

O gestor de design de moda: agente diferenciador no mercado globalizado

Sandra Regina Rech

Desenvolver a gestão do design de moda envolve todo um processo integrado, multidisciplinar e transversal de várias atividades de design (Mozota, 2002). Possibilita gerir condições favoráveis para a diferenciação entre empresas concorrentes, desde a criação do produto de moda, passando pelas etapas de confecção, acabamento e finalizando na relação diária produto-usuário. Atualmente, o consumidor é seduzido pelo produto que melhor satisfaça suas necessidades, ou seja, o consumidor atribui valor a determinado produto quando sua percepção de qualidade é boa, considerando preço e performance.

A indústria da moda é uma indústria produtora de bens de consumo por impulso, a qual, até bem pouco tempo atrás, ignorava itens como qualidade, inovação e satisfação do consumidor, elementos pertinentes ao *design*. No Brasil, a partir da última década, a abertura do mercado interno para importação de produtos estrangeiros e a velocidade das informações, através de novos meios de comunicação, estimularam as empresas a procurar saídas para enfrentar a crise econômica. Enquanto o mercado interno brasileiro não agilizava a produção, melhorando a qualidade de seus produtos através da modernização do seu parque industrial, nos países asiáticos de uma forma geral, havia uma completa modernização do setor têxtil. Porém, com o final do século XX, ficou a atitude ultrapassada de investir na produção em larga escala de produtos de qualidade duvidosa, numa estrutura baseada na máxima eficiência e produtividade, sem agregar valor ao produto através do *design*.

“Produção, promoção, distribuição e criação constituem uma série de elementos que configuram a competitividade das empresas de moda e que podem e devem ser gerenciadas para aumentar a competitividade. Nos encontramos em um mercado em contínua evolução e no que tange aos produtos industriais e por ser uma das primeiras indústrias criadas pelo homem, a rápida evolução de seus mercados, o efêmero de seus produtos e a implicação no produto de outras áreas com a sociologia e a psicologia dos consumidores, o convertem em um dos mais difíceis e evoluídos mercados de bens de consumo” (Gimeno, 2000, p. 206).

Através da revisão de conceitos das áreas de *design* de moda e gestão do *design*, o presente artigo pretende registrar que a capacidade de inovar do gestor de design de moda pode ser considerada como um instrumento capaz de contribuir para a indústria face à globalização dos mercados. Implantando, de forma positiva, uma nova cultura empresarial, possibilita o alargamento da competitividade das empresas a nível internacional (Moraes, 1996).

Indústria da moda

A crescente importância da cadeia produtiva da moda no âmbito da economia nacional pode ser medida pelos

seus números mais recentes. O setor de moda, no Brasil, é a maior fonte de empregos para a mão-de-obra feminina, e segunda maior fonte de divisas para o país, perdendo apenas para a indústria da construção civil. No período de abril a setembro de 2001, “a cadeia produtiva têxtil gerou aproximadamente, 25 mil postos de trabalho, num contingente total de 1,4 milhão de trabalhadores, espalhados por 22 mil empresas em todo o país”, podendo superar a barreira de 2 milhões, nos próximos cinco anos (Palomino, 2002, p. 91).

A partir da última década, em um mercado cada vez mais competitivo, o setor está passando por um período de renovação e de franco crescimento, graças aos programas de investimentos na ordem de US\$ 6 bilhões em projetos de modernização do parque fabril, em treinamento, em capacitação e em tecnologia (Palomino, 2002). Atualmente, “é uma das atividades econômicas com maior faturamento, gerando e girando recursos difíceis de serem ultrapassados” (Costa, 2000, p.11), participando do PIB brasileiro com US\$ 20 bilhões e exportando US\$ 1,4 bilhão por ano.

De acordo com Gonçalves (2000, p. 27), “o ambiente político e econômico atual do Brasil mostra sinais claros de estabilidade, com alguns setores da indústria e notadamente de serviços tendo crescimento excepcional. O segmento têxtil começa a dar sinais mais positivos. O setor passou, nos últimos anos, por uma grave crise, resultante de uma pequena taxa de crescimento do consumo têxtil, aliada a uma competição externa fortíssima e altas taxas de juros. As empresas se modernizaram tecnológica e gerencialmente. O setor foi e está ainda sendo reestruturado. A tendência a médio prazo é um aumento constante de competitividade das empresas brasileiras e um conseqüente aumento de suas rentabilidades.”

Entretanto, o setor ainda não atingiu a sua plena expansão, pois existem espaços a serem conquistados no mercado externo. Na década de 80, o Brasil faturava com exportações o equivalente a 1% dos negócios mundiais, ou seja, US\$ 1 bilhão. Hoje em dia, os negócios globais de têxteis são da ordem de US\$ 400 bilhões, estipula-se a movimentação de US\$ 4 bilhões.

