro	3°	2°	1°						
E9	Peq	1°	2°	3°						
E10	Micro	2°	1°		3°					
E11	Peq	1°	3°	2°						
E12	Micro		1°			2°			3°	
E13	Méd	1°			2°			3°		
E14	Peq	1°	3°			2°				
E15	Gr	2°	3°		1°					
E16	Gr	2°			1°			3°		

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Utilizou-se apenas a classificação dos 3 primeiros atributos.

Das quatorze empresas que possuem produto próprio, dez acompanham o nível de aceitação de seus produtos no mercado e quatro não realizam este tipo de acompanhamento.

As grandes empresas possuem departamento de marketing que juntamente com os coordenadores de produto realizam pesquisas sistematizadas. Já as micros e pequenas empresas não realizam pesquisas com os consumidores finais em função do alto custo, mas verificam a aceitação dos produtos junto a alguns lojistas, através dos seguintes métodos:

- Visitas dos representantes aos lojistas para verificar como estão expondo o produto e qual o preço final praticado;
- Verificação da evolução dos pedidos e havendo redução entram em contato com representante ou com o lojista;
- Avaliação dos produtos com alguns representantes e lojistas antes do lançamento dos mesmos;

- Visitas dos proprietários às lojas, acompanhados ou não dos representantes comerciais.

3.2.4 Utilização do design

3.2.4.1 Entendimento sobre o que é design

Apesar da difusão do design no meio empresarial, verifica-se, assim como na teoria, a mesma multiplicidade de conceitos. O Quadro 4 ilustra essa situação a partir das definições dadas pelas empresas entrevistadas, categorizando-as de acordo com as acepções e funções mais características do design.

Quadro 4: Definições de design segundo o entendimento das empresas entrevistadas

Definições de design	Caracterização dos elementos a partir da teoria	
	Significados	Funções
O design possibilita uma condição visual mais elaborada ao produto, considerando a viabilidade produtiva, custos e a satisfação das necessidades de um perfil consumidor cliente da empresa (E1).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Processo • Gera soluções 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático
Através do design pode-se inovar, como por exemplo: tornar o calçado mais confortável. As ferramentas de design possibilitam identificar e alcançar o mercado com um produto focado. É estratégico para uma empresa que quer vender um conceito além do produto (E2).	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Ergonomia • Gera soluções • Ferramenta • Metodologia • Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico
Inovação, produto bonito, deve traduzir a moda (E3).	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Forma / Estética 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético
O design não se refere apenas ao produto, mas também a embalagem e ao marketing. É inovar o produto com originalidade, fazendo uma criação com foco comercial. O design contempla o conceito do produto (E4).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Inovação • Originalidade • Processo criativo • Gera soluções para satisfazer necessidades • Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico
O design é a ‘cara’ do produto. O design transmite o conceito do produto para o cliente. É a mola propulsora da empresa, pois fazer design é criar algo novo e não copiar algo que já está sendo vendido (E5).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Estratégico • Inovação • Processo criativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico
Processo contínuo de criação do produto com o objetivo de gerar resultados positivos para empresa: melhoria da imagem junto ao cliente e aumento de valor/preço do produto (E6).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Processo criativo • Estratégico • Gera soluções e resultados • Imagem • Agrega valor ao produto 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico

Forma que se dá ao produto – traço, combinações de cores e materiais (E7).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Processo criativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético
Linha, traço do produto (E8).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético
O design está associado à criação do produto (E11).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Processo criativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético
É estilo próprio que precisa estar em constante evolução (E13).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético
Retrata o visual do produto e o posicionamento estratégico da empresa. Todo produto tem design, podendo ser comum ou diferenciado. O design pode estar nos mínimos detalhes ou apenas em pequenas modificações do produto (E14).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Estratégico • Imagem • Diferencial • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico
O design agrega valor ao produto e contribui para consolidação da marca. Um produto com design possui um diferencial, passa uma mensagem fora do comum (E15).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Estratégico • Diferencial • Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico
É um processo catalisador de novas idéias que buscam gerar um resultado melhor ou completamente diferente do que já existe. O design satisfaz necessidades de consumo e contribui para a dinâmica do mercado que exige inovações. O design capta novos consumidores (E16).	<ul style="list-style-type: none"> • Forma / Estética • Processo catalisador de idéias • Gera soluções e resultados • Satisfaz necessidades • Inovação • Diferencial • Estratégico 	<ul style="list-style-type: none"> • Uso estético • Uso prático • Uso simbólico

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Conforme observado nas entrevistas, constata-se que as empresas possuem um entendimento parcial sobre o conceito do design, identificando-o em sua maioria com os aspectos ligados à estética e à forma do produto. Também se observa que algumas empresas ampliam o conceito de design reconhecendo também suas funções de uso prático e uso simbólico.

3.2.4.2 Entendimento sobre as funções do designer e do modelista

Outro aspecto conceitual observado refere-se ao entendimento das diferenças entre as funções do designer e do modelista, que podem ser verificadas no Quadro 5.

Quadro 5: Funções do designer e do modelista

Empresa	Designer	Modelista
E1	Aquele que faz a concepção (projeto) do produto até o descarte e que possui conhecimento técnico, aplicável à produção.	Aquele que “tira” o modelo. Considera que existam dois tipos de modelistas: o atualizado que tem visão de design e o desatualizado que “parou no tempo”.

E2	Pessoa que capta a tendência de mercado e cria os modelos de calçados	Pessoa que operacionaliza e viabiliza a parte técnica do produto.
E3	Profissional que pensa o desenho com entendimento sobre moda e conhecimento na área técnica de modelagem. Ocorrem problemas quando o designer não entende sobre modelagem, não bastando ser apenas criativo.	Profissional que deve dominar a técnica da modelagem, possuindo experiência de atuação no mercado e sendo criativo para apresentar soluções aos problemas.
E4	Pessoa que cria o produto e tem algum conhecimento com noções técnicas para aproveitamento comercial, focando no perfil do público alvo. Baseia-se em custos, preocupa-se em como fazer.	Pessoa que tem o domínio técnico para ajustar o que foi criado pelo designer para a produção.
E5	Pessoa que consegue criar um produto baseado no seu conhecimento próprio e em pesquisas com a finalidade de criar produto novo, diferente.	A pessoa que tem habilidade de transformar a idéia/criação do designer em realidade, algo palpável, em produto.
E6	Quem cria os produtos, visando agradar o cliente e trazer resultado para a empresa.	Quem torna a criação viável para produção. Não adianta ter produto com estética maravilhosa e não conseguir produzir.
E7	Profissional que conhece o produto e cliente alvo.	Profissional que destaca o modelo na forma.
E8	Primeiro pensava que era apenas um desenhista, mas agora entendo que ele precisa conhecer materiais, moda, tendências.	Quem domina a técnica para fazer a produção.
E9	Profissional com conhecimento de moda e suas tendências que consegue aplicá-los em um produto comercial.	Não respondeu
E10	Quem cria e desenvolve.	Quem extrai o modelo.
E11	Tem conhecimento técnico e de moda, mercado internacional, sua experiência detecta o tipo de produto que vai vender – <i>felling</i> .	Transforma a idéia no produto final, faz maquetes, forma e aplica os materiais.
E12	Não respondeu	Não respondeu
E13	Faz pesquisa, desenvolve e cria.	Faz cabedal, forma, parte técnica.
E14	Profissional responsável pela criação, deve preocupar-se em fazer um produto que atenda ao público-alvo da empresa, procurando torná-lo diferente do que já existe no mercado.	Profissional responsável pela engenharia, para manter a beleza que o designer criou num produto funcional para uso e produção.
E15	Profissional que idealiza o produto e acompanha todas as fases.	Profissional que executa a criação do designer, tirando do papel para uma maquete.
E16	Profissional que aprimora produtos existentes e cria novos produtos, visando introduzir inovações no produto e/ou processos. Não necessita estar preocupado com o “mundo <i>fashion</i> ”. Já o estilista está comprometido fundamentalmente com a moda.	Profissional técnico que executa os protótipos.

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

Além das definições, também foram realizadas algumas constatações sobre o papel do designer e do modelista:

- O designer consegue fazer o papel de modelista, mas dificilmente o modelista consegue ser designer em função da habilidade de criação, já que não se aprende com técnica;

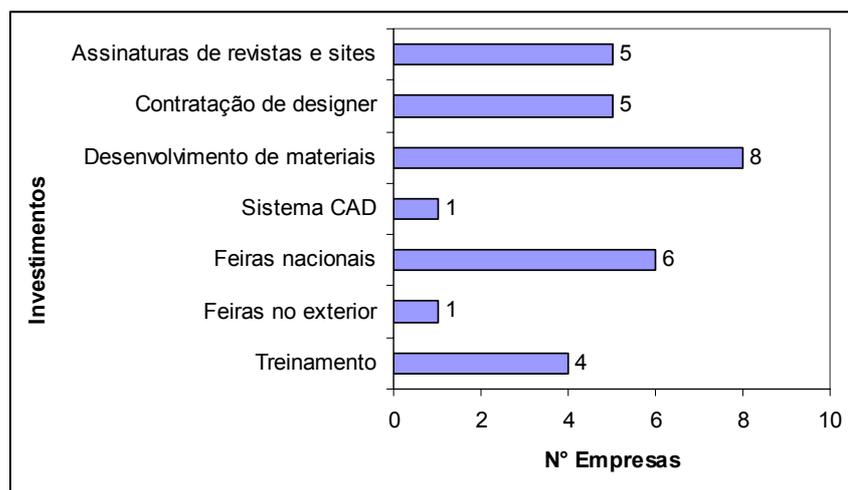
- Nem sempre o que o design cria pode ser transformado em produto comercial;
- O designer se preocupa pouco com os custos e seus projetos, às vezes, são muito inovadores para serem aceitos pelo mercado;
- Poucos designers têm conhecimento técnico, o que dificulta a materialização de suas idéias;
- As funções do designer e modelista não devem ser feitas por uma única pessoa.

3.2.4.3 Investimentos em design

Nos últimos dois anos houve um significativo número de empresas que investiram em design, denotando uma preocupação com a melhoria de seus produtos. Das dezesseis empresas entrevistadas, onze (69%) declararam terem realizado investimentos, sendo que destas, oito são micro e pequenas.

Dentre os investimentos realizados em design as empresas destacaram o desenvolvimento de materiais e a pesquisa em feiras, conforme mostra o Gráfico 10:

Gráfico 10: Principais investimentos em design realizados pelas micro e pequenas empresas



Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 11 (micro e pequenas empresas que possuem produto próprio)

Obs.: Cobia mais de uma alternativa nas respostas.

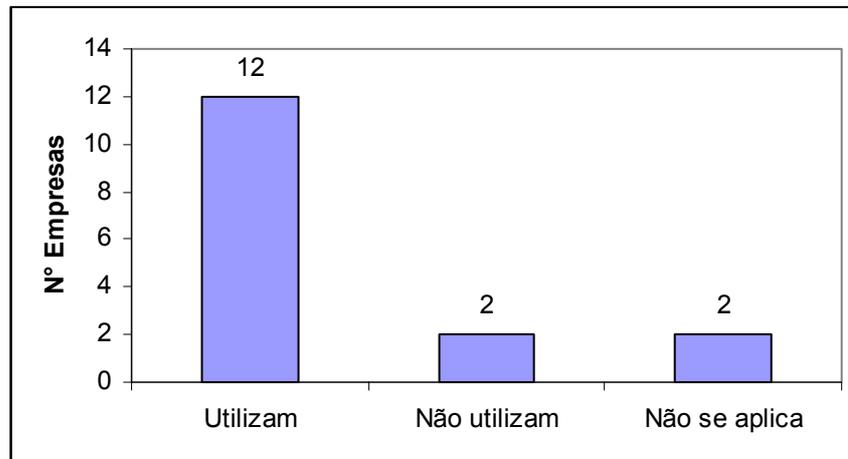
Verificou-se também que apenas quatro empresas de micro e pequeno porte dizem prever a realização de investimentos contínuos em design, mas de forma dissociada e sem gerenciamento. Já as empresas de maior porte contemplam em seu planejamento orçamentário

os valores que pretendem investir no desenvolvimento de seus produtos, orientando-se por metas de vendas. Elas reconhecem que “*o design não nasce de pura criatividade*”, mas sim de investimentos contínuos.

Ainda a respeito da previsão de investimentos contínuos em design, constatou-se durante as entrevistas que:

- A ação de grande parte das micro e pequenas empresas entrevistadas é reativa às situações e ao ambiente;
- Os investimentos contínuos em design favorecem a manutenção e conquista de mercados;
- Empresas que não realizam investimentos em design acreditam que somente grandes empresas podem fazê-lo, em razão do seu alto custo de execução;
- Os investimentos contínuos em design, colaboram para a consolidação da marca a médio e longo prazo, já que o produto precisa de alguns ajustes até incorporar perfeitamente o conceito que se pretende passar;
- As empresas consideram que o planejamento de investimentos contínuos em design é fundamental, porém, têm dificuldade ou não sabem como fazê-lo e gerenciá-lo;
- Algumas empresas que realizam os investimentos contínuos, o fazem sem ter um orçamento definido.

A maioria das empresas entrevistadas percebe que os seus concorrentes utilizam o design para se diferenciarem e conseqüentemente, serem mais competitivos. De acordo com o Gráfico 11, apenas duas empresas acreditam que seus concorrentes não se preocupam com o design porque “*...reproduzem cópia de modelos existentes, conseguindo vendê-los a preços mais baixos...*” (E3).

