

DESIGN NA BUSCA DA SUSTENTABILIDADE EM AGLOMERADOS PRODUTIVOS: A EXPERIÊNCIA NA PRODUÇÃO DE MÓVEIS NO AMAPÁ

MARIA LUIZA ALMEIDA CUNHA DE CASTRO¹

Resumo

A sustentabilidade não tem sido diretamente contemplada pelas políticas de design no Brasil mas foi, na última década, introduzida de uma forma mais generalizada dentro do projeto de desenvolvimento social do governo. Neste âmbito, destacam-se as atividades promovidas em Arranjos Produtivos Locais (APL), agrupamentos de empresas organizadas em torno de um conjunto específico de atividades produtivas, que têm recebido grande incentivo institucional. Este artigo procura contribuir para a reflexão sobre as estratégias baseadas em design aplicadas em aglomerados de empresas, através de um estudo de caso – o APL moveleiro do Amapá – realizado a partir de uma pesquisa de campo empreendida entre 2004 e 2009. A primeira seção esclarece o conceito de APL e suas relações com a questão da inovação, bem como a maneira pela qual as políticas de design se inserem no contexto das ações tecnológicas de estímulo aos aglomerados. A seção seguinte faz um apanhado das atividades de design desenvolvidas no Arranjo Produtivo moveleiro do Amapá. A terceira e quarta seções discutem aspectos que foram determinantes para as estratégias aí adotadas: a procura de uma identidade cultural por meio do design e a articulação dos direcionamentos de design com a atividade moveleira como um todo.

Palavras chave: Design. Móveis. Sustentabilidade. Arranjos Produtivos Locais. Políticas públicas

Abstract

Sustainability has not been directly addressed by the public policies of design in Brazil, but in the last decade it was contemplated through the insertion of design within the government's project for social development. In this context, we highlight the activities promoted in clusters, organized around a specific set of productive activities, which have received great institutional encouragement. This article seeks to contribute to the study of design-based strategies implemented in clusters through a case study - the clusters of small producers of furniture in Amapá - originated from field research undertaken between 2004 and 2009. The first section explains the concept of clusters in Brazil - the so-called "APL" - and its relation to innovation, as well as the manner in which design policies are inserted to stimulate clusters development. The following section provides an overview of design activities conducted in the furniture clusters of Amapá. The third and fourth sections discuss issues that were crucial to the strategies adopted there: the search for

cultural identity through design and the articulation between design strategies and the furniture production as a whole.

Key words: Design. Furniture. Sustainability. Clusters. Public Policies

JEL: O14; O33

1 A inserção do design nos arranjos produtivos locais

As inovações ocupam lugar de destaque no enfoque schumpeteriano e foram resgatadas a partir dos anos 1980 pelas teorias evolucionárias: a constituição das chamadas redes de inovação (*innovation networks*) tornou-se característica marcante nos países avançados e elas passaram a ser vistas como um dos componentes fundamentais no novo desenho da estratégia competitiva industrial (LASTRES, 1995), propondo uma forma de organização que estimula o aprendizado e permite à empresa interagir em um contexto institucional mais amplo.

No Brasil, a materialização do incentivo das políticas públicas às redes de inovação se fez através do desenvolvimento do conceito e metodologia de Arranjos Produtivos Locais, que tem origem nas práticas

¹ Professora Adjunta do Departamento de Tecnologia Escola de Arquitetura UFMG - luiza@pattrol.com.br

“ O programa apresentava duas vertentes, uma estruturante, outra de disseminação e massificação do design. A vertente estruturante acabou por se inserir dentro da dinâmica dos aglomerados... ”

de *clusterização* em países desenvolvidos, e se coloca como uma alternativa para o resgate do poder de competitividade, principalmente das pequenas empresas: estas “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais – com foco em um conjunto específico de atividades econômicas” (CASSIOLATO; LASTRES, 2003, p. 27) adotam um esquema de organização que lhes permite auferir economias de escala, antes um privilégio de grandes indústrias, ampliando os limites da inovação para além das questões unicamente tecnológicas. A tecnologia cede lugar à “crescente intensidade do uso do conhecimento na produção”, que contribui para a renovação e transformação de setores de baixa intensidade tecnológica (MYTELKA; FARINELI, 2005, p. 349).