“Quanto ao mercado interno –um dos maiores do mundo, com 160 milhões de consumidores– a cadeia têxtil pretende elevar os atuais US\$ 20 bilhões movimentados em 1999 para US\$ 30 bilhões, em 2002/2003. Isto será possível através da substituição dos artigos importados pelos nacionais e de uma ampla campanha de valorização dos produtos têxteis *made in Brazil*, que têm qualidade reconhecida e bons preços” (Costa, 2000, p. 15). A indústria da moda possui algumas peculiaridades, considerando que as etapas de fabricação de uma peça do vestuário são fragmentadas. Como cada etapa do processo produtivo da moda é realizada sem comunicação com as etapas anteriores e posteriores, a especificidade da gestão do design de moda vem da necessidade de acompanhar o fluxo desde a geração de idéias dos designers até à difusão em larga escala, para que a idéia não se modifique durante o processo. É preciso que todos os profissionais envolvidos no processo de desenvolvimento de produto tenham consciência

dos seguintes princípios, vitais como informações para o projeto:

- “os objetivos gerais da empresa (seu volume de negócios, seu crescimento, seu volume de exportações, a estratégia e o organograma dos vários serviços como fabricação, comercialização e divulgação);
- os limites do mercado da empresa no passado e no presente, e os desdobramentos previsíveis por categoria de artigo;
- as vantagens e limitações da maquinaria utilizada pela própria empresa ou subcontratada por ela;
- um cronograma para as atividades” (Vincent-Ricard, 1989, p. 46).

Para tanto, são necessárias pesquisa estética, pilotagem, amostras experimentais, controle de qualidade a cada fase, sempre com prazos determinados e acompanhadas por um gestor. De acordo com Wolf (1998), a gestão do *design* [de moda] é responsável pelo planejamento das estratégias da empresa, pela movimentação dos funcionários e pela coordenação dos trabalhos, prevendo prazos e custos.

“Para alcançar seus objetivos com sucesso, o *design management* deve fazer parte dos objetivos (a missão) e estar vinculado a gerência da empresa. Além do mais, ter uma função mais nos processos de desenvolvimento das empresas e coordenar os conhecimentos e as capacidades dos departamentos de *marketing*, de desenvolvimento e pesquisa (técnica) e do departamento de *design*” (Wolf, 1998, p. 18).

Segundo Vincent-Ricard (1989, p. 33), “a roupa enquanto produto, é o único objeto de consumo que leva dois anos para ficar pronto, começando como fibra têxtil e finalmente chegando à loja onde é vendida; mas renova-se a cada seis meses, com uma regularidade de metrônomo.”

Lipovetsky (1997, p. 160) disserta que uma empresa “que não cria regularmente novos modelos perde em força de penetração no mercado e enfraquece sua marca de qualidade numa sociedade em que a opinião espontânea dos consumidores é a de que, por natureza, o novo é superior ao antigo. [...] A oferta e a procura funcionam pelo Novo; nosso sistema econômico é arrastado numa espiral onde a inovação grande ou pequena é rainha, onde o desuso se acelera [...] - o novo aparece como o imperativo categórico da produção e do *marketing*, nossa economia-moda caminha no *forcing* e na sedução insubstituível da mudança, da velocidade, da diferença.” Através da aquisição de tecnologia homogênea para produtos de moda, por parte das empresas, e com a concorrência definindo os preços no mercado, os produtos se tornam cada vez mais parecidos, tecnologicamente, restando ao processo de *design* exercer o papel diferencial (Santos, 2000), muitas vezes, considerado o fator decisivo no ato da compra pelo consumidor final. Sob este aspecto, é fundamental que os responsáveis pela gerência da empresa tenham consciência de que o *design* aplicado ao produto determinará o seu sucesso comercial ou não.

“O desaparecimento das fronteiras e a rápida expansão das telecomunicações fizeram com que as economias se internacionalizassem, sendo a inovação, e mais con-

cretamente o aparecimento de novos produtos, uma das apostas mais arriscadas.

São múltiplas as variantes a considerar na planificação de produtos, mas conciliar no momento oportuno tecnologia, [rentabilidade] e necessidades [do usuário], pressupõe um requisito obrigatório para conseguir o êxito. Para ser competitivo não só é preciso ser o melhor como também é preciso ser diferente” (CPD, 1997, p. 10).

Peter Drucker (1987) assevera que a inovação e o empreendimento são tarefas que podem e precisam ser organizadas como um trabalho sistematizado dos empreendedores. O trabalho dos executivos compreende duas partes: inovação e empreendimento, já que o teste de uma inovação está no seu sucesso no mercado.

O mercado globalizado e o novo consumidor de moda

Com a globalização dos mercados e a conseqüente situação de oferta maior que a procura, o consumidor escolhe a solução que melhor atenda às suas necessidades, que melhor resolva o seu problema, com a otimização da relação custo versus benefício.

Wolf (1998, p.8), ao se referir aos gestores de *design*, ratifica esta idéia ao afirmar que “para ter sucesso na venda dos produtos oferecidos, [os gestores de *design*] têm que atender perfeitamente as necessidades dos consumidores. A pesquisa permanente de mercado, dos desejos e da forma de viver dos consumidores, do desenvolvimento tecnológico e das tendências culturais, sociais e econômicas da sociedade, são importantes para a continuidade das empresas. Somente assim, pode-se encontrar a tempo um novo nicho para lançar um produto ou um novo serviço no mercado, que satisfaça as novas necessidades.