Gráfico 11: Percepção das empresas quanto à utilização de design pela concorrência

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

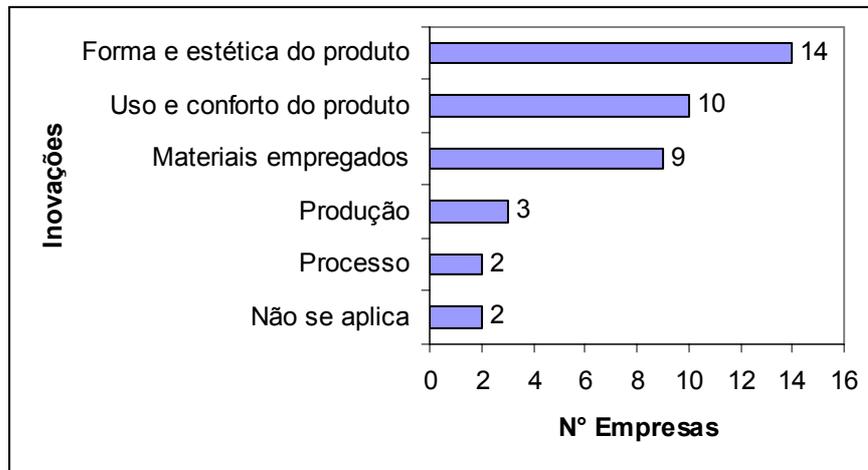
Algumas formas de aplicação do design pela concorrência, percebidas pelas empresas entrevistadas:

- Investimentos em pesquisa e design (empresas grandes possuem departamento de design);
- Investimentos para consolidação da marca (grandes empresas);
- Desenvolvimento de um conceito e estilo para os calçados;
- Busca de modelagem na Europa.

3.2.5 Planejamento e desenvolvimento de produtos

3.2.5.1 Foco das inovações

Verifica-se no Gráfico 12 que as inovações realizadas pelas empresas estão focadas principalmente na modificação estética, na melhoria do desempenho (uso e conforto) e nos materiais empregados nos calçados.

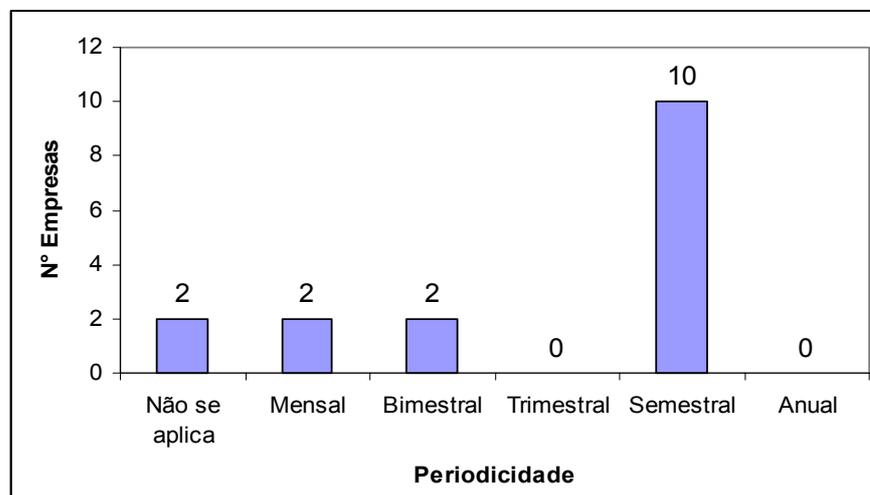
Gráfico 12: Foco das inovações realizadas nas empresas

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Cobia mais de uma alternativa nas respostas.

De acordo com o Gráfico 13, para a maioria das empresas (10) a periodicidade das mudanças no design dos calçados é realizada semestralmente. No entanto, também acrescentam modelos ao longo da temporada para o incremento da coleção.

Gráfico 13: Periodicidade em que ocorrem as mudanças no design dos calçados

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

3.2.5.2 Estrutura para o desenvolvimento de produtos

Um aspecto importante a ressaltar é que apesar das empresas terem como foco principal a inovação na estética e no uso e conforto do produto, a maioria delas não possui um departamento ou profissional específico para o desenvolvimento de produtos, conforme mostra a Tabela 15.

Tabela 15: Estrutura utilizada para o desenvolvimento de produtos

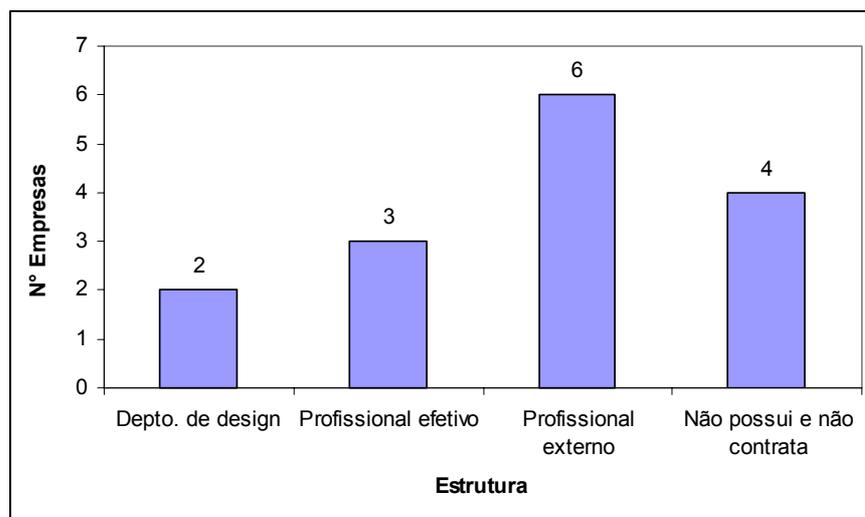
Empresas	Porte	Possui depto de design	Possui profissional efetivo	Contrata profissional eventualmente	Não possui e não contrata	Não se aplica
E1	Micro			•		
E2	Peq					•
E3	Micro			•		
E4	Micro			•		
E5	Peq	•				
E6	Peq	•				
E7	Micro		•			
E8	Micro				•	
E9	Peq		•	•		
E10	Micro			•		
E11	Peq					•
E12	Micro				•	
E13	Méd	•		•		
E14	Peq		•	•		
E15	Gr	•				
E16	Gr	•		•		
Totais		5	3	8	2	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

No Gráfico 14 verifica-se que apenas cinco das micro e pequenas empresas possuem estrutura própria de design e seis contratam designers eventualmente.

Gráfico 14: Estrutura das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento de produtos

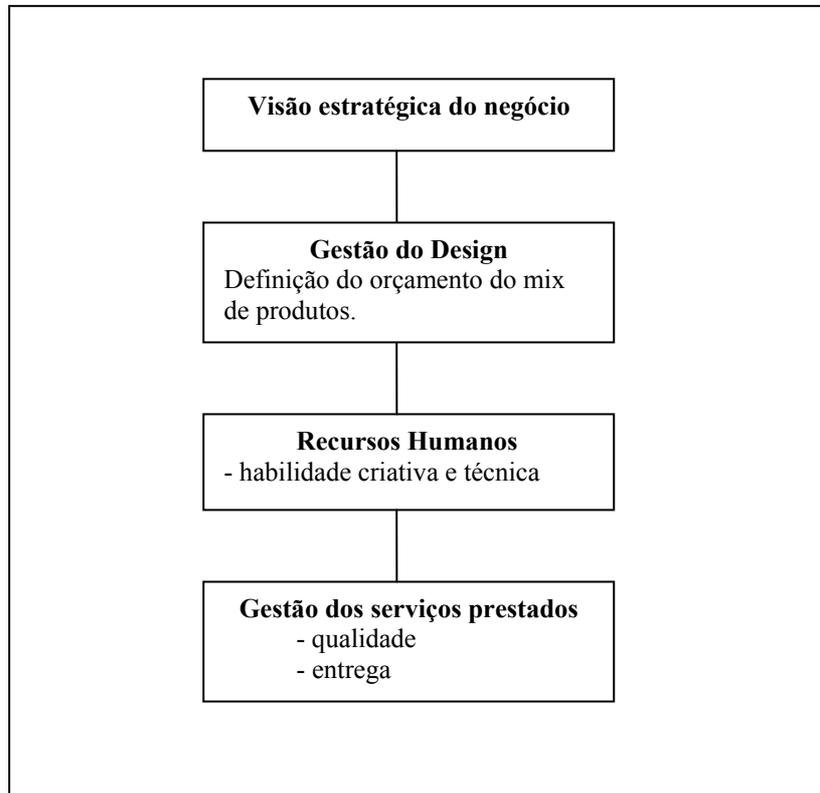
Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 13 (micro e pequenas empresas)

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

As empresas maiores entendem que uma estrutura própria de design deve orientar-se por competências técnicas e gerenciais, conforme a Figura 8.

Figura 8: Competências para estrutura própria de design

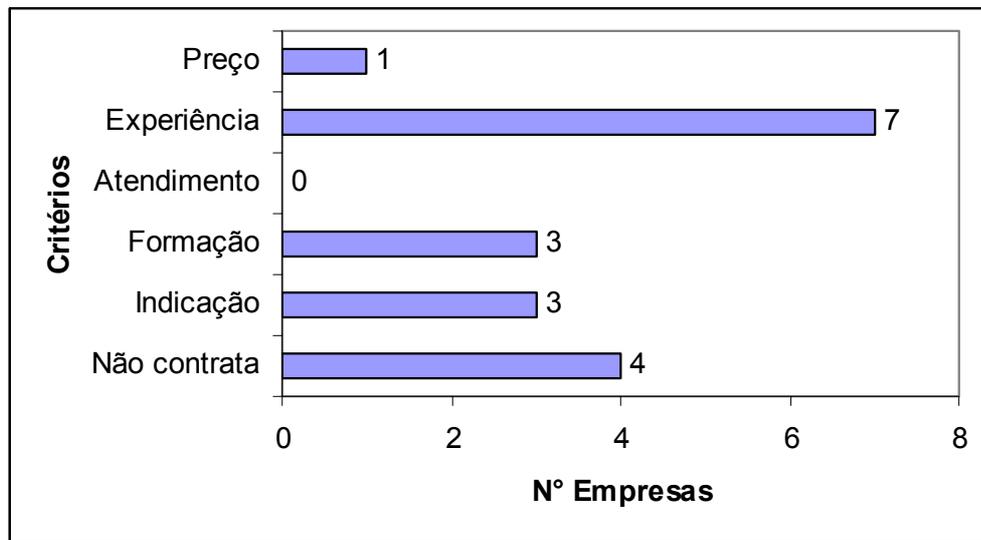


Fonte: Elaborado pela autora.

As empresas entrevistadas consideram a experiência como o principal critério para contratação de designers, seja para o seu quadro efetivo ou para realização de projetos externos de design.

Percebe-se que a formação profissional ainda não é muito reconhecida pelas empresas. Supõe-se este fato é decorrente da introdução recente de cursos específicos para a formação de designers. Espera-se que assim como em outras profissões a formação acadêmica possa estar aliada à experiência, incrementando a qualidade dos serviços executados.

Também, verificou-se que a maioria das empresas não oferece oportunidades de capacitação aos profissionais de design em função de valorizarem muito mais a experiência já adquirida.

Gráfico 15: Critérios para contratação de designers

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

3.2.5.3 Origem e atributos do design dos calçados

Percebe-se que a origem do design no segmento calçadista é bastante diversa. O fato de empresas possuírem departamento ou profissional responsável pelo desenvolvimento dos produtos, não significa que o design elaborado seja exclusivo. A adaptação de produtos existentes reflete ainda uma prática comum no setor: **a cópia**.

No entanto, grande parte das empresas refere-se à adaptação de modelos como algo bastante inerente à moda, não representando essencialmente uma cópia. Refere-se ao que os designers denominam de “re-leitura” de algo já existente, podendo ocorrer entre produtos da mesma categoria ou entre categorias completamente distintas. Por exemplo: utilizar um ou mais elementos que compõem um modelo de tênis masculino para a elaboração de um modelo de calçado casual masculino.

Os dados da Tabela 16 mostram as diferentes origens do design na indústria calçadista e a possibilidade de combinações na mesma empresa.

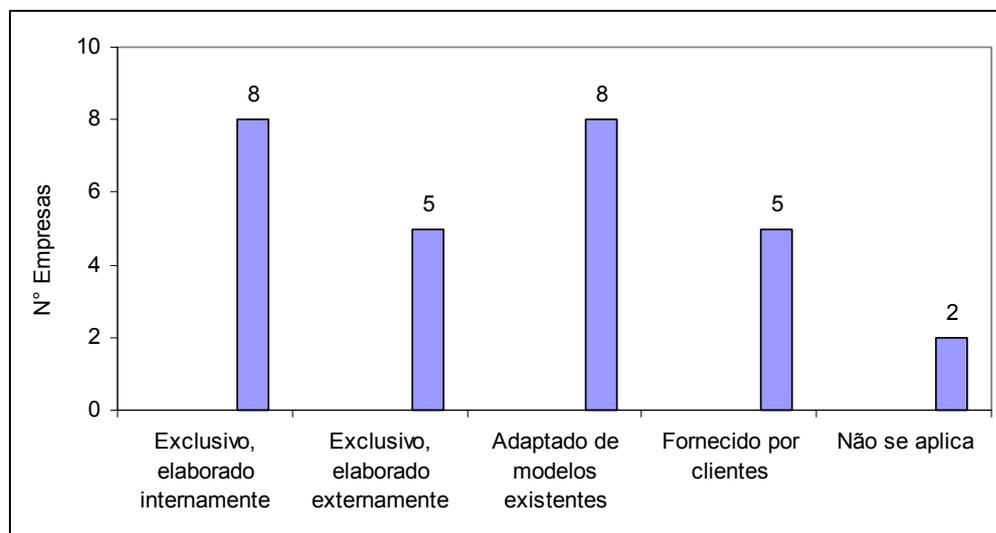
Tabela 16: Origem do design dos calçados produzidos

Empresas	Porte	Exclusivo Elaborado internamente	Exclusivo Elaborado externamente	Adaptado de modelos existente	Fornecido por clientes	Não se aplica
E1	Micro		•			
E2	Peq					•
E3	Micro		•	•		
E4	Micro			•	•	
E5	Peq	•				
E6	Peq	•				
E7	Micro	•		•	•	
E8	Micro			•	•	
E9	Peq	•	•	•		
E10	Micro			•	•	
E11	Peq					•
E12	Micro			•		
E13	Méd	•			•	
E14	Peq	•	•			
E15	Gr	•		•		
E16	Gr	•	•			
Totais		8	5	8	5	2

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

Gráfico 16: Origem do design dos calçados produzidos

Fonte: Elaborado pela autora.