A discussão sobre a definição e o papel de APLs no âmbito das políticas industriais e sociais ganhou importância a partir de sua inclusão entre as diretrizes da Política Industrial de Inovação e Comércio Exterior (PITCE) em março de 2004 (NORONHA; TURCHI, 2007).

A fundamentação teórica desenvolvida anteriormente sobre aglomerados permitiu, assim, um novo direcionamento da política industrial, que passou a assumir os argumentos presentes na agenda acadê-

mica sobre a necessidade de promover um ambiente institucional que fortalecesse os arranjos. A questão dos arranjos produtivos também foi abordada na elaboração da Política Nacional de Desenvolvimento Regional que tem, entre seus principais objetivos, a exploração da base regional de desenvolvimento em conformidade com os valores sociais regionais, destacando estratégias de vantagens competitivas que agregam valor (MONTEIRO, 2005), tais como o design. Trata-se, portanto, da passagem de uma noção produzida no campo científico, para o campo político – com o objetivo de orientar a intervenção política na realidade (COSTA, 2006).

A ênfase no potencial do design enquanto elemento de diferenciação produtiva passou a ser articulada com os esforços de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais no Brasil, principalmente a partir de 2004.

Antes mesmo da sinalização do governo Federal de seu suporte aos APL, o Ministério da Indústria, Desenvolvimento e do Comércio Exterior já havia promovido intenso debate a este respeito entre os diversos atores institucionais e empresariais. As bases das diretrizes estratégicas atuais para o design também tinham sido elaboradas com fundamentação em uma discussão ampla promovida pelo Programa Brasileiro de Design (PBD) em outubro de 2002, com a participação de trinta e sete instituições representantes da comunidade do design brasileiro, que deu origem ao documento “Caminhos do Design”. Por meio de uma análise das forças e fraquezas, ameaças e oportunidades para o design, foram definidos a missão, os princípios e valores, as diretrizes estratégicas, as linhas de ação, os programas e projetos (PROGRAMA..., 2003).

Do ponto de vista das atividades de suporte ao design, foram previstos programas dentro das três modalidades usuais em políticas deste tipo: programas de curta duração, de assessoria contínua e de treinamen-

to, em geral implementados através de ações do SEBRAE e do SENAI, que tiveram, assim, sua atuação ampliada, de forma integrada com as políticas de desenvolvimento regional.

Neste sentido, em 2002, foi implantado o programa Via Design, cujo objetivo principal foi promover a agregação de valor a produtos e a serviços por intermédio de ações de design, com ênfase na melhoria da competitividade global das Micro e Pequenas Empresas. O programa apresentava duas vertentes, uma estruturante, outra de disseminação e massificação do design. A vertente estruturante acabou por se inserir dentro da dinâmica dos aglomerados, contribuindo com a implantação de uma infraestrutura de prestação de serviços de design para a pequena empresa. A criação dos centros e núcleos de infraestrutura teve um financiamento inicial previsto no edital Via Design 01/2002, posteriormente ampliado através do edital Via Design 02/2005.

A atuação do Via Design, bem como dos centros e núcleos de design está, portanto, fortemente ligada ao desenvolvimento regional e setorial, com aplicação articulada nos APLs, que integram as diretrizes estratégicas do SEBRAE e envolvem diversas outras instituições e atores na busca de uma governança que possa contribuir para a evolução das empresas coletivamente.