Na luta a favor dos consumidores, um produto verdadeiramente inovador é uma grande vantagem. Porém, no combate do mercado global, não se pode acomodar com o êxito nem dormir no ponto. Quando uma inovação é lançada no mercado, as empresas concorrentes imediatamente apresentam o mesmo tipo de produto, muitas vezes melhor e mais barato.”

De acordo com Philip Kotler (1999, p. 32), a internet está elaborando uma revolução no *marketing*, pois “haverá um número muito maior de compras e vendas pela internet, e isto modificará radicalmente a maneira pela qual as coisas são feitas.”

“O poder será tirado dos vendedores e colocado sobre os compradores, os quais estarão munidos com quantidades incriveis de informação. Tais informações capacitarão os consumidores a fazer melhores escolhas a preços mais baixos do que já foi praticado, e aproximarão consideravelmente a economia a um mercado mais perfeito. Ainda mais, isto irá testar a criatividade das empresas, quer grandes ou pequenas” (Kotler, 1999, p. 32).

Há, também, “o deslocamento do paradigma de se concentrar nos produtos para o de se concentrar nos clientes, e [...] a mudança do enfoque dirigido à transação para o enfoque dirigido ao relacionamento” (Kotler, 1999, p. 32). O guru da cibercultura, Pierre Lévy (Garcia, 2000,

p. 158), também afirma que “a democracia gerada pela globalização de informações fornece um poder de escolha jamais experimentado.”

Isto significa que o foco central de toda gestão da *design* deve ser a satisfação do cliente, através da criação, desenvolvimento e lançamento de produtos que atendam às exigências (características básicas do produto; o que o produto é ou faz) e os desejos (características desejáveis do produto, que o diferencia de outros existentes no mercado e que lhe agrega valor; o que o produto tem) deste consumidor. Deve ser realizada durante todo o fluxo percorrido por um produto, além de ocupar-se de “gerir os recursos humanos e materiais, desde o nascimento de uma idéia até ao seu lançamento no mercado” e “criar uma organização e clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes condições e meios adequados” (CPD, 1997, p. 14).

Dos últimos vinte anos até os dias atuais, a indústria da moda passou a trabalhar focalizada nos desejos [que vão além das necessidades reais] dos consumidores, e as pesquisas de mercado são ferramentas indispensáveis para o desenvolvimento de novos produtos.

Vincent-Ricard (1989, p. 52) relata que “em meados dos anos 80 inicia-se uma [nova] etapa [do futuro do estilo industrial da moda]. A indústria já não precisa ir até o mercado para orientar suas tendências; é o público cada vez mais ativo e exigente, que deseja criar sua própria maneira de fazer moda, em consonância com suas tendências mais profundas.”

De acordo com Lipovetsky (1997, p. 141) o primeiro passo em direção a automatização da moda foi em 1960, com a criação da minissaia. “Agora, mais nenhum estilo consegue propagar-se imediatamente na rua”, já que houve uma inversão da pirâmide da moda e a Alta - não dita mais as regras das tendências de moda. Com o *prêt-à-porter*, “o processo de moda despadroneia os produtos, multiplica as escolhas e opções, manifesta-se em políticas de linhas que consistem em propor um amplo leque de modelos e versões construídos a partir de elementos-padrão e que só se distinguem ao termo da linha de montagem por pequenas diferenças combinatórias” (Lipovetsky, 1997, p. 162).

O consumidor assimila as novidades em função do seu próprio ritmo, escolhendo o visual que melhor combina com seu estilo, e as empresas, no sentido de satisfação do cliente, estão oferecendo produtos diferenciados com diversas faixas de preços, inclusive, passíveis de competirem internacionalmente. Novas formas de consumo juntam-se às novas formas de concorrência.

“Porém, com raríssimas exceções, até bem pouco tempo atrás, os produtos de moda não eram criados, mas sim copiados; as matérias-primas disponíveis careciam de qualidade e variedade; a importação de máquinas e *softwares* eram proibitivos e a alta inflação e a reserva de mercado escondiam a ineficiência gerencial.

Estes são alguns dos graves problemas que afetaram as indústrias têxteis e de confecções brasileiras, que se aproveitaram do relaxamento do mercado, não habituado a reclamar da falta de qualidade dos produtos. Com a estagnação e com poucos avanços para a modernidade, certos hábitos influíram negativamente em um mercado que se tornou global, atento às exigências

dos novos tempos, e que exige o máximo de qualidade e eficiência” (Rech, 2002, p. 17).

“Nos mercados globalizados o design funciona como critério de qualidade e de identidade. Os consumidores compram os produtos por suas características especiais, que atendam seus desejos individuais. A imagem da empresa, por exemplo, o alto nível de desenvolvimento, inteligência dos produtos, design diferenciado, proteção ao meio ambiente, transparência sobre a origem da matéria-prima utilizada, qualidade, durabilidade, relação custo e funcionalidade, serviços adicionais oferecidos, tudo isto influi na decisão de compra” (Wolf, 1998, p. 6).