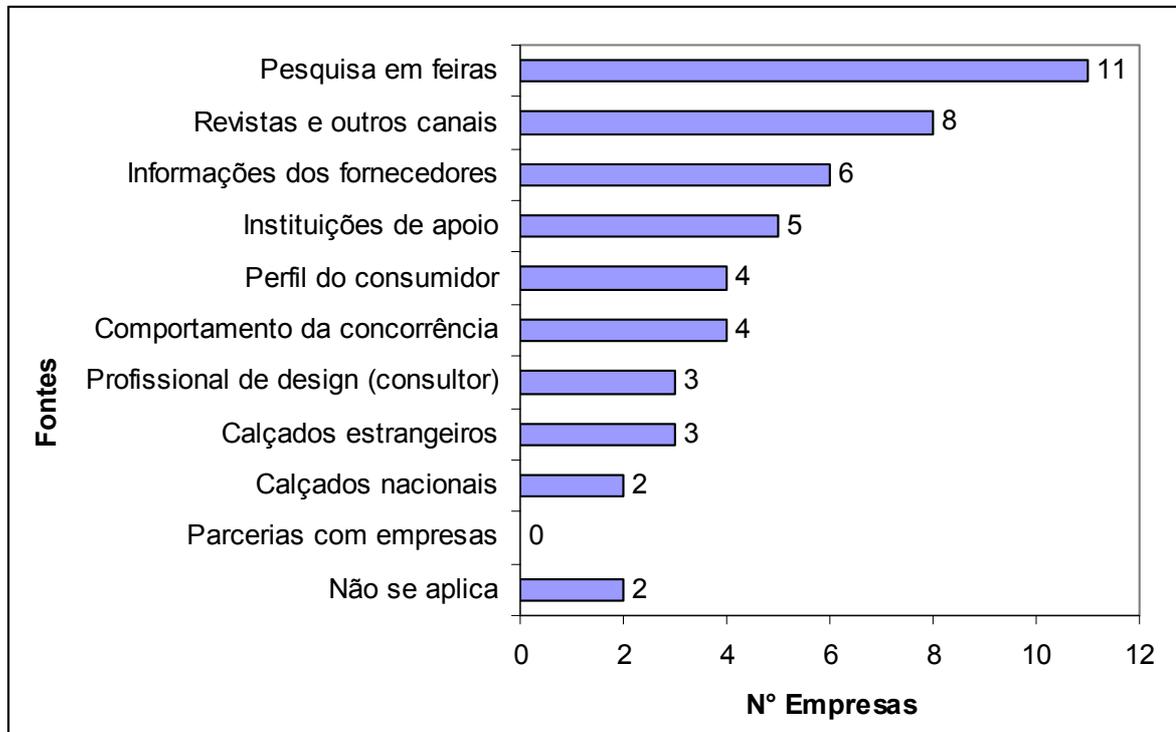
Número de respondentes: 16

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

De acordo com as empresas entrevistadas, as principais fontes de informação e inspiração para o design dos calçados são: a realização de pesquisas em feiras de calçados e de componentes e, a consulta em revistas, sites e outras publicações sobre moda e tendências.

O Gráfico 17 aponta, além dessas duas principais, outras fontes citadas pelas empresas que contribuem para o desenvolvimento dos calçados.

Gráfico 17: Principais fontes para desenvolvimento dos calçados



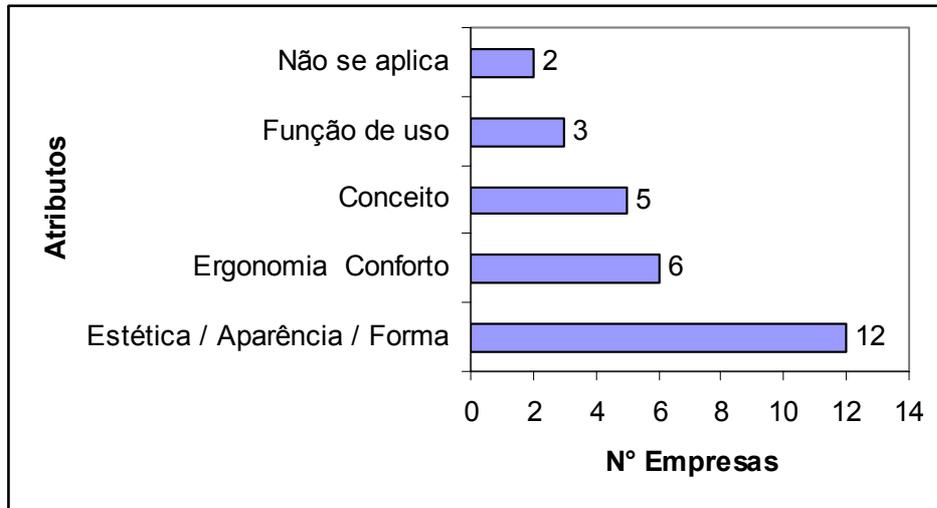
Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

O ponto comum levantado nas entrevistas é que todas as empresas que possuem produto próprio, sejam pequenas ou grandes, dizem observar as tendências de moda. De acordo com alguns designers, quando as empresas imaginam que estão pesquisando tendências, na verdade estão pesquisando produto, pois são poucas que conseguem fazer uma leitura apropriada das tendências, aplicando-as ao seu segmento-alvo.

O desenvolvimento dos produtos é direcionado por requisitos identificados no mapeamento das necessidades dos consumidores. Dessa forma, para a maioria das empresas entrevistadas o design dos calçados contempla em primeiro lugar o atributo estético.

Gráfico 18: Atributos que compõem o design dos calçados das empresas

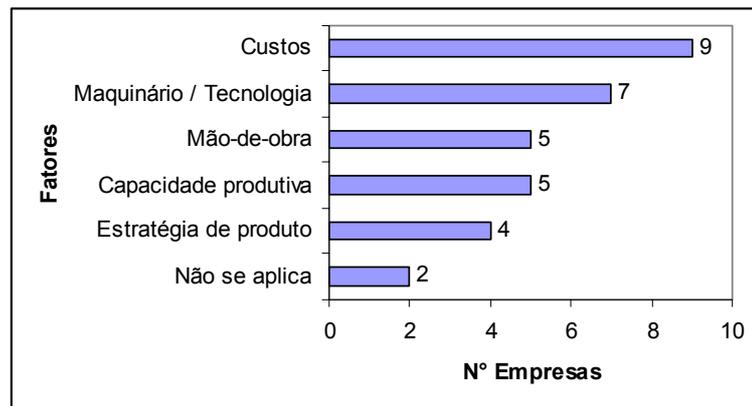
Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

3.2.5.4 Fatores determinantes do design dos calçados

Pode-se verificar no Gráfico 19 que as empresas entrevistadas consideram o custo como principal fator determinante do design. Para elas o custo influencia o design à medida que o mercado (lojistas) estabelece faixas de preço para as categorias de calçados.

Gráfico 19: Fatores determinantes do design dos calçados

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

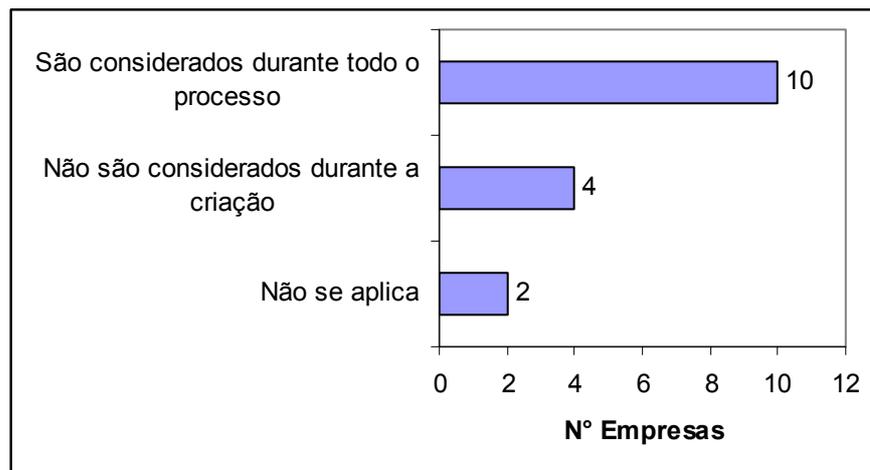
Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

Os valores investidos no projeto de design tornam-se limitados porque precisam ser compatíveis com o preço de venda ao lojista. E também, porque o processo de design tem um custo elevado, pois são necessários investimentos em recursos humanos e materiais.

Algumas empresas, principalmente as de grande porte, salientam que a estratégia de produto deve ser o principal fator determinante do design. Consideram que a estratégia de produto é o ponto de partida de qualquer projeto de design, pois irá indicar o foco da empresa, explorando um mercado existente ou abrindo novos mercados.

Conforme visto no gráfico anterior, a maioria das empresas contempla os custos em todo o processo de desenvolvimento, conforme apresenta o Gráfico 20. Das empresas entrevistadas, quatro dizem considerá-lo apenas na fase de seleção dos modelos para composição final da coleção a fim de não limitar o processo de criação.

Gráfico 20: Custos no processo de desenvolvimento dos calçados

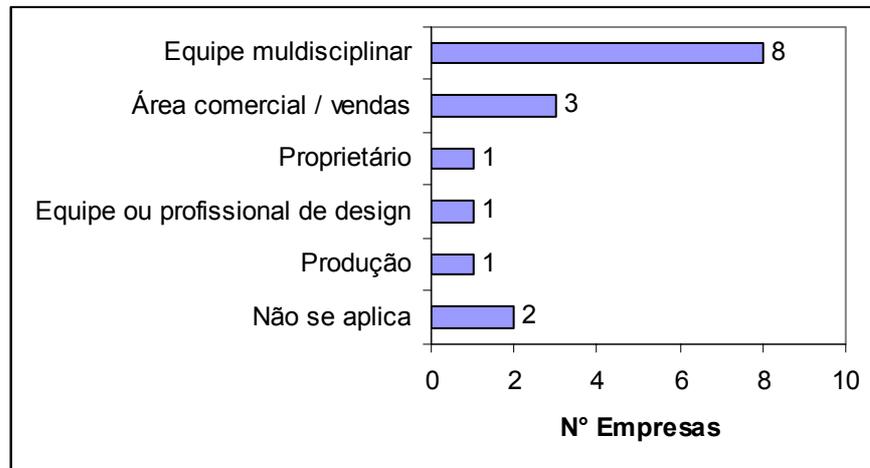


Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

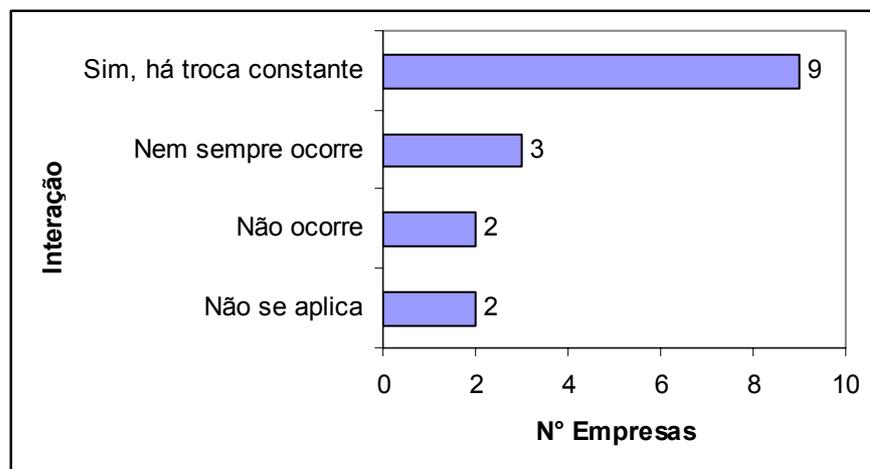
3.2.5.5 Interação com outras áreas da empresa

O Gráfico 21 aponta que oito das empresas entrevistadas realizam a seleção dos modelos para composição de suas coleções através de uma equipe multidisciplinar, envolvendo geralmente o proprietário, a área de marketing, a equipe ou profissional de design e o setor de produção.

Gráfico 21: Seleção dos modelos para compor a coleção

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

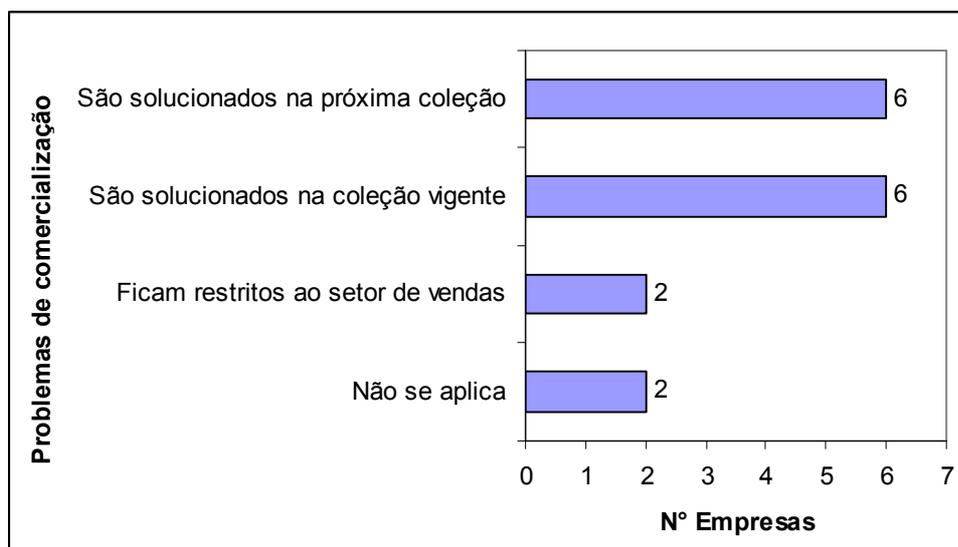
Da mesma forma percebe-se que ocorre uma interação entre as áreas de vendas e de design. Segundo a visão de alguns empresários a troca de informações é importante. Tal importância surge pela necessidade de a equipe de vendas ou os representantes comerciais conhecerem o “conceito ou simbolismos” e as “bases de inspiração” utilizadas pela área de design. Como consequência, o processo de venda torna-se mais fácil, aumentando seu poder de argumentação. Da mesma maneira, salientam a importância dessa interação para que a equipe de design possa filtrar as informações do mercado trazidas pelos vendedores para o direcionamento de suas criações.

Gráfico 22: Interação entre as áreas de vendas e de design

Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

Quando ocorrem problemas no momento da comercialização dos calçados, junto aos lojistas, o procedimento de seis das empresas consultadas é procurar solucioná-los ainda na estação vigente.