A metodologia de suporte aos APLs, por sua vez, aplica explicitamente o design como parte dos esforços para melhorar a produção e a produtividade. A primeira edição desta metodologia foi lançada em setembro de 2002 pelo SEBRAE, com apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e da Agência PROMOS, da Câmara de Comércio, Indústria e Artesanato de Milão. Esta versão e aquela que a substituiu, em 2004 - Metodologia de Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, versão 2.0 - orientam a atuação do Sistema SEBRAE, procurando operacionalizar a teoria e os concei-

tos: ela trabalha três eixos de ação simultaneamente, dentro de uma perspectiva que procura lidar com a complexidade das diversas lógicas dos APLs, regida, portanto, por uma visão que deixa de ser linear, sequencial para se tornar matricial (CAPORALI; VOLKER, 2004).

O eixo “Dinâmica de Distrito” procura desenvolver a relação entre as instituições e o contexto social (incluindo as lideranças empresariais, políticas, sindicais), atuando em frentes que vão desde a construção de atitudes positivas até a resolução de problemas de crédito e infraestrutura. O eixo “Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção” se ocupa dos assuntos relativos à produção e à produtividade, trabalhando dentro de cada empresa para melhoria de produtos, processos e gestão (neste âmbito inserem-se as questões relativas ao design, assim como questões da eficiência tecnológica, qualidade, logística e gerenciamento das empresas); inclui ainda a capacitação técnica do capital humano das empresas, de formação profissional, de empreendedorismo. O “Eixo Informação e Acesso a Mercados” é responsável por tudo que se relaciona à venda.

Desta forma, a inserção de políticas e metodologias de design voltadas para o mercado, em contextos de arranjos produtivos, que contemplam também as necessidades sociais e ambientais, cria oportunidades privilegiadas para ações que visam o bem estar da sociedade e o desenvolvimento de setores de baixa intensidade tecnológica, tais como o moveleiro.

Enquanto parte do processo cíclico de sua elaboração, estas políticas de design também têm passado por avaliações e controle de impactos. Em outubro de 2006, uma nova reunião de avaliação estratégica do Programa Brasileiro de Design reorganizou suas diretrizes de acordo com as indicações levantadas em estudos sobre o panorama do design em nível internacional (RAULIK, 2006) e nacional (MIASSAKI;

POUGY; SAAVEDRA, 2006). Algumas preocupações foram aí enfatizadas entre as quais se destacam a necessidade de um maior apoio à educação, à inserção nos APLs, aos projetos voltados para a sustentabilidade econômica, ambiental e social bem como a uma maior coordenação entre as diversas ações e projetos. As primeiras avaliações e pesquisas sobre os resultados obtidos em APLs deixam entrever deficiências dos direcionamentos adotados, bem como dificuldades na aplicação e adequação prática dos programas, confirmando a necessidade de uma reorientação de estratégias a partir do aprendizado feito, questões que deverão ser aprofundadas no estudo de caso a seguir.

2 Design no Apl moveleiro do Amapá

O design foi inserido no Amapá como instrumento de apoio à produção moveleira, integrando as atividades patrocinadas pelas instituições que promovem o desenvolvimento. A articulação inicial foi feita pelo governo estadual, principalmente através da Secretaria de Estado de Indústria e Comércio, sendo, desde 2000, assumida pelo SEBRAE.

As ações previstas naquela ocasião visavam a capacitação da mão de obra, a inovação tecnológica e a valorização da identidade local. Neste sentido, foram contratadas, nos anos que se seguiram, várias consultorias externas, e foram desenvolvidas algumas atividades com vistas a suprir a inexistência de competências locais em design.

As consultorias em design tiveram objetivos distintos, de acordo com os direcionamentos institucionais prevaletentes ao longo da evolução organizacional e política do aglomerado, o que definiu três fases principais. A abordagem adotada na primeira delas buscava explicitamente criar uma narrativa baseada

em características locais para os móveis; o direcionamento da segunda fase baseou-se em uma metodologia de design estratégico, orientada pela análise de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças enfrentadas pelas empresas. Já na terceira fase, a identidade mais uma vez colocou-se como foco, desta vez de uma forma mais ampliada, ultrapassando inclusive os limites da produção moveleira.

