

9 Conclusão

No momento em que a globalização altera o ambiente mercadológico global, invertendo o comando da cadeia têxtil e de confecção com nova configuração de jusante à montante, fragmentando cadeias produtivas locais e integrando empresas em cadeias globais no mundo inteiro, criaram-se, aceleradamente, novas condições de competição por mercados, em que nem todas as empresas têxteis/confecção catarinenses estavam preparadas. Esta nova ordem econômica, por sua vez, incentivou as empresas a procurarem e/ou realizarem transformações nos métodos de gestão empresarial. Para buscar a inovação, os setores produtivos sentiram necessidade de investir em iniciativas orientadas a melhorar seu acesso a novos conhecimentos e ao desenvolvimento da criatividade, ocasionando, com isso, uma maior aproximação às universidades.

Por sua vez, as instituições de ensino de moda e design do Estado têm apresentado fragilidade nos sistemas de informação para avaliar as necessidades do setor têxtil e no desenvolvimento de pesquisas inovadoras. Se, por um lado, cumprem a função de aumentar o conhecimento em torno da criação e moda, por outro, exercitam as atividades cognitivas e habilidades criativas à margem do contexto empresarial, comprometendo, com isto, sua função de resposta às solicitações da sociedade. Sendo assim, identificou-se a necessidade de formulação de ações coordenadas e direcionadas a atender a demanda de inovação, design e estabelecimento de modalidades de aproximação entre universidades-empresas.

Frente a esse contexto, o presente trabalho veio responder a uma inquietação transformada em questão de pesquisa: como a universidade e a empresa podem estabelecer ação conjunta no setor têxtil para o aumento da inovação através do design, em um âmbito regional? Assim, esta tese teve como objetivo propor uma sistemática de definição participativa de política de design, convergente entre universidade e empresa, para o fomento da inovação do setor têxtil catarinense.

Para a realização deste objetivo, partiu-se do princípio de que, promovendo o conhecimento e o intercâmbio das empresas e instituições de ensino, possibilitar-se-ia a criação participativa de diretrizes para esta política. Entendeu-se, também, que a formulação da política deveria partir da identificação, pelos interessados diretos, das reais necessidades e potencialidades do setor têxtil, para que se pudessem posicionar e encontrar a melhor resposta às situações. Portanto, a ideologia subjacente a esta proposta indica seu direcionamento a duas ações: conhecer e agir.

Sendo assim, o objetivo foi alcançado por meio de pesquisa-ação.

Ao mesmo tempo em que esta pesquisadora ia conhecendo a realidade, aproximando-se da problemática por meio do estudo bibliográfico e levantamento de dados quantitativos e qualitativos em pesquisa de campo, os empresários e professores/coordenadores, ao responderem os questionários e ao participarem de entrevistas, também se iam envolvendo no processo de reflexão e construção do conhecimento.

A pesquisa de campo gerou uma série de informações de caráter quanti-qualitativo sobre o “retrato da realidade” do setor têxtil/confecção, confirmando parte da hipótese. O conhecimento dos resultados da pesquisa de campo, pelos atores envolvidos, provocou uma ação de posicionamento direcionada a identificar atributos importantes para a cadeia têxtil. São estes os elementos que devem ser considerados na formulação de política de design para a inovação desse setor. Além da coleta e análise dos dados da pesquisa de campo, outros dados foram, então, gerados pelos atores, no fórum, comprovando, assim, a hipótese levantada.

Neste sentido, a sistemática participativa permite um tratamento “holístico-interpretativo” por meio da imersão mais abrangente em um determinado contexto. Afirma-se que esta abordagem pode servir como metodologia a ser aplicada em outros setores para formulação de política participativa. Ou seja, baseia-se em fatos e na problemática de um determinado contexto para iniciar as discussões, pelos interessados diretos, sobre como aperfeiçoar as capacidades de inovação na região ou setor de interesse.

Como esta tese abordou o contexto das empresas participantes do projeto SCMC, no que diz respeito à inovação, empregando a sistemática proposta, chegou-se a conclusões de caráter tanto teórico-metodológico de ordem geral, quanto da experiência prática específica, que serão abordados a seguir.