Gráfico 23: Encaminhamento dos problemas de comercialização



Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 16

Esses dados indicam que um significativo número de empresas está aproveitando o potencial do design, à medida que ocorre um envolvimento de diferentes áreas em todo o seu processo de execução.

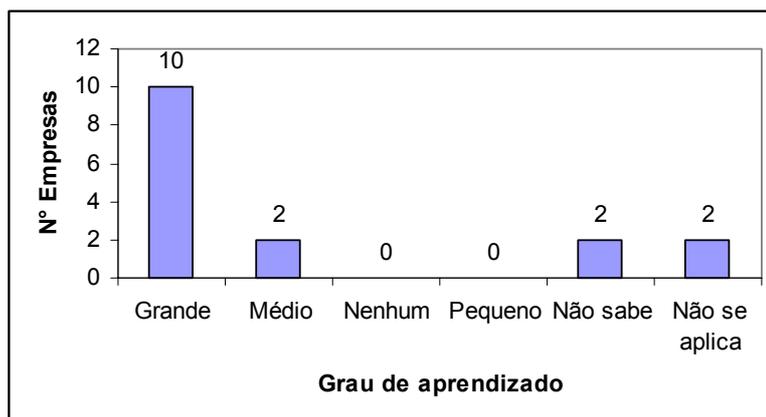
3.2.6 Benefícios percebidos com o uso do design

De acordo com o Gráfico 24, dez empresas entrevistadas consideram que o grau de aprendizado a partir das mudanças ocorridas com a introdução do design é grande. Medir esse aprendizado não é tarefa fácil. No entanto, a percepção das empresas quando questionadas a respeito, gerou reflexões acerca de processos e rotinas realizadas no desenvolvimento dos seus produtos. A partir dessas reflexões, verificou-se que:

- Inicialmente a prática da cópia de modelos gera apenas competências técnicas;
- O processo de adaptação de modelos requer certo grau de criatividade, gerando assim, outras competências que a partir de resultados positivos, levam as empresas a procurarem alcançar novos patamares de criação;

- O processo de criação evolui à medida que a empresa consegue visualizar o foco de seus produtos, direcionado por informações de mercado e do perfil do consumidor, envolvendo também os elementos subjetivos que não são facilmente percebidos.

Gráfico 24: Grau de aprendizado com as mudanças ocorridas a partir do desenvolvimento de produtos com foco em design



Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16

Mesmo tendo como foco a inovação nas formas e na estética dos calçados, as empresas também percebem que a busca pela diferenciação através do design, ocasiona melhorias no processo de desenvolvimento dos produtos. O Gráfico 25 mostra que as empresas que possuem produto próprio, declararam significativas melhorias com as inovações implementadas a partir do design.

Gráfico 25: Melhorias ou alterações decorrentes das inovações através do design



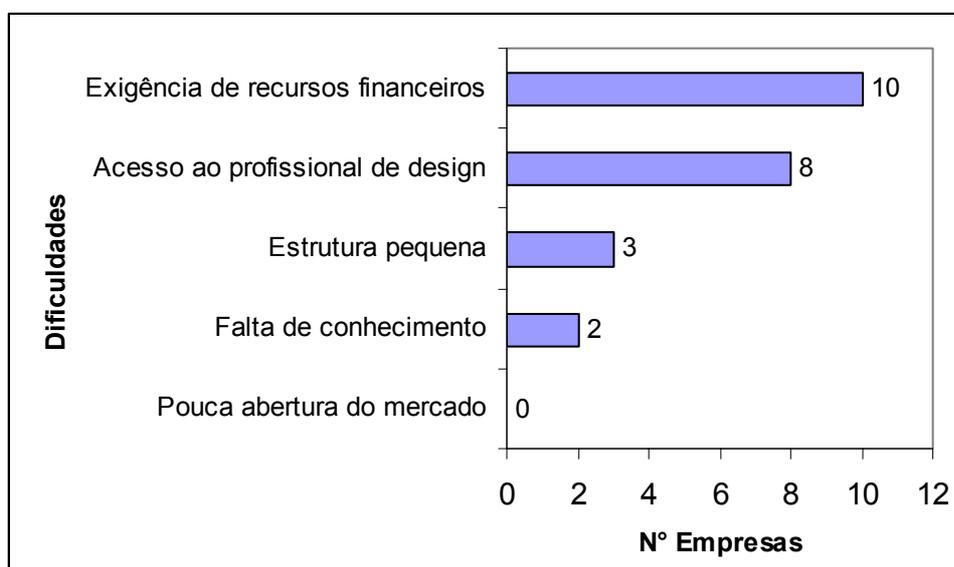
Fonte: Elaborado pela autora.
Número de respondentes: 16
Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

3.2.7 Limitações e estímulos para o uso do design

As pequenas empresas calçadistas consideram que as principais limitações ou dificuldades para o desenvolvimento do design próprio devem-se à exigência de um elevado montante de recursos financeiros para realização das atividades.

O segundo aspecto limitante diz respeito à dificuldade de acesso aos profissionais de design. Consideram que pela falta de profissionais qualificados no mercado, os valores cobrados pelos seus serviços são geralmente muito caros para as pequenas empresas.

Gráfico 26: Principais limitações ou dificuldades para introdução do design em pequenas empresas

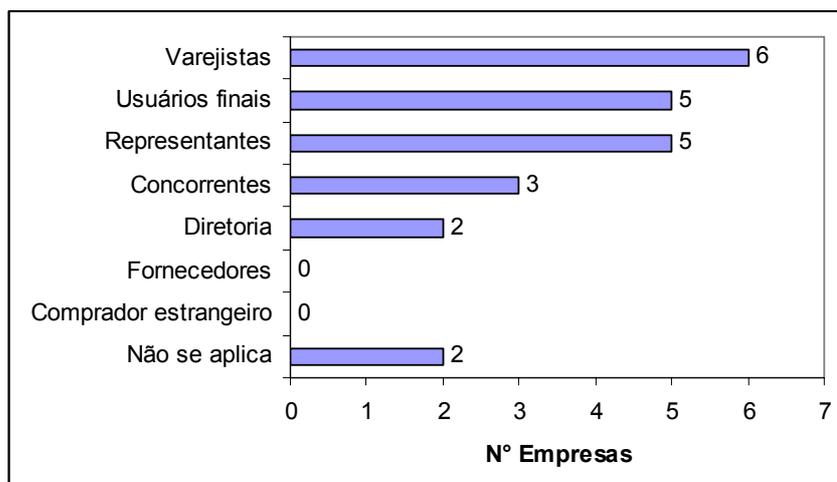


Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 14 (micro e pequenas)

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

Dentre os motivos que estimulam ou forçam as empresas a utilizarem o design, as pequenas empresas destacaram principalmente a pressão exercida pelos lojistas (varejo), conforme mostra o Gráfico 27.

Gráfico 27: Principais estímulos para a empresa desenvolver produto com design

Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 14 (micro e pequenas)

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

Relatos de empresários a respeito do seu estímulo para utilização do design:

O mercado está muito dinâmico, nossa empresa está dependente de poucos clientes que a cada ano estão “espremendo” o preço. Como não possuo marca própria não consigo ter preço. Sentimos que estamos presos, pois precisarmos atender estas empresas para nos mantermos, mas queremos ampliar nossa abrangência. Ficamos a mercê das demandas dos clientes, que absorvem boa parte da capacidade produtiva. Acredito que se focarmos em um produto com marca própria, possivelmente, alcançaremos resultados melhores. E4.

O fato de não querer mais ser dependente de poucos clientes, no caso da prestação de serviço, já um estímulo para a fábrica tentar ter seu produto com design bem focado (E11).

Para se diferenciar dos concorrentes, já que há uma disputa por preço (E12).

Não havia outra saída, nossas linhas de produto eram comuns. Para sobreviver decidimos mudar e nos tornamos muito mais competitivos porque possuímos um produto mais sofisticado e com qualidade de materiais. Assim, tivemos uma procura grande por bons representantes para venderem nosso produto, ocasionando aumento da nossa participação no mercado (E14).

De acordo com as empresas entrevistadas os aspectos a seguir relacionados têm servido de estímulo para se capacitarem em design:

- Demanda do mercado por modelos sofisticados;
- Necessidade de vender com marca própria;
- Concorrência cada vez maior, gerada pelo número de competidores;
- Dinâmica de mercado, exigindo produtos cada vez melhores a preços menores;

- Encurtamento do ciclo de vida do produto;
- Design como ferramenta indispensável para trabalhar no segmento de moda;
- Competência técnica de produção não serve como garantia para a aceitação do produto no mercado;
- Necessidade de independência das empresas prestadoras de serviço frente às fábricas contratantes;
- Conformidade do produto com as tendências de moda e comportamento;
- Necessidade de composição de um *mix* de produtos diferenciados focados no consumidor-alvo da empresa.

3.2.8 Sugestões para promoção do design

As percepções dos empresários sobre como o setor pode enfrentar a concorrência dos países asiáticos, especialmente a chinesa, são expostas no Quadro 6.

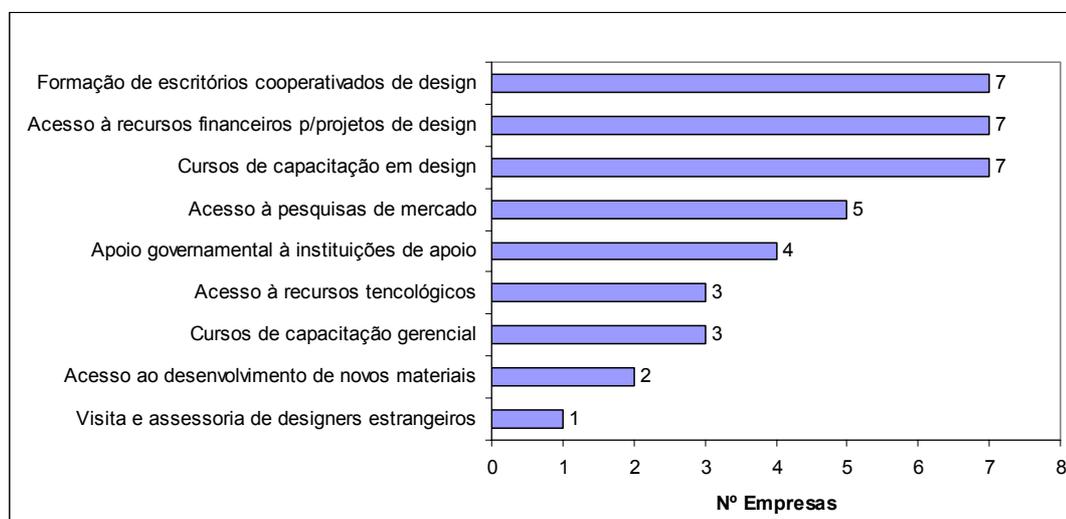
Quadro 6: Percepções das empresas sobre como enfrentar a concorrência dos países asiáticos

Empresas	Porte	Percepção	Ações
E1	Micro	Precisamos ter uma identidade brasileira nos calçados - " <i>Made in Brasil</i> ", seguindo o exemplo do trabalho que a Assintecal faz com os componentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover nosso calçado através de um conceito, gerando mudança de cultura.
E2	Peq	Focar em produto diferenciado, com valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> • Design.
E3	Micro	Focar em produto diferenciado, com valor agregado.	<ul style="list-style-type: none"> • Design.
E4	Micro	Sempre que ocorria uma melhora no câmbio as empresas se beneficiavam. Mas isso é algo temporário, pois com relação a preço não seremos competitivos. Câmbio é ilusão. A saída é começar a ocupar o espaço que os europeus estão deixando de atender – sapato sofisticado, utilizando materiais brasileiros para criarmos produtos originais.	<ul style="list-style-type: none"> • Design. • Exploração de novos nichos de mercado.
E5	Peq	A produção de volume está sendo atendida pela China, mas a indústria brasileira, principalmente os pequenos devem aproveitar a oportunidade de atender o nicho de mercado que procura produto exclusivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Design. • Exploração de novos nichos de mercado.
E6	Peq	No mercado externo a concorrência é por preço. No mercado interno, deveria haver uma política de governo para criação de reserva de mercado, limitando a entrada de produto acabado ou semi-acabado.	<ul style="list-style-type: none"> • Medida protecionista (reserva de mercado).

E7	Micro	Temos que aprender a vender nosso calçado. Reter nossos talentos, investindo em pessoas.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação em vendas. • Desenvolver talentos.
E8	Micro	Acredito que não represente uma concorrência direta para os pequenos e os grandes precisam investir em tecnologia e qualidade. O ponto forte do setor são os componentes brasileiros e os profissionais de produção.	<ul style="list-style-type: none"> • Não afeta as pequenas empresas.
E9	Peq	Atendendo as lojas pequenas e fazendo um produto diferenciado.	<ul style="list-style-type: none"> • Design. • Foco em pequenos lojistas.
E10	Micro	Redução de impostos, já que o custo é muito alto.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na política tributária.
E11	Peq	Temos vantagens com relação a modelagens mais arrojadas, devido à criatividade do brasileiro e a aplicação de materiais diferenciados. Outro aspecto importante é a confiabilidade, pois o cliente quer negociar com empresas idôneas e responsáveis que entreguem no prazo acordado. Também as fábricas chinesas não estão estruturadas para atender pequenos pedidos, essa pode ser uma grande oportunidade para as fábricas brasileiras.	<ul style="list-style-type: none"> • Design. • Manter imagem de confiabilidade e idoneidade. • Estruturação para atendimento de pequenos pedidos.
E12	Micro	Redução de impostos e flexibilização das leis trabalhistas.	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança na política tributária e legislação trabalhista.
E13	Méd	As mudanças nos calçados são muito rápidas. Os chineses não conseguirão atender as demandas no segmento feminino. Já no segmento masculino e esportivo apresentam mais vantagens.	<ul style="list-style-type: none"> • Design.
E14	Peq	Temos que enfrentar a nós mesmos porque não há comparação entre os fatores competitivos do Brasil e da China. Também precisamos reduzir a burocracia.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da burocracia
E15	Gr	Focando em qualidade e design.	<ul style="list-style-type: none"> • Design.
E16	Gr	Somente com marca própria.	<ul style="list-style-type: none"> • Marca própria.

Fonte: Elaborado pela autora.