Design de moda: sinônimo de competitividade

Atualmente, o Brasil está investindo mais na competitividade a partir do design para diferenciar produtos e ganhar mais espaço no cenário internacional. “O mundo do design a partir da moda, se conscientizou do seu caráter estratégico como elemento condicionante da competitividade das empresas produtoras do vestuário” (Gimeno, 2000, p. 199).

Roberto Chadad, executivo da Abravest - Associação Brasileira do Vestuário (Kronka, 2001, p. 12), opina que “os fabricantes brasileiros devem aprimorar seus produtos para competir pela qualidade, e não pelo preço, com produtos internacionais.”

Goularti Filho (1997, p. 97) corrobora com esta idéia e afirma que “a presença de países com alto custo do fator trabalho entre os maiores exportadores, tanto de têxteis quanto de vestuário, demonstra que os menores custos de produção não são a única fonte de vantagem competitiva nestas últimas. Países como Itália e Alemanha, com elevados custos como mão-de-obra, voltaram-se para a produção de produtos com maior valor agregado a partir de estratégias de flexibilização da estrutura produtiva, com ênfase no design e no marketing destes produtos. O objetivo é responder o mais prontamente possível (*quick response*) a qualquer variação na demanda ocasionada por mudanças no comportamento do consumidor. Estas estratégias podem ser consideradas como novos fatores de competitividade para a cadeia produtiva têxtil-vestuário e dizem respeito a vantagens competitivas construídas pelas empresas.” Independentemente das estratégias adotadas, o design agrega valor ao produto, já que é possível haver uma redução dos itens referentes a formação do preço, através da economia de insumos, redução da matéria-prima, racionalização da produção e otimização do processo, além do aumento da qualidade e dos atributos valorizados pelos consumidores, como desempenho e aparência.

Nota-se que fatores recentes como a união dos vários setores da cadeia têxtil, em associações e instituições, e a profissionalização do setor, principalmente através da formação de designers de moda em cursos superiores, ajudaram no reconhecimento internacional que a moda brasileira vem recebendo na mídia. As empresas brasileiras descobriram e estão investindo no potencial dos novos designers de moda.

Moraes (1996, p. 115), ao se referir aos países em desenvolvimento como o Brasil, afirma que “se considerarmos o design como um instrumento capaz de contribuir para a indústria junto à competitividade internacional e como elemento diferenciador na qualidade dos produtos industriais, não podemos ter nesta atividade uma referência unicamente regional ou periférica, mas um instrumento capaz de alargar a competitividade das empresas a nível internacional.”

“Se o designer não tem mais a oferecer do que o manejo de questões de estilo, não alcançará os pontos nevrálgicos da civilização contemporânea” (Bonsiepe, 1997, p. 26), porém é inconcebível a idéia de que o *design* esteja apenas limitando ao setor de criação.

“Apenas com a absorção completa do *design* pela estrutura organizacional e com a adoção de uma postura proativa, é que os produtos da empresa conseguirão se posicionar da melhor maneira possível no mercado, destacando-se da concorrência e consolidando a imagem da empresa frente aos seus cliente” (Santos, 2000, p. 108).

Diante de um mercado global, a solução para o setor é a gestão do design de moda, já que um acréscimo, ainda que pequeno da qualidade, pode representar a tênue divisa entre a sobrevivência e o desaparecimento de uma empresa.

“Além disso, os anos 90 indicam a arrancada da indústria brasileira para a superação do modelo fordista de produção, privilegiando já não saber fazer, mas, prioritariamente, o saber pensar e o saber aprender. A técnica dominante é a especialização flexível; a palavra de ordem, a polivalência dos recursos humanos. A divisão entre concepção e execução, entre gerência e oficina, estabelece uma nova dinâmica, que não deve ser mais de conflito. A mão-de-obra, por sua vez, é vista cada vez menos como despesa do que como recurso e fator de produção” (Costa, 2000, p. 86).

Face aos programas de qualidade das empresas e à globalização da economia, é necessária a formação de profissionais capazes de gerenciar todo o processo da moda, bem como exercer a função de agente integrador de várias áreas nas indústrias. Gimeno (2000) afirma que o gestor de design de moda, profissional conhecedor das características da moda, possibilita a determinação de propostas de moda conforme o *lifestyle* do consumidor. “A forte influência da moda no mundo têxtil traz para cena do jogo, além de atributos como benefícios e qualidade, atributos como *design* e marca. O design de seu produto pode se tornar sua maior vantagem competitiva. Várias empresas no meio têxtil crescem e prosperam baseadas no design distinto de suas coleções de tecidos/roupas. Elas conseguem ter em suas coleções, produtos com design que agreguem além de estética, funcionalidade e praticidade. O objetivo é obter a aceitação dos consumidores, seja no mercado de massa ou em nichos específicos. Liderança em design é com certeza uma grande receita para crescimento e rentabilidade. Contudo, as empresas que adotam estratégias de foco em design devem tomar cuidado para que, além de garantirem a aceitação do seu público-alvo, sejam ágeis nas mudanças/introduções de novos itens, pois a indústria da cópia está sempre de olhos nelas” (Gonçalves, 2000, p. 81).