Assim, em 2001 e 2002, foram realizadas as primeiras oficinas aplicadas por um designer, contratado em São Paulo pelo SEBRAE para trabalhar com as empresas dos municípios de Macapá e Santana. O trabalho partia de uma reflexão conceitual, orientada pelo direcionamento conduzido no SEBRAE Nacional pelo sociólogo italiano Domenico de Masi, que buscava estimular o desenvolvimento de produtos “com a Cara Brasileira”. A proposta da consultoria envolveu o desenvolvimento de uma coleção “com a Cara do Amapá” e também um curso de design de móveis com os moveleiros locais.

Embora os móveis e peças criados em 2001 tenham tido ampla divulgação - na Feira do Equinócio, em Macapá, e no prestigioso Museu da Casa Brasileira, em São Paulo (exposição esta organizada a partir da rede de relações e prestígio pessoal do consultor de design) - não houve continuidade na produção. De acordo com o consultor, isto ocorreu devido a problemas tecnológicos - maquinário inadequado, qualidade de acabamento inconsistente, utilização de madeira com umidade inadequada - e problemas de logística - dificuldade de transporte e distância - os quais impediram quaisquer negociações para fornecimento comercial dirigido aos mercados do Sudeste e do Sul². As empresas não contavam, além disso, com mecanismos de acesso ao mercado local - lojas

² DEVIÁ, Luciano (Consultor de design contratado pelo SEBRAE /AP em 2001/2202) em entrevista telefônica ao autor. São Paulo, 20 maio 2009.

“ A terceira fase de incentivo ao design no Amapá inseriu-se dentro de uma proposta mais ampla de construção do valor simbólico da cultura no estado, centrada no resgate do legado das etnias Maracá e Cunani, parte... ”

próprias ou estruturação de produção para fornecer aos “magazines” de Macapá.

Em 2004, uma nova etapa de incentivo ao design teve início e até 2006 foram desenvolvidas atividades nos municípios de Laranjal do Jarí, Macapá, Santana e Porto Grande, a partir de uma metodologia de design voltada para o mercado, que não incluía explicitamente a sustentabilidade ou a questão da identidade. Entretanto, devido ao peso da questão ambiental e social no Amapá, os designers contratados (também trazidos de fora do estado) traçaram suas estratégias voltando-se para a busca da sustentabilidade nestes campos, com base principalmente na capacidade semântica do design. Neste período, as cerca de trinta empresas participantes das atividades produziram diversas coleções de móveis e objetos, num total de mais de sessenta modelos. Ao final de cada temporada de consultorias (com duração em geral, de três a seis meses por ano), as coleções foram expostas em feiras regionais promovidas pelo governo do estado e pelo SEBRAE, tais como o Equinócio ou Feira do Empreendedor, e muitas das peças tiveram grande apreciação e demanda pelo público presente. Entretanto, só houve comercialização em pequena escala e embora os

produtores tenham participado de rodadas de negócio nacionais e internacionais, não puderam atender às demandas dos compradores em potencial com relação a quantidades, prazos e garantia de qualidade.

Os problemas surgiram, portanto, de um descompasso causado pela desarticulação entre as propostas de direcionamento do design, a capacidade tecnológica das empresas e os mercados prospectados. O eixo “Dinâmica de Distrito” não conseguiu resolver problemas de infraestrutura – como a própria legalização da madeira – ou o acesso das empresas ao crédito; o eixo “Desenvolvimento Empresarial e Organização da Produção” não conseguiu suprir a necessidade de capacitação técnica, produtividade e busca da qualidade para dar suporte ao trabalho de design que estava sendo realizado e o “Eixo Informação e Acesso a Mercados” prospectou mercados inadequados para a capacidade de produção local.

A terceira fase de incentivo ao design no Amapá inseriu-se dentro de uma proposta mais ampla de construção do valor simbólico da cultura no estado, centrada no resgate do legado das etnias Maracá e Cunani, parte do passado arqueológico regional.