Gráfico 28: Sugestões consideradas mais adequadas pelas empresas para promoção do design no setor



Fonte: Elaborado pela autora.

Número de respondentes: 14 (micro e pequenas)

Obs.: Cabia mais de uma alternativa nas respostas.

3.3 Atuação Institucional na Indústria de Calçados

3.3.1 Mecanismos e organismos públicos

3.3.1.1 Agência de Promoção de Exportações e Investimentos – APEX

A APEX foi criada em novembro de 1997 por Decreto Presidencial para introduzir mudanças nas políticas de comércio exterior. Até fevereiro de 2003 funcionou como uma Gerência Especial do Sebrae Nacional e a partir de então, passou a denominar-se APEX-Brasil, constituindo-se em um serviço social autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

Através da coordenação e execução as políticas de promoção do país, a Agência tem por objetivo: inserir mais empresas no mercado internacional, diversificar a pauta dos produtos exportados, aumentar o volume vendido e abrir novos mercados, além de consolidar os atuais.

Suas ações são realizadas em conjunto com governos estaduais, embaixadas brasileiras e parcerias com entidades empresariais e organizações internacionais de promoção comercial, buscando:

- Preparar as empresas brasileiras para exportação;
- Adequar os produtos brasileiros ao mercado internacional;
- Realizar ações de marketing no exterior para divulgar e consolidar a Marca Brasil.

A Apex acredita que a indústria calçadista somente voltará a ser competitiva se os seus investimentos forem direcionados para produtos de valor agregado, como fazem as empresas que possuem em sua equipe pessoas dedicadas apenas ao design e à moda. Este posicionamento é reforçado pelo depoimento do presidente da APEX, Juan Quirós, no Encontro Econômico Brasil-Alemanha realizado em Berlim, em julho de 2006³³: “*O Brasil*

³³ Retirado de <http://www.assintecal.org.br/assintecal/web/index.asp?area=1&codconteudo=13870> em 14/07/06.

terá de caminhar na seguinte direção: exportar um volume menor, mas dotado de maior valor agregado, com preço mais lucrativo”.

Neste sentido, setores ligados à moda, dentre eles o calçadista, devem figurar como estratégicos para as ações da Apex em 2007, que envolvem:

- Investimentos para ampliação de mercado, através de acordos de cooperação com: Emirados Árabes, África do Sul, Japão e China;
- Apresentação dos produtos brasileiros em shows e desfiles de moda, prevendo aumento de até 15% da circulação de consumidores nas lojas.

3.3.1.2 Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP

A FINEP é uma empresa pública vinculada ao MCT – Ministério de Ciência e Tecnologia, criada em 24 de julho de 1967 para institucionalizar o Fundo de Financiamento de Estudos de Projetos e Programas. Seu principal objetivo é promover e financiar a inovação e a pesquisa científica e tecnológica em empresas, universidades, institutos tecnológicos, centros de pesquisa e outras instituições públicas ou privadas, mobilizando recursos financeiros e integrando instrumentos para o desenvolvimento econômico e social do país.

O aporte financeiro da FINEP combina recursos reembolsáveis e não-reembolsáveis, voltados a Programas de ciência, tecnologia e inovação que promovam o aumento da competitividade empresarial, divididos em quatro linhas de ação:

- Apoio à inovação em empresas;
- Apoio às Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs);
- Apoio à cooperação entre empresas e ICTs;
- Apoio a ações de C&T para o Desenvolvimento Social.

O apoio da FINEP abrange todas as etapas e dimensões do ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico: pesquisa básica, pesquisa aplicada, melhoria e desenvolvimento de produtos, serviços e processos. A FINEP apóia, ainda, a incubação de empresas de base

tecnológica, a implantação de parques tecnológicos, a estruturação e consolidação dos processos de pesquisa, bem como o desenvolvimento de mercados.

3.3.1.3 Programa Brasileiro de Design – PBD

O Programa Brasileiro de Design foi lançado em 1995 pela Secretaria de Desenvolvimento da Produção (SDP) do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) para inserção e incremento da gestão do design nos setores produtivos brasileiros.

As ações do Programa visam induzir as empresas à modernidade industrial e tecnológica por meio do design, visando contribuir para o incremento da qualidade e da competitividade dos bens e serviços produzidos no Brasil. O PBD tem como público-alvo:

- Setores Produtivos: indústria, comércio e serviços;
- Rede de ensino técnico e superior e suas representações;
- Instituições tecnológicas, de capacitação, de promoção e de apoio ao desenvolvimento regional.

O PBD reconhece que na atual conjuntura de mercado, a qualidade e a imagem dos produtos e serviços que uma empresa oferece, são fatores decisivos para o seu sucesso. Neste sentido, entende que o design é um dos principais instrumentos competitivos das empresas no mercado interno e externo.

3.3.1.4 Programa Via Design – Sebrae

O Programa Via Design, instituído pelo Sebrae, dispõe de uma rede de atendimento a micro e pequenas empresas e artesãos composta por 15 Centros de Design e 85 Núcleos de Inovação e Design, totalizando 100 unidades, distribuídas em todo o país.

Os Centros de Design promovem e articulam as atividades de design em âmbito estadual e regional, promovendo exposições, cursos e seminários e disponibilizando cadastros de designers para realização de projetos de consultoria em design.

Os Núcleos de Inovação e Design prestam atendimento à micro e pequenas empresas, de acordo com as demandas locais e regionais em determinados setores produtivos, tais como: vestuário, calçados, móveis, materiais plásticos, embalagens, programação visual, jóias, dentre outros.

3.3.1.5 Design Excellence Brazil – APEX e MDIC

O Design Excellence Brazil visa promover o reconhecimento internacional do design de produtos e serviços desenvolvidos no país, com vistas ao fortalecimento da sua imagem em mercados potenciais, através da participação de empresas em premiações de design na Europa, América e Ásia.

Em sua primeira edição, em 2004, o Design Excellence Brazil inscreveu produtos brasileiros no *iF design award*, prêmio alemão de maior relevância no mercado europeu, e no IDEA, principal premiação americana de design industrial.

O Design Excellence Brazil, através de parceria entre APEX-Brasil e MDIC, oferece apoio logístico e financeiro, de acordo com o porte da empresa, aos projetos selecionados dentre os cadastros recebidos para inscrição nos prêmios de design.

3.3.2 Ações e serviços prestados ao setor calçadista

3.3.2.1 Associação Comercial, Industrial e de Serviços – ACI

A Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Novo Hamburgo, Campo Bom e Estância Velha - ACI-NH/CB/EV é uma entidade empresarial com fins não econômicos. Iniciou suas atividades em 1920 e possui atualmente aproximadamente 1.200 empresas associadas.

Seu objetivo principal é prestar serviços na área empresarial, dentre as várias ações institucionais realizadas, destacam-se algumas relacionadas diretamente ao o setor calçadista:

- Projeto Gente Capaz para a capacitação de mão-de-obra para as indústrias calçadistas de Novo Hamburgo;
- Apoio à participação em Feiras em parceria com o Governo do Estado;

- Informações Jurídicas, Estatísticas e sobre Marcas e Patentes;
- Escritório de Comércio Exterior;
- Eventos de Atualização e Capacitação.

3.3.2.2 Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – Assintecal

A Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – Assintecal, é uma entidade sem fins lucrativos que tem como objetivo principal a integração da indústria brasileira de fornecedores da cadeia coureiro-calçadista, ampliando a competitividade do segmento e garantindo ações que beneficiem todo o setor.

A entidade possui mais de 300 empresas associadas localizadas nos diferentes arranjos produtivos calçadistas em todo país. A sua atuação é mais significativa nos estados do Rio Grande do Sul e de São Paulo, onde se localizam os maiores fabricantes de calçados e fornecedores de componentes.

Para o alcance de seu objetivo principal a Assintecal, em parceria com outras instituições e apoiadores, busca promover: a capacitação empresarial, a internacionalização das empresas, a valorização das micro e pequenas empresas e o incremento de inovações tecnológicas.

Para o setor de componentes, o design e a moda são fatores determinantes para a competitividade das indústrias brasileiras. Por isso, dispor de informações sobre tendências, inovação e parâmetros das vitrines e passarelas é fundamental para estar atualizado com o que ocorre no mundo hoje e ontem.

Para este fim, nasceu o Núcleo de Design Assintecal, responsável pela pesquisa de temas e tendências próprios de cada temporada dentro de cada projeto de moda e design promovido pela entidade.

Os eventos e serviços promovidos pelo grupo não apenas atualizam empresários e profissionais, como auxiliam na ampliação da visão estratégica de micro a grandes empresas de materiais para calçados e acessórios, possibilitando a criação de materiais diferenciados e agregando mais valor aos produtos.

3.3.2.3 Associação Brasileira das Indústrias de Calçados – Abicalçados

A Associação Brasileira das Indústrias de Calçados tem como objetivo representar os interesses das indústrias de calçados e de cabedais. Atua na defesa das políticas do setor, acompanhando e envolvendo-se diretamente em questões nacionais e internacionais, quando estas resultam em algum reflexo nas suas atividades.

Fundada em abril de 1983, a Abicalçados tem um quadro de associados composto de empresas de micro, pequeno, médio e grande porte, oriundo de vários estados brasileiros.

Desde 2000, a Abicalçados vem realizando ações de promoção internacional do calçado brasileiro, sob o Programa Brazilian Footwear, com o apoio do Governo Federal. O projeto envolve a participação de empresas em eventos internacionais (*showrooms*, exposição em feiras internacionais e missões de prospecção) e a formação de profissionais habilitados a lidar com o comércio internacional de calçados. Destinado principalmente às empresas de pequeno porte, tem o aval da Agência de Promoção às Exportações e Investimentos, organismo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

3.3.2.4 Centro Universitário Feevale

O Centro Universitário Feevale é uma entidade de caráter educativo-cultural com autonomia didática, científica, administrativa e disciplinar, que tem por finalidade estimular o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo.

Com a implantação do curso superior em Design, a instituição buscou também executar projetos de extensão acadêmica, em vista da necessidade de consolidação do design como estratégia de inovação e competitividade para as empresas calçadistas do Vale do Sinos.

O embrião e agente propulsor da estrutura de design da Feevale foi o convênio firmado com Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da SEDAI – Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais, que instituiu o CIID – Centro Integrado de Inovação em Design.

Seu objetivo inicial foi contribuir para o aumento do valor agregado do calçado brasileiro para torná-lo ainda mais competitivo no mercado mundial, através da ampliação da competência produtiva de micro, pequenas e médias empresas do setor. O CIID realizou ações visando à formação da cultura empreendedora do design no setor produtivo, mediante a

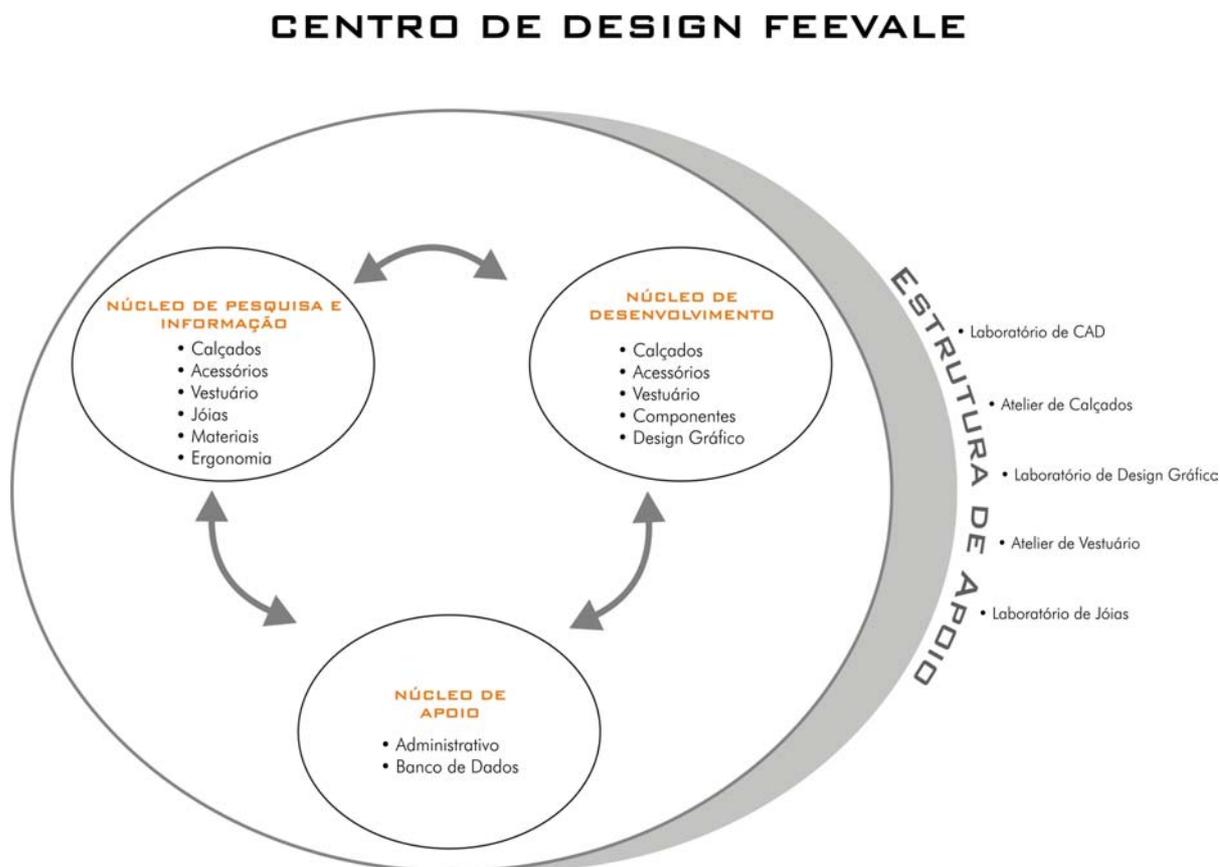
introdução de inovações e criação de um estilo próprio para os calçados, oferecendo estrutura tecnológica e profissionais especializados.