O gestor de design de moda

O designer de moda como “propulsor de novas idéias, no sentido da criatividade, está inserido como elemento diferenciador deste novo processo competitivo internacional [...], e passa a ser um dos principais elementos diante da competição entre nações” (Moraes, 1996, p. 117).

De acordo com Peixe (1996, p. 196), o designer, e neste texto reinterpretado como gestor de design de moda, deve ser um criador com uma visão ampla do processo produtivo, exercendo influência desde a escolha de materiais, produção, comunicação, lançamento, comercialização até a reciclagem de produtos industriais, sintetizando neste conjunto o profissional do século XXI, habilitado a compreender todas as facetas de um problema: do cultural ao tecnológico, do econômico ao ecológico, habituado a trabalhar em equipes com profissionais de diversas áreas.

Bonsiepe (1997) enumera alguns requisitos profissionais exigidos a um designer: 1) a observação e a análise das tendências do mercado em termos de *design*; 2) a formulação das especificações de uso de um produto; 3) a elaboração de cenários de uso para novos produtos e sistemas de produtos; 4) a interpretação e a tradução das contribuições do marketing para a realidade do mercado; 5) a elaboração de anteprojetos, dos detalhes técnicos e formais, e de propostas para o acabamento, cores, texturas e *design* gráfico do produto; 6) a participação na escolha dos materiais e dos processos de fabricação; 7) a interpretação dos testes dos usuários; 8) a contribuição para a criação de uma identidade corporativa; e, 9) a avaliação da compatibilidade ambiental dos projetos.

O designer possui uma visão diferenciada daquela do profissional de marketing, já que a sua análise do mercado não é realizada de maneira imediata e segmentada (Moraes, 1996).

“A constante evolução e modificação do processo da prática de *design* devido à sua aproximação com disciplinas tecnológicas e culturais, psicológicas e comportamentais fazem desta atividade uma eterna discussão aberta e avançada. A tradução e antecipação das necessidades do usuário do futuro, sintetizada através de um produto ou um objeto, não é na atualidade somente um desafio para os homens de *marketing* e para os empresários responsáveis pela produção industrial. De igual valor também, cabe esta tarefa ao designer que tende a funcionar como um verdadeiro intérprete mediador entre usuários e a produção industrial.” (Moraes, 1996, p. 129)

Atualmente, o trabalho do gestor de *design* de moda inclui não somente a criação de linhas de produtos, mas também a consultoria sobre criação, manutenção e eliminação de novos produtos no mercado, sobre a antecipação das necessidades e desejos dos usuários, sobre as noções de conhecimentos ecológico, social e cultural, e de uma forma mais aberta, a orientação quanto aos novos caminhos a serem escolhidos e seguidos na sociedade pós-industrial. O profissional de design trabalha com “valores e projeções futuras” (Moraes, 1996, p. 129), considerando que o produto não está acessível ao consumidor no momento em que foi percebida a sua

necessidade, por causa do tempo dedicado às fases de criação, desenvolvimento e produção. As ciências sociais e comportamentais fornecem a sustentação teórica para “suas conclusões projetuais” (Moraes, 1996, p.131). A criação não se realiza mais na frente de um computador ou junto a uma prancheta de desenho, mas sim, através da coleta de dados observando e analisando o comportamento do consumidor.

A importância do profissional polivalente também é apresentada por Baxter (2000), considerando a importância de dominar conhecimentos de metodologia de desenvolvimento de produtos, possibilitando a coordenação das atividades de projeto, através de três áreas: marketing, engenharia e desenho industrial. Assim, o gestor de design de moda poderá obter uma visão geral de todo o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Munari (1982) possui a mesma argumentação quando afirma que a existência de uma metodologia para projeto de criação é o que diferencia o artista do designer. Enquanto o artista elabora obras carregadas de conceitos pessoais, através de métodos e técnicas intuitivas; o designer necessita de um método para o projeto, já que, livre de preconceitos artísticos, utiliza matéria-prima e técnica que o permitam criar produtos adequados às funções prática, estética e psicológica a que se destinam. É interessante ressaltar que projeto e metodologia são aspectos distintos e que o projeto é uma das etapas do método de trabalho do designer.

“É através do projeto que as necessidades levantadas são resolvidas e encaminhadas para a reprodução em série, por meio de matrizes elaboradas para a fabricação industrial. Mas também fazem parte dessa metodologia o levantamento e a análise dos dados apurados, por exemplo, etapas anteriores ao projeto e que servem a ele como base de informação. A metodologia de trabalho em *design* pressupõe uma maneira própria de abordar e resolver os problemas. O designer pode usá-la para atuar também como planejador e como assessor, funções alheias à atividade de projeto. É um engano, portanto, afirmar que metodologia e projeto são uma coisa só” (Escorel, 2000, p.101).