A estratégia exigiu uma grande mobilização institucional para sua implementação e foi o resultado de um trabalho iniciado em 2003, envolvendo arqueólogos e técnicos do museu histórico do Amapá, o Museu Caetano da Silva, bem como uma consultoria de design contratada pelo SEBRAE: empreendeu-se, assim, uma investigação dos conteúdos iconográficos, grafismos e simbolismos das cerâmicas encontradas nos sítios arqueológicos do Amapá, nas regiões de Cunani, município de Calçoene, e Maracá, município de

Mazagão, sendo então elaborado um manual de utilização desta iconografia. O seu lançamento ocorreu em 2006 e ele procurou trazer, por meio do conhecimento, um novo elemento para a composição da identidade local. O objetivo do resgate iconográfico foi, portanto, “favorecer o desenvolvimento de novas habilidades cognitivas e expressivas junto aos artesãos amapaenses” (SEBRAE, 2006, p. 8).

A divulgação foi ampla e envolveu, além do lançamento do manual - “O legado da civilizações Maracá e Cunani”, o desenvolvimento de oficinas de design com a produção de artesanato utilizando os elementos iconográficos, e a promoção de eventos tais como desfiles e diversas exposições.

A estratégia teve seqüência no ano seguinte com a construção de uma “Casa da Amapalidade”, exposta durante uma grande feira regional, abrigando peças de artesanato, artes plásticas, móveis e decoração que destacavam a cultura amapaense, com ênfase na iconografia das civilizações Maracá e Cunani. Durante os três meses que antecederam o evento, aconteceram cerca de quinze oficinas para artesãos, moveleiros e artistas plásticos, com o objetivo de transmitir-lhes o conceito que deveria caracterizar as peças: o sentimento de “amapalidade”. Os projetos de interior da Casa foram elaborados por estudantes de arquitetura e design, com móveis da consultoria de design contratada naquele ano e outros móveis e peças fabricadas no estado.

Os resultados da Casa da Amapalidade são controversos. Do ponto de vista político, o secretário de estado Góes³ destaca a importância do evento para a divulgação da iconografia e considera o evento um sucesso. Do ponto de vista acadêmico, Chelala⁴,

³ GÓES, Alberto Pereira. (Secretário especial de Governadoria, Coordenação Política e Institucional do Amapá, presidente do Conselho do SEBRAE) em entrevista ao autor. Macapá, 01 mar 2008.

⁴ CHELALA, Charles. (diretor acadêmico do Centro de Ensino do Amapá - CEAP; consultor do SEBRAE/AP) em entrevista ao autor. Macapá, 21 jan. 2009

diretor de uma das faculdades locais, enfatiza a oportunidade de parceria entre o setor profissional e a universidade, com o entrosamento entre designers, arquitetos, estagiários e moveleiros. Do ponto de vista produtivo, empresários e dirigentes do setor moveleiro entrevistados na ocasião consideram que a iniciativa foi “um fracasso”. Foi produzido um total de vinte e uma peças, que apresentaram graves problemas (ocorridos muito em decorrência do pequeno prazo e falta de acompanhamento que tiveram na execução, por motivos burocráticos). Os móveis da coleção não voltaram a ser comercializados e nem tiveram estímulo institucional para tal.

Dentro das abordagens de design no Amapá, resta ainda destacar a ação da JICA (Japan Internacional Cooperation Agency), com apoio do governo do estado e do SENAI, que possibilitou a aplicação de cursos de treinamento de moveleiros, como parte de um projeto que teve como objetivo a melhoria na metodologia de utilização de recursos florestais nas áreas de várzeas. Assim, entre novembro de 2005 e abril de 2009, os técnicos japoneses da JICA atuaram na formação de mão de obra, com consistência metodológica e qualidade de conteúdo. Embora tenham enfrentado algumas dificuldades iniciais devido a diferenças culturais - desenvolvimento de modelos que não estavam em sintonia com o gosto amapaense ou incompatibilidades na exigência de comprometimento com os cursos, tendo em vista a realidade profissional dos moveleiros locais - a constância de intenções permitiu que fossem feitos ajustes de trajetória e que o saldo das atividades tenha sido bastante positivo para o setor. Apesar da participação neste projeto ter sido restrita a poucas empresas, ele contribuiu para a elaboração de um substrato cognitivo que oferece uma boa base para futuras ações em design. Esta atuação da JICA coloca-se, portanto, mais como uma ação de criação de infraestrutura cognitiva para o