Nesse sentido, a iniciativa da Feevale e SEDAI, assim como fizeram outras entidades, foi importante para a inserção da temática do design no cotidiano empresarial e profissional da região, através de suas ações de pesquisa e assessoria desenvolvidas no período de 2001 a 2003:

- Foi disponibilizado às empresas um núcleo de informações, permitindo o acesso a pesquisas de tendências de moda e comportamento, novos materiais e componentes, perspectivas de novas estratégias e serviços de modelagem em calçados e acessórios;
- O desenvolvimento de 50 coleções para micro e pequenas empresas, envolvendo alunos e designers;
- A disseminação do conhecimento, através da realização de 16 eventos de sensibilização e capacitação em design, como cursos, palestras e seminários;
- Foram realizados 358 atendimentos para micros, pequenas e médias empresas calçadistas;
- Foi criado um Conselho de Design, envolvendo as principais associações nacionais e entidades do setor para integração e discussão da temática do design na cadeia coureiro-calçadista.

Com o término desse convênio em 2003, a Feevale diversificou suas áreas de atuação, ampliando os setores produtivos a serem atendidos: acessórios, jóias, design gráfico e vestuário.

Portanto, foi necessária a ampliação da estrutura original tanto física quanto de recursos humanos, conforme a Figura 9, a qual serve de suporte e contrapartida para as pesquisas, ações, projetos e convênios firmados e potenciais.

Figura 9: Estrutura do Centro de Design Feevale

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir de 2003 foi estabelecido um convênio com o Sebrae-RS, para execução de consultorias em design para micro e pequenas empresas do setor calçadista com a aplicação de R\$ 150.000,00.

Também foi firmado um convênio, no mesmo ano, com a FINEP/CNPq, prevendo a aplicação de R\$ 348.897,70 e mais R\$ 522.800,00 como contrapartida da Feevale para a criação de uma Materioteca e para realização de consultorias em design à empresas do setor coureiro-calçadista. As atividades do projeto foram executadas por pesquisadores, técnicos e bolsistas.

A primeira etapa do projeto compreendeu a estruturação do processo de investigação e organização das informações, alcançando os seguintes resultados:

- Estruturação e realização do processo de pesquisa sobre os aspectos da cultura brasileira, que nas fases subsequentes deverão servir de referência para novas propostas de componentes;

- Estruturação da área física para a primeira etapa da Materioteca;
- Instalação da Materioteca com a realização de uma catalogação base, por polímeros, cerâmicos, naturais, metais e compósitos, sendo o grupo de produtos, oriundos individualmente das empresas do setor, podendo ter variações estilísticas, de forma que represente uma alteração no processo de fabricação industrial, e com informações a cerca das suas propriedades;
- Exposição física dos materiais na Materioteca.

Na segunda fase do projeto foi realizada a apresentação de propostas de novos componentes com identidade brasileira, considerando as tendências globais de moda e as necessidades das fábricas de calçados.

A terceira fase do projeto contemplou a realização de assessoria à micro e pequenas empresas calçadistas, tendo como prioridade ressaltar a importância do design em seus produtos, através da leitura pontual da pesquisa nacional e internacional. Foram desenvolvidas 45 novas coleções, através do envolvimento da equipe de desenvolvimento da empresa interessada e os pesquisadores do Centro de Design Feevale.

Outros projetos e ações da Feevale estão organizados de forma a construir uma interface para suportarem os serviços de design da instituição, tais como:

- Pólo de Inovação Tecnológica do Vale do Rio dos Sinos
- Centro de Desenvolvimento e Inovação Empresarial
- Incubadora Tecnológica
- Museu Nacional do Calçado - MNC

A Feevale também realizou projetos de pesquisa científica e desenvolvimento tecnológico, relacionados ao design no setor calçadista, tais como:

- Museu Virtual;
- Parâmetros Ergonômicos para Design de Máquinas e para Concepção do Trabalho na Indústria Calçadista;

- Investigação sobre a Compatibilização entre Conforto e Estilo em Calçados Femininos.

3.3.2.5 Associação Gaúcha das Indústrias de Calçados e Acessórios - Ensemble

A Ensemble – Associação Gaúcha das Indústrias de Calçados e Acessórios, assim como as demais redes empresariais, nasceu da necessidade de fortalecimento das micro e pequenas empresas, com o propósito de fazer frente às mudanças no padrão de competição empresarial. Com o aumento da concorrência e dadas as novas tendências de abordagem dos mercados consumidores, as pequenas empresas têm encontrado mais dificuldade em competirem isoladamente.

Nessa perspectiva, a Ensemble foi formada em 2004 pelo Centro Universitário Feevale, a partir do Programa Redes de Cooperação desenvolvido em parceria com o Governo do Estado do Rio Grande do Sul, através da Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais do Governo do Estado (SEDAI).

Atualmente, constitui-se numa rede com aproximadamente 22 empresas calçadistas que cooperam para o desenvolvimento conjunto do projeto, complementando-se umas às outras e especializando-se para melhoria da eficiência coletiva e penetração em novos mercados.

De acordo com o preceito das redes empresariais, a Ensemble busca promover a interação de seus associados para a realização de ações conjuntas, facilitando a solução de problemas comuns e viabilizando novas oportunidades. As principais vantagens aos empresários são:

- A troca de informações sobre o segmento;
- Rateio de custos relacionados a insumos, treinamento de pessoal, estandes e espaços em feiras;
- Conquista de novos mercados;
- Melhoria dos produtos;
- Acesso a novas tecnologias.

3.3.2.6 Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos –IBTeC

O Instituto Brasileiro de Tecnologia do Couro, Calçado e Artefatos – IBTeC, anteriormente designado CTCCA, é uma entidade de direito privado, sem fins lucrativos, localizada na cidade de Novo Hamburgo – RS. Desde sua criação, o IBTeC teve como foco prospectar e difundir tecnologias através de pesquisas, da prestação de serviços e da informação ao setor calçadista, disponibilizando toda sua experiência, conhecimento e infraestrutura para apoiar o desenvolvimento das empresas, na busca constante da qualidade e de tecnologias de ponta..

A sua atuação no setor se ocorre através das seguintes áreas:

- Controle da Qualidade - que responde pelos laboratórios físico/mecânicos e químicos;
- Engenharia do Calçado – através do CEBEC - Centro Brasileiro de Engenharia do Calçado, responsável pelas pesquisas e ensaios na área de biomecânica;
- Relacionamento com o Mercado – executa projetos de participação em feiras, cursos, consultorias e desenvolvimento da revista Tecnicouro.

O IBTeC é filiado ao SATRA Technology Centre da Inglaterra e possui ensaios certificados pelo INMETRO, Rede Metrológica do Rio Grande do Sul, INOR – Instituto da Normalização na Segurança, Saúde, Qualidade, Produtividade, Avaliações e Juízo Arbitral e ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. Além disso, sedia a secretaria do Comitê Brasileiro do Couro e Calçados da Associação Brasileira de Normas Técnicas - ABNT/CB-11, responsável pela criação de todas as normas do sistema calçadista.

Com o intuito de promover a eficácia coletiva do sistema calçadista para valorização do calçado brasileiro por meio de valores como: conforto, segurança e moda, o IBTeC oferece os seguintes serviços:

- Ensaio laboratoriais;
- Selo conforto e saúde;
- Consultoria para desenvolvimento de novas técnicas e processos na fabricação de calçados;

- Produção científica e tecnológica, através de pesquisas realizadas em parcerias com universidades;
- Capacitação de recursos humanos;
- Documentação e informação, disponibilizando acervo para pesquisa com mais de 1600 livros, 950 folhetos, 350 títulos de periódicos e mais de 6000 normas e fitas de vídeo.

O IBTeC realiza inúmeros projetos, dentre eles cita-se o Projeto Fábrica Modelo que tem como propósito apresentar em feiras do setor as novas tecnologias, as novidades em materiais e máquinas para a produção de calçados, bem como, mostrar aos lojistas e visitantes como funciona uma linha de produção de calçados. Ao longo de dez anos de realização deste projeto, a Fábrica Modelo consolidou-se como uma vitrine para empresas que investem em tecnologias de conforto, e submetem os seus calçados a testes de biomecânica, a fim de comprovar as características de conforto e de preservação da saúde que estes produtos oferecem.

Um de seus mais recentes projetos denomina-se Pesquisa Vendedor³⁴ e tem a finalidade de obter dados sobre a forma como são comercializados os calçados no Brasil. O estudo é voltado às empresas que desejam ampliar a presença no mercado interno, para profissionalizar e qualificar os vendedores e representantes, disponibilizando aos profissionais um sistema informatizado.

3.3.2.7 SENAI-CT Calçado

O SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial atua como um dos mais importantes mecanismos nacionais de geração e difusão de conhecimento aplicado ao desenvolvimento industrial, integrando a Confederação Nacional da Indústria - CNI e Federações das Indústrias dos estados.

O SENAI-CT Calçado - Centro Tecnológico do Calçado iniciou suas atividades em 1946, com o objetivo de atender as necessidades das fábricas de calçados da região do Vale do Rio dos Sinos, quanto à formação de mão-de-obra capacitada para o processo produtivo.

³⁴ Financiado pela FINEP e coordenado pelo IBTeC em parceria com as Faculdades Católicas Salesianas (FCS) de Araçatuba/SP, Faculdades de Taquara (FACCAT), Star4 Consultoria e Assessoria Ltda. e TCA Informática Ltda, de Taquara/RS.

Suas atividades dividem-se em:

- Formação de recursos humanos;
- Assistência ao setor produtivo, através de serviços de laboratório, pesquisa aplicada e informação tecnológica.

Sua estrutura conta com um Laboratório Industrial de Fabricação de Calçados que possibilita aos alunos vivenciarem as diversas fases da confecção de calçados, tanto nos aspectos teóricos como da prática profissional. Para a realização de serviços às empresas possui um Laboratório de Controle da Qualidade.

Na área de design, executa o Programa SENAI de Gestão do Design, atuando em 14 estados da Federação, por meio de 40 Núcleos de Apoio ao Design (NAD) e em 13 setores industriais: madeira e mobiliário, calçados, artefatos de couro, gráfica, confecções e têxtil, eletroeletrônica, joalheria, celulose e papel, automação e informática, embalagens, plástico, cerâmica e química.

O Núcleo de Apoio ao Design no setor calçadista possui profissionais técnicos e designers que realizam consultorias em design e desenvolvem semestralmente o Caderno de Tendências em Calçados e Artefatos, com o objetivo de disseminar para as empresas as tendências das estações.

3.3.2.8 Rede Gaúcha de Design – RGD

A Rede Gaúcha de Design nasceu em 2003 através de uma iniciativa do Sebrae em parceria com instituições de ensino, centros tecnológicos e associações de classe³⁵. Seu principal objetivo é promover ações de design que contribuam para a diferenciação e o aumento do valor agregado dos produtos e serviços desenvolvidos no Rio Grande do Sul. Sua estrutura inicial (ver Figura 10) foi composta por um Centro de Design e seis núcleos de atuação.

³⁵ Entidades fundadoras da Rede Gaúcha de Design: Associação dos Profissionais em Design do RS – Apdesign; Centro Universitário Feevale; Cooperativa dos Artesãos do RS – Cooparigs; Pontifícia Universidade Católica do RS – PUC; Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do RS – Sebrae; Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai. Atualmente, além das entidades fundadoras, também participam: Associação Brasileira de Empresas de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos – Assintecal; Instituto Brasileiro do Couro, Calçado e Atefatos – Ibttec; Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos e Centro Universitário Univates.

Figura 10: Estrutura Inicial da Rede Gaúcha de Design

Fonte: Elaborado pela autora.

Com foco na conscientização do mercado e no atendimento de micro e pequenas empresas os parceiros da RGD oferecem diversos serviços na área do design, possibilitando a melhoria da funcionalidade e estética de produtos e ajudando no fortalecimento da imagem das empresas frente ao mercado.

Serviços oferecidos:

- Design: pesquisa e análise de tendências, desenvolvimento de produtos e design gráfico.
- Assistência técnica: modelagem em 2D e 3D, prototipagem, computação gráfica, impressões digitais, ensaios e testes de laboratórios, análises e parâmetros ergonômicos, unidades pilotos de produção.
- Capacitação: formatação e realização de cursos de formação e atualização, treinamentos e reciclagem profissional.
- Banco de Dados: informações estatísticas e imagens.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presença da indústria chinesa no mercado internacional de calçados, que consegue competir com preços inferiores e crescentemente com produtos de melhor qualidade, tem forçado a indústria calçadista brasileira a buscar novas fontes de competitividade. O design tem sido considerado como um desses fatores capaz de elevar a capacidade de empresas na introdução de inovações para diferenciar e agregar valor aos produtos.

Este trabalho buscou investigar quais as capacitações tecnológicas e gerenciais necessárias para que empresas calçadistas, particularmente as de menor porte melhorem sua competitividade a partir da inclusão do design em sua atividade diária.

Os resultados da pesquisa indicam que o design vem sendo incorporado às estratégias empresariais e nas ações de instituições de apoio ao setor, embora sua difusão esteja ainda em fase inicial. Nota-se que mesmo aquelas empresas de pequeno porte, que em função de sua escala lidam com variadas deficiências econômicas e gerenciais, já enxergam no design uma alternativa de sobrevivência no mercado.

Essa percepção pode ser identificada em todas as empresas entrevistadas, em maior ou menor grau, inclusive entre as duas que realizam unicamente prestação de serviços. Os elementos que levam a esta conclusão são:

- 8 empresas comercializam entre 90% e 100% dos seus produtos com marca própria;
- 5 empresas vendem entre 5% e 20% dos seus produtos para o exterior com marca própria;

- 7 empresas consideram o design como o principal atributo valorizado pelo mercado e outras 8 o incluem entre os três principais atributos;
- 11 empresas realizaram algum investimento em design nos últimos dois anos;
- Todas as empresas percebem a mudança na dinâmica do mercado, que tem exigido produtos inovadores com ciclos de vida cada vez mais reduzidos.

A inovação em seus produtos relaciona-se principalmente às mudanças em suas formas e na estética, através do uso e combinações de materiais diferenciados. Percebe-se que o processo de inovação, enquanto solução estética para os produtos, também permeia a mudança nos processos de desenvolvimento dos mesmos. Para o alcance de resultados criativos nos produtos, as empresas têm modificado a metodologia de desenvolvimento utilizada, demonstrando certo grau de aprendizado gerado pela experiência acumulada, mediante a repetição e a experimentação – *learning by doing* e *learning by using*. O processo de reprodução ou adaptação de modelos e de tendências internacionais tem contribuído para o aprendizado e a capacitação das empresas, de modo que esse também é um mecanismo que auxilia na construção de sua identidade de design e marca própria.