De acordo com as idéias de Juran (1996, p. 166), o projeto é “o processo de fabricação das características dos mesmos, exigidas para a satisfação das necessidades dos clientes” e parte fundamental do desenvolvimento de produtos. Produtos resultantes de projetos de *design* têm um melhor desempenho que aqueles desenvolvidos pelos métodos empíricos e são obtidos em um curto espaço de tempo, considerando conceito e cliente como os pólos terminais do ciclo de desenvolvimento.

O trabalho em equipe é exigido pelo desenvolvimento de produto, pois é uma “atividade eminentemente interdisciplinar”, entretanto a somatória da bagagem de conhecimentos e habilidades de diferentes profissionais deve ser adequada às exigências do departamento de criação (Baxter, 2000).

Esta posição já era defendida por Abranches (1995), ao asseverar que “um dos grandes méritos gerenciais é formar comitês efetivos de decisão dentro de um trabalho interativo de recursos humanos, onde os conflitos interpessoais são neutralizados e as ações passam a ser

complementares, com as energias não tão desperdiçadas em atitudes e tempos improdutivos.

Este Comitê deverá contar com a participação do Gerente de Produção, do Gerente Comercial e do Estilista, além de dois ou três outros participantes eventuais, conforme o assunto que será tratado durante a reunião.”

A idéia do designer formado em escolas de moda é constante na literatura. Moraes (1996, p.121) disserta que um bom designer [e um bom designer de moda] deve possuir qualidades como criatividade e intuição, além de conhecimentos tecnológico e cultural aliado a uma metodologia eficaz de trabalho, “e, ainda, um grande percentual de ética, humildade e de espírito corporativo.” O profissional com estes caracteres tem grande chance de competir no mercado e o possibilita desenvolver produtos melhores e diversificados.

“O *design*, por sua aproximação com o saber, no sentido de *know how* e de propulsor de novas idéias, no sentido de criatividade, está inserido como elemento diferenciador neste novo processo competitivo internacional. Dessa forma, passa a ser um dos principais elementos diante da competição entre as nações. Soma-se a tudo isso o posto estratégico ocupado pelo designer como intérprete e mediador entre o processo produtivo e o mercado consumidor” (Moraes, 1996, p. 117).

Portanto, considerando o design como um dos instrumentos utilizados para o desenvolvimento de novos padrões de qualidade para a indústria brasileira, e, uma das ferramentas estratégicas para a competitividade, é fundamental que o responsável pelo desenvolvimento de produtos esteja próximo:

“À direção da empresa, para auxiliá-la na tomada de decisões e se manter informado de suas tendências.

Da área de produção, possibilitando que as decisões tomadas pela direção se convertam em produtos de fato.

Da área de *marketing*, que traz as informações sobre o mercado, providencia campanhas e acompanha a imagem do produto e da empresa com o público.[...]

Quanto mais próximo do consumidor estiver o produto ou serviço, quanto maior a concorrência na preferência do consumidor e quanto mais freqüente sua necessidade de renovação, maior deve ser a integração da área de design na empresa” (CNI, 1998).

A profissionalização do setor da moda desde o início da última década, gerada pela competitividade crescente entre as empresas têxteis e de confecções, é um dos fatores que viabilizaram o surgimento das escolas de moda brasileiras. Nojima (1997, p. 62), ao discorrer sobre o papel da Universidade na conquista da interdependência, nos coloca que “para estar no processo da globalização que vai impulsionar o país ao controle de seu próprio desenvolvimento, é preciso garantir o respaldo de uma massa crítica responsável pela edificação da ciência, que vai embasar o estabelecimento de uma interdependência dialética com os outros países.”

Zaccai (1996, p. 50) salienta que as novas exigências dos consumidores oportunizaram que empresas criativas pudessem competir com empresas maiores, e às vezes, tecnologicamente mais desenvolvidas. Ratifica, também, que as empresas brasileiras ao inserirem a Gestão do Design Total na sua estrutura administrativa,

podem “alavancar o *insight* e os talentos singulares de seus designers industriais de maneira estratégica.” Este processo inclui cinco fases: 1) A inclusão dos designers no início do processo de desenvolvimento do produto; 2) A pesquisa e a análise estratégica do cliente; 3) A identificação das oportunidades de design dirigido pelo consumidor; 4) A implementação o mais rápido possível da Gestão do Design Total; 5) A extração de vantagens e benefícios de cada oportunidade.

Considerações finais

Atualmente, a gestão de design de moda mais interessante e desafiadora é aquela que exige inovações de fato, isso significa criar diferenças entre este produto e aquele dos concorrentes, promover diferenciações, já que a competição baseada somente nos preços torna-se cada vez mais difícil (Baxter, 2000). Um permanente fluxo de novos produtos pode ser obtido, facilmente, pela reunião de várias cabeças pensantes, profissionais engajados em descobrir novas possibilidades de design e de mercado para seus produtos.

“No atual momento de competitividade que vive o mundo dos negócios, a criatividade e a capacidade de inovar dos profissionais têm sido o grande diferencial entre as organizações que estão prosperando e as que não estão.