Percebeu-se, no grupo de empresas têxteis/confecção estudado, formado principalmente por grande e médias empresas, características que se aproximam tanto à nova formatação das cadeias globais, com internacionalização de parte da produção e ou distribuição geográfica da produção no próprio país, quanto à tradicional cadeia verticalizada, com comando de toda produção. Identificou-se que, para enfrentar o novo contexto mercadológico, com grandes entradas de produtos asiáticos, algumas empresas de grande porte, acostumadas a trabalharem na produção de grandes escalas, e na interpretação e/ou adaptação das tendências internacionais de moda, procuram investir na diferenciação dos produtos, aumentar o número de coleções, investir no *marketing* e marca própria, afastando-se dos mercados de *commodities*. Portanto, a definição de uma nova estratégia de comportamento gerencial para atuar no mercado da moda representa uma postura voltada à inovação. Assim sendo, o reconhecimento da nova formatação da cadeia de valor têxtil e de confecção das empresas de SC, bem como do esforço que estão fazendo para serem reconhecidas como criadoras de moda, é o primeiro passo para direcionar a política de design.

Embora sabendo que a competitividade do setor industrial resulta da convergência de um conjunto de fatores (infra-estrutura, políticas nacionais, instituições de suporte, etc), a bibliografia, trabalhada nesta tese, aponta a identificação e criação de *rents* ou ativos escassos como estratégia de inovação. Tendo em vista a diversidade de *rents*(endógenas e exógenas) a serem exploradas, identificou-se que a diversidade cultural e técnica de processos artesanais, imagens e estruturas encontradas na própria natureza, bem como a experiência técnica e comercial da grande indústria, são ativos escassos, entre outros, que universidades e empresas precisam aprender a utilizar. Ainda como fator facilitador, cita-se o fato da inovação, no setor têxtil e de confecção de moda, não depender apenas da tecnologia para o desenvolvimento de produtos diferenciados, mas muito da utilização do conhecimento e sensibilidade do profissional estilista ou designer de moda para identificar ativos locais como fonte de inspiração na criação de produtos globais, e não o contrário.

A construção de um referencial teórico, com base nas contribuições mais recentes sobre inovação, mostrou a grande amplitude da literatura relacionada ao tema e dificuldade de integrar as diversas abordagens. Constatou-se que a inovação não é um termo absoluto, apresenta diversas intensidades e natureza e é bastante explorada no contexto industrial. No entanto, não foi encontrada bibliografia mais específica em torno de sua compreensão no campo da moda. Acredita-se que esta dificuldade tem sua origem na própria definição de moda que, nesta tese, não se restringe a variável das manifestações sazonais das roupas, mas à dinâmica social e histórica que articula as relações entre os sujeitos, através da aparência. Portanto, engloba um conceito mais amplo enquanto *ethos* das sociedades modernas. As inovações em moda dependem, portanto, da cultura e das transformações dos valores de uma época. Tendo em vista a variedade de tipos de inovação que podem ocorrer na indústria têxtil e de confecção de moda, acrescentou-se à classificação referenciada pelo Manual de Oslo, mais duas categorias encontradas em Tidd et al. Estas puderam melhor expressar algumas inovações que não correspondiam às inovações de produto, processo, marketing e organizacional. São as inovações de posição, que indicam mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos e a inovação de paradigma, que identifica as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Com relação ao design, a literatura tem apontado que a dificuldade maior das organizações produtivas tem sido conhecer as atribuições, competências e potencialidades da profissão. Este dado alerta para a importância da pesquisa sobre o nível de utilização do design e como ele tem sido compreendido pelas empresas catarinenses. Não é difícil afirmar que esta questão está diretamente relacionada às respostas que o design tem dado às empresas e de como os cursos estão preparando o profissional para atuar nas questões, cada vez mais complexas, do mundo contemporâneo. Há uma grande diferença na atuação do design no modelo de inovação linear, tradicional, dirigido pela ciência e tecnologia, e a do modelo de inovação, centrado no usuário. Enquanto o primeiro desenvolve pesquisa de desenvolvimento de produtos voltados a atender as necessidades do cliente e consumidor, o segundo procura realizar a melhor interface com as necessidades, aspirações e capacidades do usuário, com a sociedade e empresa, levando em conta os aspectos da sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Este trabalho apresentou diversas políticas de design adotadas por vários países, cujos programas direcionam a atender, principalmente, o desenvolvimento econômico e social. Verificou, na literatura abordada, que as principais mudanças ocorridas nas políticas mais recentes (principalmente de 1960 em diante), bem como as principais barreiras para uma melhor utilização do design, estão relacionadas à compreensão e valorização da natureza do design como atividade interdisciplinar, estratégica e com potencial para atuar no campo da inovação em termos empresariais, sociais, ambientais, entre outros. As políticas assumem formas bem diferenciadas, assim como os diversos programas apresentam funções, abrangência, públicos e apoio governamental diversificados. Esta tese identificou, na fundamentação teórica, alguns pontos em comum nas políticas internacionais de design, voltadas à inovação, que são importantes para o conhecimento dos atores interessados em sua formulação:

1) Independentemente da ação direta ou indireta, o governo tem sido muito considerado. Quanto mais o governo investe no design, mais facilmente a política é implementada. Países onde tradicionalmente o design não é prioridade do

governo (E.U.A, Itália, França) têm discutido a possibilidade de implantação de política de design em nível nacional.

2) Há uma tendência voltada à responsabilidade compartilhada na relação entre os atores estatais e sociais.

3) Além de reconhecerem a educação e o empreendedorismo como elementos que direcionam à inovação, países desenvolvidos (como Finlândia e Dinamarca, por exemplo) têm incluído a inovação centrada no usuário como estratégia de inovação nacional.

4) Inovação não é entendida apenas como inovação tecnológica e P&D.

5) O complexo processo de inovação demanda instituições de coordenação, fomento e execução que podem ser caracterizadas pela imagem da “Hélice Triplice”, formada por organizações do governo, universidades e empresas.

6) O conhecimento e compreensão da demanda do país, região ou setor é fundamental para a elaboração da política de design.

7) Seja qual for a estratégia política que o design vai priorizar (promoção, suporte, educação ou combinações desses), suas atividades de coordenação, fomento e execução devem estar alinhadas na mesma direção, bem como as atividades regionais em sinergia com a política nacional.

Ressalta-se, no entanto, que o governo brasileiro reconheceu, no documento do alinhamento estratégico do PBD 2007-12, que grande parte das ações de promoção e suporte de sua política de design ocorreu de forma desarticulada e sem um melhor aproveitamento do potencial de sinergia entre os setores público e privado. Neste sentido, enfatiza-se que a sistemática proposta induz as empresas têxteis e universidades à ação. Uma maior união e cooperação entre estes atores também pode gerar maior pressão na solicitação de apoio do setor público.

Embora sejam abundantes as abordagens sobre as linhas de ação estratégicas das políticas de design (promoção, suporte, educação) na literatura, há uma lacuna no que diz respeito à formulação de políticas de design, congruentes entre universidades e empresas, para o setor têxtil. Esta tese enfatiza que a política vai ser mais operante, na medida em que os beneficiados diretos, as empresas e universidades, são também os agentes formadores desta política. No entanto, há necessidade de conhecer, em primeiro lugar, a demanda de inovação e design do setor produtivo para que as ações sejam direcionadas. Por sua vez, concluiu-se que é fundamental estabelecer um bom relacionamento entre U-E para favorecer a criação do conhecimento novo. Portanto, antes mesmo de atuar nas necessidades tangíveis e intangíveis do setor têxtil, o sistema proposto entende que há uma complexidade muito grande na integração U-E que exige maior conhecimento e compreensão das intenções e potencialidades de cada instituição, da necessidade de formalizar a relação e saber gerenciá-la.

Sendo assim, esta tese apresentou dois pontos fundamentais:

- uma maneira pela qual a política de design pode ser formulada visando maior envolvimento dos atores, que foi operacionalizada pela pesquisa-ação;
- um Modelo de Gestão de Integração Universidade-Empresa que integra a teoria do relacionamento de Bonacorsi/Picaluga, os fundamentos da Hélice Tríplice e a teoria do conhecimento de Gibbons.