Constatou-se que o design é o principal fator próprio de inovação da indústria calçadista, assim como se observa em outros setores produtivos como, por exemplo, o moveleiro. Esta característica tem origem no padrão tecnológico em que ocorre a produção de calçados, pois historicamente as inovações nessa indústria quase sempre dependeram de inovações desenvolvidas na cadeia e em ramos auxiliares – nas indústrias de couros, química, de componentes, e de máquinas e equipamentos.

A empresa calçadista que se propõe ser inovadora através do design busca competir por diferenciação. Para competir nesse atributo é necessário o desenvolvimento de um variado *mix* de modelos que atenda às necessidades do mercado, cada vez mais atento à moda. A variação de modelos requer estrutura produtiva (parque fabril e recursos humanos) com competências técnicas que permitam uma produção flexível e ágil, admitindo a rápida combinação e recombinação de seus recursos para atender às mudanças nos desejos e preferências dos consumidores.

As principais fontes de informação e inspiração para o design de calçados indicadas pelas empresas são: a realização de pesquisas em feiras de calçados e de componentes e, a

consulta em revistas, sites e outras publicações sobre moda e tendências. Dentre os recursos tecnológicos disponíveis, a ferramenta do projeto assistido por computador (CAD) destaca-se no auxílio às criações realizadas pelos designers. No entanto esse recurso ainda é pouco explorado pelas empresas, especialmente por aquelas de menor porte, em função do seu alto custo.

Para nove das dezesseis empresas entrevistadas, o design exerce somente a função operacional, auxiliando apenas no desenvolvimento de um produto particular, desconsiderando a necessidade de um envolvimento prévio para que aquele desenvolvimento esteja atrelado à estratégia da empresa. Assim, muitas vezes as empresas contratam um designer sem a consciência de que somente suas competências individuais, mesmo as de um bom profissional, não atenderão a todas às suas necessidades, ocorrendo simplesmente o “design pelo design”. Neste sentido, para que o design se constitua em um diferencial competitivo para as empresas, seria oportuna a clareza na definição de objetivos estratégicos e o envolvimento de todas as áreas da empresa para que ocorra uma mudança cultural: do design operacional para o design estratégico.

O principal fator que tem estimulado a adoção do design pelas empresas, relaciona-se à pressão exercida pelo mercado (lojistas e concorrência) em busca de produtos diferenciados. Essa pressão leva a um esforço individual da empresa para desenvolver capacitações para o design, já que as competências técnicas não são suficientes para garantir a aceitação dos produtos. Paralelamente, instituições de apoio ao setor promovem ações que visam contribuir para o desenvolvimento dessas competências. Dentre os serviços oferecidos, destacam-se: projetos de design e de capacitações, os quais fazem uso oito das empresas entrevistadas; subsídios para participação em feiras; e pesquisas de tendências, esses últimos utilizados por seis empresas entrevistadas.

De acordo com este estudo pode-se afirmar que os benefícios percebidos, tais como inovação nos produtos, melhoria nos processos de desenvolvimento e de produção, redução de custos e posicionamento de marca, também servem de estímulos para que um número cada vez maior de empresas utilize o design como diferencial competitivo.

Apesar da importância atribuída ao design pelas empresas pesquisadas, percebe-se que poucas conseguem constituir e manter uma estrutura própria de design. O alto custo envolvido nessa atividade aparece como o principal aspecto limitante indicado pelas empresas. Os

investimentos necessários para a realização de pesquisas de mercado, a aquisição de equipamentos de CAD e a contratação de recursos humanos qualificados são os gastos que mais pesam em uma estrutura própria de design.

Outro aspecto limitador citado por 50% das empresas, diz respeito à dificuldade de acesso aos designers. Entende-se que tal restrição deve-se, em parte, ao pouco conhecimento sobre o efetivo papel de um designer, ocasionando barreiras que interferem na relação entre a empresa e esse profissional. O acesso também se torna restrito devido à existência de poucos profissionais com formação técnica ou superior no mercado, em função da recente introdução de cursos de design especialmente voltados ao setor calçadista.

Entidades vinculadas ao setor devem intensificar suas ações no aprimoramento e no conhecimento das empresas acerca da relação entre o design e o marketing, bem como sobre a importância e consolidação de marcas próprias.

Dado que o pequeno porte das empresas é um limitante ao acesso a uma estrutura própria de design, é necessário que a política industrial e tecnológica do país contemple recursos públicos – sejam fiscais ou financeiros – que capacitem as empresas em projetos de design. As ações empreendidas poderiam contar com parcerias e recursos de instituições do setor a fim de difundir esta tecnologia, como, por exemplo, o sistema CAD para atender requisitos operacionais e, capacitações gerenciais, como cursos sobre gestão do design, para atender requisitos estratégicos.

Ainda, para atender requisitos estratégicos na capacitação das empresas, verifica-se uma demanda latente por pesquisas de mercado, contemplando informações sobre os diferentes mercados consumidores, tanto internos como externos, complementando assim as pesquisas de tendências de moda e produto realizadas por instituições do setor.

Uma outra sugestão seria a criação de programas que promovam a aproximação entre estudantes dos cursos de design e empresas, através de bolsas de estudos, gerando assim maior profissionalização do setor.

Percebe-se que existe uma pré-disposição entre as empresas ao associativismo e à cooperação, apesar de resistências culturais existentes. Neste sentido, dentre as ações mencionadas pelas empresas pesquisadas, sugere-se a formação de escritórios ou cooperativas de design, que podem ser criados em parceria com centros tecnológicos e universidades.

Aliado aos objetivos desse tipo de associação, a ação também facilitaria o acesso das empresas a recursos tecnológicos e o compartilhamento dos custos em projetos de design.

Finalmente, importa mencionar que os resultados obtidos pela pesquisa não têm a pretensão de serem conclusivos e aplicáveis a todas as empresas do segmento calçadista brasileiro. Mas, considerando as transformações no cenário competitivo em que essa indústria se insere, pode-se inferir que outras empresas também encontrem oportunidades e dificuldades similares às aqui observadas. Em sendo assim é de se esperar que o design tenha sua difusão acelerada entre as empresas de calçados brasileiras em sua luta para manter-se e expandir-se nesse mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABICALÇADOS. (2006) **Resenha Estatística 2006**. Disponível em <<http://www.abicalcados.com.br>>. Acesso em: 15 abr. 2006.

ABIMÓVEL, Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário. (2003) **Design na Indústria Brasileira de Móveis**. Luciano Coutinho (Org). Disponível em <<http://www.prossiga.br/finep>>. Acesso em: 23 jan. 2005.

ALVES-MAZZOTTI, Alda J. e GEWANDSZNAJDER Fernando. (1998) **O método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa**. São Paulo: Pioneira.

AMARAL FILHO, J. do. (2002) **É negócio ser pequeno, mas em grupo; desenvolvimento em debate: painéis do desenvolvimento brasileiro**. Rio de Janeiro: BNDES.

ANTONELLO, Cláudia Simone. (2005) A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto. (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman.

AUDRETSCH, David B.; FELDMAN, Maryann P. (2001) **R&D Spillovers and the Geography of Innovation and Production**. The American Economic Review, vol. 86, n. 3, p. 630-640.

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

BARQUERO, Antonio V. (2001) **Desenvolvimento endógeno em tempos de globalização**. Tradução: Ricardo Brinco. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística.

BAXTER, Mike. (2001) **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. 2. ed., rev. São Paulo: Edgard Blücher.

BECATTINI, Giacomo. (1999) Os Distritos Industriais na Itália. In: Urani, André *et al.* (Org.) **Empresários e empregos nos novos territórios produtivos: o caso da Terceira Itália**. Rio de Janeiro: DP&A.

BEST, Michael H. (1990) **The New Competition**. Cambridge: Polity Press.

- BONSIEPE, Gui. (1997) **Design do Material ao Digital**. Florianópolis: FIESC.
- BRITO, Klauber N.; CÂNDIDO, Gesinaldo A. (2003) Difusão da Inovação Tecnológica como Mecanismo de Contribuição para Formação de Diferenciais Competitivos em Pequenas e Médias Empresas. **REAd**, ed. 32, v. 9, n. 2, Mar-Abr.
- CALLADO, Aldo L. C.; MIRANDA, Luiz C.; CALLADO, Antonio A. C. (2003) Fatores associados à Gestão de Custos: um estudo nas micro e pequenas empresas do setor de confecções. **Revista Produção**, v. 13, n. 1, p. 64-75.
- CAMPOS, Renato Ramos; CÁRIO, Silvio Antônio Ferraz; NICOLAU, José Antonio; VARGAS, Geraldo Teixeira. (2003) Aprendizagem por interação: pequenas empresas em sistemas produtivos e inovativos locais. In: LASTRES, Maria Helena; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia (Orgs.). **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- CASSIOLATO, J. E; LASTRES, H. M. M.; SZAPIRO, M. (2000) **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico**. Nota Técnica nº 27 do Projeto: Arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico, Rio de Janeiro: IE/UFRJ/BNDES/FINEP/FUJB.
- CASTEIÃO, André Luiz; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. (2004) **Aspectos sociais e econômicos da gestão de design como contribuição à competitividade de pequenas empresas do setor moveleiro**. Congresso de Pesquisa e Design - P&D realizado na FAAP.
- CASTELLS, Manuel. (1999) **A Sociedade em Redes**. São Paulo: Paz e Terra.
- COSTA, Achyles Barcelos da. (2004) A Trajetória Competitiva da Indústria de Calçados do Vale dos Sinos. In: COSTA, Achyles Barcelos da.; PASSOS, Maria Cristina. (Orgs.) **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos.
- CNI, Confederação Nacional da Indústria. (1996) **Design para a Competitividade: Recomendações para Política Industrial no Brasil**: Relatório Síntese. Rio de Janeiro: DAMPI, Núcleo de Design.
- FAGGIANI, Kátia. (2006) **O poder do design**: da ostentação à emoção. Brasília: Thesaurus.
- FLICK, Uwe. (2004) **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.
- FERRAZ, João Carlos *et al.* (1995) **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus.
- FREEMAN. C.; SOETE, L. (1997) **The economics of industrial innovation**. Cambridge, Massachusetts: The MIT.

FUKUYAMA, Francis. (1996) **Confiança**: As virtudes sociais e a criação da prosperidade. Rio de Janeiro: Rocco.

GANDINI, Margarete M. (2003) **Um Estudo de Pólos Calçadistas Brasileiros sob a ótica de Aglomerados Industriais**. Dissertação de Mestrado em Administração – Unisinos, São Leopoldo.

GARCEZ, Cristiane M. D'Avila. (2000) Sistemas Locais de Inovação na Economia do Aprendizado: uma abordagem conceitual. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 14, p. 351-366, Dez.

GUIMARÃES, Eduardo A. (1982) **Acumulação e crescimento da Firma**: um estudo da organização industrial. Rio de Janeiro: Zahar.

HIRATUKA, Célio; GARCIA, Renato. (2001) Design e Competitividade na Indústria de Calçados: considerações a partir da aglomeração de produtores de Franca. **Perspectiva Econômica**, v. 36, n. 114, p. 49-64.

JONES, Sue Jenkyn. (2005) **Fashion design**: manual do estilista. 1. ed. São Paulo: Cosac Naify.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. (2000) **A Arte da Inovação**: lições de criatividade da IDEO a maior empresa norte-americana de design. São Paulo: Futura.

LÖBACH, Bernd. (2001) **Design Industrial**: bases para a configuração dos produtos industriais. Tradução: Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher.

MAGALHÃES, Cláudio Freitas de. (1997) **Design Estratégico. Integração e Ação do Design Industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, p. 22-23.

MALHOTRA, Naresh K. (2001) **Pesquisa de Marketing**: Uma Orientação Aplicada. Tradução: Nivaldo Montingelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, James G. (1995) Exploration and Exploitation in Organizational Learning. In: Cohen, M. e Sproull. Organizational Learning. Ca: Sage, p. 101-123.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. (2004) **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional**: Um Modelo de Integração do Design em Organizações. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MATHEWS, John A. (2001) Competitive Interfirm Dynamics within an Industrial Market System. **Industry and Innovation**, v. 8, n. 1, p. 79-107.

MYTELKA, L. K., FARINELLI, F. (2000) **Local clusters**: innovation systems and sustained competitiveness. Nota Técnica nº 5 do Projeto: Arranjos e sistemas produtivos locais e as

novas políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico. Rio de Janeiro: IE/UFRJ/BNDES/FINEP/FUJB.

MDIC, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2002) **Competitividade da Cadeia de Couro e Calçados**. Relatório para o Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Couro e Calçados. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> . Acesso em: 26 out. 2004.

MINAYO, M. C. de Souza. (1998) **O desafio do conhecimento**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. (1982) **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (1997) **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus.

NOOTEBOOM, Bart. (1999) Innovation, learning and industrial organisation. **Cambridge Journal of Economics**, v. 23, n. 2, p. 127-150.

NORONHA, Eduardo G.; TURCHI, Lenita. (2005) **Política Industrial e Ambiente Institucional na Análise de Arranjos Produtivos Locais**. Nota Técnica nº 1076 do Projeto: Arranjos Produtivos Locais: a construção da cooperação, Rio de Janeiro: Ipea.

PENROSE, Edith T. (1959) **Teoria Del Crescimento de la Empresa**. Madrid: Aguilar.

PETERS, Tom. (1998) **O círculo da inovação**. Tradução: Nivaldo Montingelli Júnior. São Paulo: Harbra.

PORTER, Michael E. (1990) **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.

_____. (1999) Aglomerados e competição: novas agendas para empresas, governos e instituições. In: PORTER, Michael E. **On competition: estratégias competitivas essenciais**. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

POSSAS, Silvia. (1999) **Concorrência e competitividade: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1990) The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91.

RECH, Sandra Regina. (2002) **Moda: por um fio de qualidade**. Florianópolis: UDESC.

REICHERT, Clóvis Leopoldo. (2004) A evolução tecnológica da indústria calçadista no Sul do Brasil. In: COSTA, Achyles Barcelos da.; PASSOS, Maria Cristina. (Orgs.) **A indústria calçadista no Rio Grande do Sul**. São Leopoldo: Unisinos.