Entretanto, para que uma grande idéia torne-se bem-sucedida é preciso analisar cada detalhe, definindo metas, prevendo possíveis barreiras, planejando custos e lucros, etc.

Muitas pessoas têm excelentes idéias, mas pecam no momento de torná-las factíveis. Confundem pequenas melhorias em rotinas, que são fáceis de implementar, com inovações e exercício de criatividade.

O resultado é percebido na apresentação de estereótipos de projetos que não possuem consistência, muito menos embasamento teórico. São projetos sem padrão ou identidade, que não contêm a estrutura necessária para a implementação” (FAAP, 1999, p. 47).

De acordo com as Chrispim (Gutierrez, 2000, p. 40), o gestor de design de moda “precisa interpretar desafios independentemente de limitações, agregar valor a produtos e, no setor industrial, estudar os fluxos de beneficiamento que mais encaixam com as opções de equipamento que a empresa possui, sem que isso gere conflitos com o setor produtivo, resultando em produtividade e custos aceitáveis.”

Gimeno (2000, p. 229) é explícito, ao sustentar que “tanto a moda como o design industrial, e independentemente de toda discussão escolástica, são instrumentos eficientes para aumentar a competitividade das empresas ao permitir a diferenciação do produto e da própria empresa. Como tal instrumento de competitividade, a decisão de sua utilização dependerá do plano estratégico da empresa, do mercado que deseja ocupar e de sua capacidade técnica e artística para sua aplicação. As técnicas de gestão de moda são algo distintas das técnicas de gestão do design industrial; a importância que a moda tem para a promoção da empresa e do produto obriga a uma maior ênfase nos aspectos de imagem e comunicação. Muito do que se diz sobre imagem

corporativa e embalagens para a empresa que baseia sua estratégia no design industrial, podemos dizer para a empresa que utiliza a moda também como meio para aumentar sua competitividade no mercado.”

Desta forma, o gestor de design de moda, ao explorar as possibilidades de integração entre designers e administração, ocupa um lugar vazio em organizações carentes de profissionais com esta habilidade e competência, além de ampliar seu espaço de trabalho (Ritto, 2001).

“A interface entre o design e a organização surge, então, da integração do designer com o processo de gestão da organização, como um todo, principalmente no que diz respeito ao pensamento sobre o futuro da organização enquanto entidade que busca sua perpetuidade sustentável, aí consideradas as dimensões mais amplas.

Caberá ao [gestor de design de moda], portanto, buscar campos de atuação junto às organizações –não no sentido de prover soluções ótimas, fragmentadas, certas e únicas, válidas no antigo paradigma cartesiano– mas no processo de desenvolvimento no qual elas estarão envolvidas, contribuindo, com suas competências, para a constante busca de soluções boas, integradas, possíveis e plurais, posto que de cada mente criativa surgirá uma e que o ambiente mutante assim o exigirá, para manter o equilíbrio instável que apóia sua sustentabilidade e caracteriza a própria vida” (Ritto, 2001, p. 95).

“Parafraseando Escorel [...], é preciso que o [gestor de design de moda] brasileiro busque um tom que o distingua, seguro de que assim estará não só se exprimindo com mais fluência enquanto projetista, mas também, atendendo melhor às necessidades do consumidor brasileiro e contribuindo para situar nosso produto de moda em patamares mais favoráveis a seu sucesso, tanto dentro quanto fora do país” (Rech, 2002, p. 118).

Portanto, para que se continue a respeitar o consumidor interno, e para que o Brasil seja respeitado como exportador, se faz necessário um conjunto de esforços no sentido de tornar a gestão de design de moda passível de execução. As empresas precisam buscar, ininterruptamente, novos padrões produtivos e gerenciais decorrentes da necessidade de inserção competitiva num mercado heterogêneo onde qualidade, inovação e satisfação do consumidor, elementos relativos ao design, são considerados fatores de competitividade.

Referências bibliográficas

- Abranches, G.P. Manual da Gerência de Confecção. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 1995.
- Baxter, M. Projeto de Produto - guia prático para o desenvolvimento de novos produtos. São Paulo: Edgard Blücher, 2000.
- Bonsiepe, G. Design: do material ao digital. Florianópolis: FIESC, IEL, 1997.
- CNI. A Importância do Design para sua Empresa. Brasília, D.F.: Confederação Nacional da Indústria, 1998.
- Costa, S. 150 Anos da Indústria Têxtil Brasileira. Rio de Janeiro: Senai/Cetiqt - Texto & Arte, 2000.
- CPD. Manual de Gestão de Design. Lisboa: Centro Português de Design, 1997.
- Drucker, P. Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1987.