Este trabalho diagnosticou que há demanda de inovação nas empresas têxteis pesquisadas. Também identificou que há possibilidades de maior utilização do design, tanto no desenvolvimento de produtos, quanto na atuação de desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento, gestão de integração

entre organizações, bem como na participação em níveis mais estratégicos da empresa.

A análise dos resultados da pesquisa de campo revelou que as empresas são inovadoras porque implementam inovações e ou desenvolvem atividades inovativas. Esta constatação não invalida nossa afirmação anterior. A inovação dá-se nos diversos tipos classificados neste trabalho (de processo, marketing, organizacional, entre outros), sem destaque para a inovação de produto, que é a mais esperada e absorvida pelo mercado de moda. Das 56 inovações identificadas na pesquisa, apenas 13 caracterizaram-se como inovação de produto. Ou seja, nem todas as empresas implementaram este tipo de inovação. Além disso, as inovações apresentam baixo índice inovativo, pois, na maioria (73%), são inovações para a própria empresa. Desta forma, conclui-se que o design, em destaque para as instituições de ensino, pode atuar de forma mais intensa e ousada na criação de produtos que realmente tragam uma novidade para o mercado. Para atender as tendências de moda, para a cadeia têxtil, apontadas nos estudos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (estudo de prospecção até ano 2023), vale ressaltar que as universidades, especificamente os cursos de moda, precisam reforçar sua estrutura de pesquisa. Isto é, precisam desenvolver mais pesquisas; ampliar e/ou criar laboratórios experimentais; realizar maior intercâmbio com outras universidades nacionais e internacionais; englobar outras áreas do saber, como química, biologia, mecatrônica, entre outras, e compor equipes multidisciplinares.

A literatura afirma que a estrutura organizacional de uma empresa pode afetar a eficiência das atividades de inovação e seu direcionamento às inovações mais radicais ou incrementais. Explica, também, porque as empresas existentes tendem a encontrar tanta dificuldade em lidar com as inovações disruptivas (teorias de Christensen et al. abordadas no Capítulo 3). No entanto, considerando o contexto atual e complexo em que as empresas atuam, bem como o interesse das empresas pesquisadas na inovação, entende-se, com base em Tidd et al (2008) que é importante a empresa desenvolver a capacidade para gerenciar os dois tipos de inovação. Desta forma, as empresas continuariam investindo nas inovações incrementais, mas, em paralelo, acrescentariam uma nova abordagem intensiva em pesquisas radicais, apoiadas pelas universidades e governo. Sendo assim, visualiza-se outro ponto importante de direcionamento para a política de design para o setor têxtil. E, mais uma vez, a função da universidade, no que toca às inovações radicais e à utilização do design em processos de gestão do conhecimento e inovação.

A pesquisa realizada, tanto com as empresas como com as instituições de ensino, permitiu identificar as características da troca existente, atualmente, entre estes atores. Verificou-se que o conhecimento das motivações das empresas e das instituições de ensino são pontos essenciais para o sucesso ou o fracasso de uma relação de cooperação. Além disso, a empresa precisa conhecer as especificidades e expectativas da universidade e vice versa, pois, caso não sejam consideradas, podem confrontar-se com a obtenção de resultados que não os esperados, enfraquecendo a relação de cooperação. Os dados revelaram que os entraves na relação U-E, dos participantes do projeto SCMC, não diferem dos “clássicos” entraves apontados na literatura entre essas organizações, conforme foi abordado na fundamentação teórica desta tese. No entanto, chegou-se a uma conclusão importante: os envolvidos nessa relação devem conhecer esta particularidade, pois facilita o processo de identificação necessário para sua superação.

Identificou-se que, embora tenha havido obstáculos na relação, a maioria das instituições de ensino e empresas mencionou estarem satisfeitas ou parcialmente satisfeitas com a relação, o que se associa com a resposta de que houve troca e criação do conhecimento na relação estabelecida.