design do que um direcionamento de design propriamente dito.

O caso do Amapá suscita, então, dois questionamentos principais quanto às abordagens em design: por um lado, a adequação do processo empreendido para construção ou resgate da identidade local; por outro, a consistência da aplicação das metodologias para incremento de uma produção voltada para o mercado.

3 Reflexões sobre design, identidade e inovação

No que diz respeito à construção da identidade, a sua viabilização, enquanto interesse coletivo, faz parte de objetivos cuja busca efetivamente deve ser patrocinada pelo poder público, mesmo que não haja perspectiva de resultados econômicos no curto prazo. Entretanto, a procura de uma identidade no Amapá se organizou a partir do resgate de uma memória cuja legitimação é questionável enquanto direcionamento exclusivo, uma vez que apoiado numa tradição embalsamada “pelo folclore em um estágio tradicional” (CANCLINI, 1995, p. 145); as peças geradas por estes processos foram, ainda, inseridas na produção de forma muitas vezes caricatural.

De acordo com Geertz (2001) a identidade elaborada a partir de concepções, sentimentos e valores em comum parece pouco viável no mundo contemporâneo e o elemento que une as sociedades é a diferença - “as falhas e fissuras”, que demarcam a “paisagem da identidade coletiva” (GEERTZ, 2001, p. 219)

A existência de características distintas em um território pode orientar um direcionamento de design que sintetize as aspirações identitárias locais, permitindo a construção dos elementos que vão lhe dar destaque dentro do mundo globalizado. Os objetos gerados devem, entretanto, ser duplamente legitimados enquanto reflexo cultural do território que os produz e enquanto expressão de contemporaneidade.

O foco governamental no resgate das culturas Maracá e Cunani partiu da busca de uma característica distintiva, mas tem falhado em se colocar como expressão da contemporaneidade, talvez pelo fato de ter se apoiado em um sentimento de “amapalidade” ensinado em oficinas e baseado em manuais e **não efetivamente surgido espontaneamente**. Um reflexo disto é a superficialidade com que os conceitos são aplicados, demonstrada, por exemplo, pela substituição da madeira recortada, prevista pelos designers para determinados detalhes, por eucatex ou mesmo plástico - ou a substituição de trabalhos de pirogravura por autocolantes.

A construção de uma identidade a partir de valores tais como memória coletiva, ou “pertencimento a culturas étnicas, racionais, linguísticas, religiosas e, sobretudo, nacionais” (HALL, 2006, p. 8), em contextos em que a globalização os tornou relativos e enfraquecidos, pode levar a uma manipulação de características e requisitos simbólicos e fazer emergir *tradições inventadas* (HOBSBAWN e RANGER apud ONO, 2006, p. 14), folclorizadas, simplificando a grande complexidade cultural das sociedades (ONO, 2006).

Embora a estratégia de utilização do design como elemento de construção do valor simbólico apareça como uma das mais significativas em ambiente de aglomerados produtivos tradicionais, a escolha do direcionamento a ser adotado deve ser coerente com as verdadeiras vocações locais. Em ambientes tradicionais, o design pode efetivamente resgatar elementos narrativos que preservem identidades étnicas, valores culturais e as práticas tradicionais de uso dos recursos. Porém, é imprescindível que haja uma correspondência cultural e estrutural entre o direcionamento adotado e a realidade observada, que possa conferir-lhe consistência. No caso do resgate das culturas Maracá e Cunani, os artesãos e moveleiros locais passaram a reproduzir as formas da

“ *Embora as ações empreendidas não tenham gerado resultados concretos e, em alguns casos, tenham inclusive criado um descrédito quanto aos benefícios do design, as relações de confiança estabelecidas entre designers e produtores ...* ”

iconografia que lhes foi apresentada sem, no entanto, assimilar seus significados ou sem, a partir dela, construir novos sentidos.