- Escorel, A.L. O Efeito Multiplicador do Design. São Paulo: Senac, 2000.
- FAAP. Projetando. Engenharia FAAP. São Paulo, ano 12, nº 35, mai/ago, 1999.
- Garcia, C. Alta Costura Digital. Novitá. Rio de Janeiro, nº 01, primavera/2000.
- Gimeno, J.M.I. La Gestión del Diseño en la Empresa. Madrid: McGraw Hill, 2000.
- Gonçalves, R.N. Marketing Têxtil - criando vantagens competitivas em mercados turbulentos. criando vantagens competitivas em mercados turbulentos. Rio de Janeiro: Senai/Cetiqt, 2000.
- Goularti Filho, A. A Indústria do Vestuário - economia, estética e tecnologia. Florianópolis: Obra Jurídica Ltda, 1997.
- Gutierrez, C. A Desmistificação dos Criadores. Textília Press. São Paulo, ano V, nº 26, mai/jun, 2000.
- Juran, J. M. A Qualidade desde o Projeto - os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.
- Kotler, P. O Novo Marketing. Qualimetria. São Paulo, ano XI, nº 100, dez, 1999.
- Kronka, E. Confecção mobiliza-se para competir. World Fashion. São Paulo, ano VI, nº 38, jan/fev, 2001.
- Lipovetsky, G. O Império do Efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- Moraes, D. de. Envolvimento das Instituições de Ensino na Questão Oferta e Demanda de Profissionais (Anais...) 1º Fórum ICSID Design no Mercosul. Florianópolis: Senai/LBDI, 1996.
- Mozota, B.B. de. Design Management. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.
- Munari, B. Design e Comunicação Visual. São Paulo: Martins Fontes, 1982.
- Nojima, V.L.M. dos S. O Papel da Universidade na Conquista da Interdependência. Estudos em Design. V.V, nº 2, dez, 1999. Rio de Janeiro: Associação de Ensino de Design do Brasil.
- Palomino, E. A Moda. São Paulo: Publifolha, 2002.
- Peixe, J.R. Mercado de Trabalho (Anais...) 1º Fórum ICSID Design no Mercosul. Florianópolis: Senai/LBDI, 1996.
- Rech, S.R. Moda: por um fio de qualidade. Florianópolis: UDESC, 2002.
- Ritto, A.C.de A. O Design e as Organizações em um Ambiente de Novos Paradigmas. Estudos em Design. v. 9, nº 1/2 (outubro), 2001. Rio de Janeiro: Associação de Ensino de Design do Brasil.
- Santos, F.A.dos. O Design como Diferencial Competitivo. Itajaí: Univali, 2000.
- Wolf, B. O Design Management como Fator de Sucesso. Florianópolis: IEL - ABIPTI - Programa Catarinense de Design, 1998.
- Zaccai, G. O Design como uma Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento Econômico. (Anais...) 1º Fórum ICSID Design no Mercosul. Florianópolis: Senai/LBDI, 1996.

Sandra Regina Rech. Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil.

Narrativas infográficas. De cómo un modelo de presentación de información precisa se convierte en una posibilidad narrativa en escenarios digitales

Carlos Martín Riaño Moncada

¿Qué es una infografía?

“La infografía es ante todo un modo de representación de la información.” Nigel Holmes (Infografías La divertida claridad)

El término infografía resulta tan familiar en el ámbito del diseño gráfico que rara vez nos detenemos a pensar en su significado. Si en algún momento creemos que el término proviene de la relación entre informática y grafía, conviene señalar, como lo hace José Luis Valero¹, que más bien resulta de la unión entre información y grafía, como una domesticación castellana de los términos ingleses *informational graphics*, que hacen referencia a la cualidad informativa de algunos tipos de imágenes.

Las infografías no deben entenderse como un desarrollo proveniente de los medios digitales aunque en los últimos tiempos éstos hayan aportado significativamente a su desarrollo. El uso de imágenes con propósitos informativos no tiene un origen definido con certeza. Específicamente, en el campo de la información periodística, el mismo autor dice que para muchos autores, el primer ejemplo de infografía impresa en un

periódico es el del londinense *The Times*, del 7 de abril de 1806.²

Muy difícil de determinar también es el origen de los gráficos de instrucciones y explicativos de los cuales pueden verse ejemplos que aparecían impresos en libros de la edad media. No podían faltar en esta historia los aportes de Leonardo Da Vinci, quien es considerado el primero que puso letras instructivas a dibujos y planos científicos –los de sus inventos, naturalmente–.

No siempre el vínculo entre información e imagen produce una infografía. Para que ella sea posible se requieren al menos dos condiciones básicas:

- Un propósito informativo o explicativo
- La conjunción de propiedades expresivas del texto y la imagen para facilitar la comprensión de una información. (Una expresión simplista pero muy extendida se refiere a que las imágenes aportan lo que el texto no puede expresar adecuadamente. Hay una especificidad del medio que es irreductible).

Estas condiciones comprenden una gama amplia de posibilidades ombinatorias de las cualidades irreductibles de los medios escritos y gráficos, a los cuales se suma ahora la posibilidad del sonido como un recurso orientador o de apoyo que empieza a utilizarse a través de los medios digitales.

Los tipos de información gráfica más comunes son los gráficos y diagramas.

Estos pueden variar desde un carácter racional (gráfico) hasta uno expresivo en lo ilustrativo (diagrama). A su vez un diagrama puede recurrir a imágenes realistas figurativas o muy estilizadas, simplificadas o sintéticas.