O fórum veio confirmar que a sistemática participativa para a formulação de política de design é eficiente. Os participantes, ao receberem os resultados da pesquisa de campo, tomaram consciência dos fatos e procuraram encontrar alternativas para a solução das questões levantadas. A apresentação de conteúdos sobre políticas de design, sobre a natureza e especificidades do design, bem como das características da relação U-E (conteúdos que se supõe que as pessoas já têm), despertam interesses e contribuíram significativamente para embasar as discussões sobre a política.

Sedo assim, foi possível identificar os principais atributos de valor da cadeia têxtil/confecção de moda catarinense que devem ser explorados na política de *design* têxtil:

- ações cooperativas que exercitam a identidade local;
- fortalecimento da relação universidade/empresa/governo;
- criação de laboratórios experimentais;
- promoção do design local; e
- gestão do conhecimento.

O conjunto de elementos da pesquisa-ação, principalmente o levantamento de atributos de valor para a cadeia têxtil, pelos participantes do fórum, possibilitou a formulação de referenciais teóricos, estrutural, estratégico e instrumental que podem nortear a política de design para a inovação. Vale ressaltar, contudo, que eles são entendidos como mais um material para discussão com o interessados.

Portanto, concluiu-se que o sistema participativo de política de design para o fomento da inovação do setor têxtil/confecção deve ser constituído pelos componentes da Hélice Tríplice. Cabe, principalmente, à universidade coordenar a difusão do conhecimento científico e atualizado (estado da arte) sobre inovações, pesquisa de moda, entre outras. A pesquisa sobre a demanda de inovação e utilização do design nas empresas têxteis/confecção também diz respeito ao sistema de informação universitário, pois permite avaliar as necessidades do setor produtivo e fazê-la refletir nos cursos de moda/design. A problematização e definição do problema relacionado à inovação do setor têxtil/confecção, a serem conhecidos e discutidos em um fórum com a participação das empresas, universidades, governo e profissionais da área de moda, marcam o compartilhamento de responsabilidades no início do processo.

Por ser lento, devido à realização de pesquisas, que devem estar sempre atualizadas, e demandar consenso, o processo participativo de análise, geração de alternativas, valoração e seleção de prioridades para as situações encontradas exige uma série de encontros e eficiência na coordenação. Uma equipe de especialistas, nesta sistemática participativa, tem um papel importante frente à grande quantidade de informações e complexidade das situações que podem gerar escolhas, pelos atores do fórum, nem sempre apropriadas. No entanto, atuaria como ferramenta de análise de decisão e não de tomada de decisão. A política de design, assim, dirige-se às necessidades e prioridades levantadas pelos interessados diretos no processo de inovação do setor. O planejamento, a ação e a avaliação também estariam sustentados na participação e nas especificidades dos atores da Hélice Tríplice – empresa, universidade e governo.

Conclui-se, também, que a sistemática proposta favorece o desenvolvimento de políticas de design para a inovação direcionadas às necessidades e potencialidades de uma região específica. Possibilita às pessoas serem ativas nas decisões que lhes dizem respeito, o que as leva a serem mais propensas a adotar novas formas e condutas à inovação.

Vale enfatizar que um trabalho de cunho científico deve ser um elemento deflagrador de outras pesquisas, complementares a esta. Desta forma, considera-se interessante, a título de sugestões para novos estudos, o desenvolvimento de pesquisas:

- que sensibilizem os órgãos públicos à criação de redes de transferência de conhecimento e de tecnologia para a Inovação, em âmbito regional;
- que aprofundem o levantamento das competências das Universidades do Estado de Santa Catarina em outras áreas do conhecimento, para a promoção de projetos interdisciplinares aplicados à transferência de tecnologia e de conhecimento tendo em vista o fomento da criatividade e da inovação.
- que investiguem a demanda de inovação e design das micro e pequenas empresas têxteis/confecção visando identificar e correlacionar as características destas com a produção acadêmica. Por outro lado, que identifiquem quais são os principais entraves e interesses das universidades para participar mais efetivamente do desenvolvimento científico, tecnológico e econômico do país.
- que façam a prospecção dos cenários futuros frente ao atual contexto de contínuo processo de inovação para as atividades cooperativas entre as universidades e as empresas, bem como das formas de obter incentivos financeiros de apoio às pesquisas.