- RODRIGUES, Máira Aymone. (2002) **Estratégia de diferenciação do produto de empresas na indústria brasileira de calçados: uma análise focalizada no *design* e na gestão de marcas.** Monografia (apresentada ao final do curso de graduação em Administração) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- RUAS, Roberto. (1995) O conceito de *cluster* e as relações interfirmas no complexo calçadista do Rio Grande do Sul. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade.** Porto Alegre: Ortiz.
- SÁENZ, Tirso W; CAPOTE, Emilio García. (2002) **Ciência, Inovação e Gestão Tecnológica.** CNI – Confederação Nacional da Indústria.
- SANTOS, Flávio A. dos. (2000) **O *Design* como Diferencial Competitivo: o processo de design desenvolvido sob o enfoque da qualidade e da gestão estratégica.** Itajaí: Univali.
- SCHMITZ, Hubert. (1996) From ascribed to earned trust in exporting clusters. **Journal of International Economics**, vol. 48, p. 139-150.
- SCHUMPETER, Joseph A. (1942) **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.
- SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2004) **As Micro e Pequenas Empresas na Exportação Brasileira – 1º semestre de 2004.** Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 08. jan. 2005.
- SELLTIZ, J. *et al.* (1981) **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** 10 ed. São Paulo: EPU.
- SIMON, Herbert A. (1979) **Comportamento Administrativo: Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas.** Tradução: Aluizio Loureiro Pinto. 3. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- SUZIGAN, Wilson. (2004) **Aglomerções industriais: avaliação e sugestões de políticas.** Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br>> . Acesso em: 08 nov. 2004.
- TEECE, David J. (2005) As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico: implicações para as economias de industrialização recente. In: KIM, Linsu; NELSON, Richard R. (orgs.). Tradutor: Carlos D. Szlak. **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente.** Campinas: Unicamp.
- TREPTOW, Doris. (2003) **Inventando moda: planejamento de coleção.** 2. ed. Brusque: Ed. do Autor.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. (1928) **Introdução à Pesquisas em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.
- TRUEMAN, Myfanwy. (1998) Managing innovation by design – how a new design typology may facilitate the product development process in industrial companies and provide a competitive advantage. **European Journal of Inovation Management**, v. 1, n. 1, p. 44-56.

VASCONCELLOS, Marcos A. *et al.* (2004) Dimensões da Organização Inovadora. In: Anais XXVIII **Enanpad**.

VINCENT-RICARD, Françoise. (2002) **As espirais da moda**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra.

VIEIRA, Marcelo M. F. e ZOUAIN Deborah M. (2004) **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV.

WERNERFELT, Biger. (1984) A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180.

YIN, Robert K. (2001) **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2. ed., Porto Alegre: Bookman.

ZAWISLAK, Paulo A. (1995) A inovação no setor calçadista brasileiro: um exemplo de atividade de resolução de problemas. In: FENSTERSEIFER, Jaime E. (org.). **O complexo calçadista em perspectiva: tecnologia e competitividade**. Porto Alegre: Ortiz.

ZUCKER, Lynne. (1986) Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. **Research in Organizational Behavior**, vol 8, p. 53-111.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário

ANEXO A – Questionário

Data da entrevista: ____/____/____ Horário: _____

Tempo de Duração: _____

Informações adicionais: _____

I. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social:

Nome de Fantasia:

Endereço:

Município:

Fone/Fax:

E-mail: _____ Site: _____

Ano de Fundação:

Porte da empresa

micro pequeno médio grande

Associada a alguma entidade? Quais?

Nº de empregados:

Qualificação da mão-de-obra:

 Funcionários com 1º grau incompleto:

 Funcionários com até o 1º grau concluído:

 Funcionários com 2º grau incompleto:

 Funcionários com até o 2º grau concluído:

 Funcionários com nível superior incompleto:

 Funcionários com nível superior completo:

 Outro:

Responsável pelas informações:

Formação:

1º grau incompleto

1º grau completo

2º grau incompleto

2º grau completo

curso técnico em:

superior incompleto

superior completo

Cargo:

Tempo de atuação no setor calçadista:

II. PRODUTO E MERCADO

1. Quais os produtos produzidos em sua empresa?

Calçados

Segmento	Femininos	Masculinos	Infantis
Social			
Casual			
Esportivo			

Bolsas

Especifique: _____

Cintos

Especifique: _____

Carteiras

Especifique: _____

2. Qual é a matéria-prima principal utilizada em seus calçados?

_____% couro ____% laminado PVC ____% laminado EVA
 ____% borracha ____% tecido ____%outro: _____

3. Caso a empresa produza mais de uma linha de calçados, qual é a distribuição percentual das vendas entre elas?

4. As vendas são:

_____% com marca própria
 _____% com a marca do comprador
 _____% com licenciamento - *private label*

5. Qual é o destino da produção de sua empresa?

_____% ao mercado local
 _____% estadual
 _____% nacional
 _____% mercado externo Países: _____

6. Quais as principais dificuldades para vender no mercado externo?

aceitação do produto (problema de design e técnica)
 acesso a mercado
 acesso a canais de distribuição
 preço não competitivo (não cobre os custos)
 outro: _____

7. As vendas no mercado interno são feitas:

___% lojas próprias

___% diretamente para grandes varejistas

___% diretamente para pequenos varejistas

___% rede de franquias

___% por representantes de vendas

___% outro. Qual? _____

8. Sua empresa tem participado em feiras?

() sim, como expositor e visitante. Feiras: () nacionais () internacionais.

Quais: _____

() sim, somente como visitante. Feiras: () nacionais () internacionais.

Quais: _____

() não Por quê? _____

9. A que fatores você atribui o sucesso na comercialização dos calçados da empresa? Classifique por ordem de importância (1º,2º,3º...)

() preço do produto

() qualidade: em que? _____

() design

() marca do produto e/ou tradição da empresa

() serviços pós-venda/assistência ao consumidor

() propaganda/publicidade

() prazo de entrega menor e confiável

() prazo / condições de pagamento

() outro. Qual? _____

10. No mercado em que sua empresa atua, qual é o atributo associado ao calçado que é considerado mais valorizado? Classifique por ordem de importância (1º,2º,3º...)

() preço

() qualidade

() design

() marca

() prazo de entrega

() maior variedade de modelos (*mix* de produtos)

() pequenos pedidos

() outro. Qual? _____

11. A empresa acompanha o nível de aceitação dos seus produtos junto aos representantes e lojistas?

não sim

Como? _____

12. Na sua percepção, os seus concorrentes têm utilizado o design como fator de competição?

sim não

Como? _____

III. ESTRUTURA PRODUTIVA

13. A empresa:

produz todo o calçado

produz uma fase ou fases da produção, atuando como subcontratada

contrata fase ou fases de produção, atuando como subcontratante

produz componentes para os calçados

produz linhas de calçados para uma empresa de maior porte

14. A empresa fez investimentos em novas máquinas e equipamentos:

nos últimos 2 anos

há mais de 2 anos

há mais de 5 anos

15. Em caso afirmativo na resposta anterior, qual a percentagem dessas novas máquinas sobre o total de equipamentos utilizados pela empresa?

16. Com que periodicidade a empresa investe em adaptação de máquinas?

mensal trimestral semestral anual não realiza outro: _____

17. A empresa utiliza os sistemas CAD (design auxiliado por computador)?

sim não.

Indique se os sistemas CAD são:

próprios de terceiros

IV. A EMPRESA E A UTILIZAÇÃO DO DESIGN

18. A empresa realizou investimentos em design nos últimos dois anos?

sim não

19. Em caso afirmativo na resposta anterior, em que tipo de atividade esses investimentos foram realizados?

viagens e visitas a feiras no país

viagens e visitas a feiras no exterior

aquisição de equipamentos para desenvolvimento próprio de design

- treinamento de pessoal especializado
- despesas próprias com desenvolvimento de produtos
- contratação de designer
- outro. Qual? _____

20. Para o desenvolvimento dos produtos a empresa:

- possui um departamento de design Há quanto tempo: _____
- possui profissional responsável (efetivo) Há quanto tempo: _____
- contrata profissional eventualmente Periodicidade: _____
- não possui e não contrata (passe para a questão 25)

21. Se a empresa possui um departamento de design, quantos profissionais atuam?

- _____ Designers
- _____ Modelistas
- _____ Auxiliares

22. Se a empresa possui ou contrata um profissional eventualmente para o desenvolvimento de produtos, qual a formação deste profissional?

- técnica em calçados
- formação superior Qual? _____
- possui apenas experiência prática

23. Qual o principal critério de decisão para a escolha do profissional de design?

- preço
- portfólio (experiência)
- atendimento
- formação
- indicação
- outro: _____

24. A empresa oferece oportunidades de treinamento/aperfeiçoamento ao(s) profissional(is) de design? (admita resposta múltipla)

- não oferece
- cursos e seminários no Brasil
- cursos e seminários no exterior
- cursos técnicos
- cursos superiores
- estágios específicos
- aquisição de publicações técnicas
- outras: _____

25. Segundo a sua percepção:

Designer é _____

Modelista é _____

V. PLANEJAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS DE DESIGN**26. Quem mais exige da empresa melhorias de design?**

- diretoria da empresa
- fornecedores
- varejistas
- representantes
- usuários finais
- concorrentes
- comprador estrangeiro
- não se aplica

27. O modelo (design) do calçado produzido é:

- exclusivo, elaborado pela própria empresa (profissional interno)
- exclusivo, elaborado por profissional externo, contratado pela empresa
- fornecido pelos clientes da empresa
- desenvolvido pela própria empresa, a partir de outros já existentes no mercado
- desenvolvido por profissional externo, a partir de outros já existentes no mercado
- outro: _____

28. Como a empresa busca informações para o desenvolvimento dos calçados? (admita resposta múltipla)

- pesquisa das necessidades e expectativas dos clientes
- comportamento da concorrência
- informações dos fornecedores
- tendências em feiras nacionais/internacionais
- reprodução / adaptação de produtos estrangeiros
- reprodução / adaptação de produtos nacionais
- revistas e outros canais de informação especializados
- centros de tecnologia, universidades e escolas de design
- profissionais de design
- parceria com outras empresas
- outros: _____

29. As inovações realizadas nos seus produtos se enquadram em: (escolha múltipla)

- alteração no processo de desenvolvimento
- alteração no processo de produção
- alteração na estética (forma e estilo)
- melhoria no desempenho (uso e conforto)
- alteração de materiais
- outro: _____

30. Com que periodicidade são realizadas mudanças ou alterações nos calçados?

- mensal
- bimestral
- trimestral
- semestral
- anual
- outro: _____

31. O responsável pela criação possui conhecimento sobre as potencialidades da empresa?

- maquinário
- mão-de-obra
- capacidade produtiva
- custos
- outro: _____

32. Os custos envolvidos no desenvolvimento dos calçados:

- Não são considerados durante a criação
- São considerados no momento da seleção dos modelos que irão integrar a coleção
- São considerados durante todo o processo

33. Existe interação entre a equipe de vendas e a equipe de desenvolvimento?

- Sim, há troca constante de informações
- Nem sempre ocorre, mas as informações estão disponíveis
- Não, as equipes ou áreas trabalham independentemente

34. Os problemas de comercialização são expostos ao profissional ou setor de desenvolvimento de produto?

- Sim, estes são solucionados em conjunto na coleção vigente
- Sim, são debatidos e solucionados para as coleções seguintes
- Não, os problemas ficam restritos ao setor de vendas

35. A seleção das peças incluídas na coleção é avaliada:

- pelo proprietário da empresa
 pela equipe ou profissional de desenvolvimento (designer)
 pela área de produção
 pela área comercial e/ou representantes
 por uma equipe multidisciplinar envolvendo: _____

36. Que atributos compõem o design dos produtos da sua empresa?

- Estética / Aparência / Forma
 Ergonomia / Conforto
 Funcionalidade / Aplicabilidade
 Outro: _____

VI. BENEFÍCIOS PERCEBIDOS (caso a empresa não se utilize do design, pular para a seção VII)**37. Qual foi o grau de aprendizado na utilização do design pela empresa?**

- Grande Médio Pequeno Nenhum
Quais: _____

38. Qual foi o benefício agregado pelo design?

- alterou de alguma maneira o processo de desenvolvimento
 alterou de alguma maneira o processo de produção
 alteração da estética
 melhorou o uso do produto (ergonomia / conforto)
 uso de novos materiais
 redução dos custos
 outro: _____

39. O valor agregado pelo design pode ser transformado em argumento de vendas?

- muito provável Provável Pouco Provável Não

40. A empresa prevê investimentos contínuos em design?

- sim não
Por quê? _____

VII. LIMITAÇÕES E ESTÍMULOS PARA O USO DO DESIGN**41. O que a empresa entende por design?**

42. Em que circunstâncias a empresa se vê obrigada a utilizar o design?

43. Quais as principais limitações ou dificuldades encontradas para introdução do design dentro da sua empresa?

- falta pessoal especializado
- falta estrutura material (maquinário, equipamentos, tecnologia, espaço físico)
- exigência de um volume de recursos financeiros
- abertura de novos mercados e acesso ao consumidor
- outro: _____
- a empresa não vê a necessidade de design próprio

44. Na sua opinião, como o setor poderia enfrentar a concorrência chinesa?

45. Quais os serviços que a empresa busca junto a institutos de pesquisa, universidades, centros tecnológicos, entidades de classe, entre outras instituições de apoio?

- não utiliza (passe para a questão 47)
- assistência técnica
- testes e ensaios
- capacitação de recursos humanos
- pesquisa de mercado e de tendências
- projetos de design
- outros: _____

46. Se utiliza ou já utilizou algum destes serviços, qual é sua avaliação? _____

47. Se não utiliza, qual o motivo? _____

48. Que iniciativas a empresa considera mais adequadas para a promoção do design no seu pólo (região) de produção?

- apoio institucional (entidades e governo) à formação de escritórios de design
- criação de escritórios e cooperativas de design
- treinamento de pessoal especializado
- escolas técnicas e universidades
- acesso à mercados (informações sobre a preferência do mercado)
- acesso à recursos financeiros, através de apoio de agências financiadoras
- acesso à recursos tecnológicos (máquinas e processos)
- acesso à desenvolvimento de novos materiais
- visita / assessoria de designers estrangeiros
- outro: _____