As instituições têm um papel importante na organização das forças locais na formação e direcionamento de habilidades artesanais, na identificação de tendências sociais emergentes, de maneira que possa haver uma transmissão de valor para uma outra realidade produtiva, mas os direcionamentos estratégicos devem partir da compreensão das múltiplas identidades locais, da procura de raízes antropológicas das estruturas sociais do território e da seleção de elementos distintivos que possam ajudar na construção de uma narrativa. (GEERTZ, 1973) A busca de uma identidade no Amapá deve se orientar, assim, por meio de um processo que tal como propõe Geertz (1973:, p. 5), compreenda a cultura não como “uma ciência experimental ou observacional, em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura de significados” .

4 Design e inovação

A segunda abordagem dada às atividades de design no Amapá teve como objetivo a conquista de mer-

cados, mas não contou com o suporte necessário para definir uma estratégia coerente com a realidade local: as ações não foram articuladas de uma forma abrangente e têm visado principalmente uma promoção e divulgação da produção e das instituições locais, sem base em competências efetivas.

Desta forma, ficou claro que os bons resultados do design dependem da implementação de uma estratégia envolvendo os níveis hierárquicos de gestão mais elevados: é imprescindível que haja uma articulação entre as diversas frentes de ação do setor, possível unicamente se houver uma orquestração das atividades dentro de um direcionamento político previamente definido.

Contribuiu, portanto, para a desarticulação e falta de sintonia do direcionamento do APL no Amapá, o fato dos designers virem de outras regiões e não terem um controle e visão mais amplos sobre o conjunto de atividades. Isto ocorreu apesar do cuidado tomado na seleção destes profissionais, quando se procurou garantir uma sensibilidade ou afinidade com a realidade local, que supriu alguns dos problemas originados pela exogenia - um dos designers era natural do estado, entretanto, não residente; outro, do vizinho Pará; outro residia temporariamente no estado e os demais já tinham trabalhado em circunstâncias semelhantes, em outras localidades da Amazônia.

Alguns deles conseguiram, mesmo face às limitações, desenvolver laços e relações de confiança com as empresas e assumir problemas que foram além da aplicação ferramental do design para a qual tinham sido contratados. Embora as ações empreendidas não tenham gerado resultados concretos e, em alguns casos, tenham inclusive criado um descrédito quanto aos benefícios do design, as relações de confiança estabelecidas entre designers e produtores poderão, no futuro, e em um contexto mais organizado, gerar circuns-

tâncias nas quais o design possa ser aplicado com sucesso.

O principal obstáculo a uma integração das atividades foi, portanto, o fato das instituições implementadoras dos processos possuírem uma estrutura hierárquica tradicional, não conseguirem ter uma perspectiva ampliada do sistema e não definirem direcionamentos de forma consensual e verdadeiramente participativa.

Para que a aplicação da estratégia de design pudesse ter tido sucesso teria sido necessário, portanto, que este fosse inserido dentro de um sistema, dentro do qual a solução para determinadas questões de base estivesse encaminhada: a principal delas é o direcionamento para a inovação tecnológica, cuja deficiência constitui um dos maiores obstáculos à utilização adequada do design e uma das maiores carências do aglomerado de empresas moveleiras no Amapá. A precariedade parte não só das limitações da infraestrutura física, mas também da própria fragilidade das competências locais em Ciência e Tecnologia (C&T): os cursos universitários locais que poderiam vir a prover estas competências são escassos e pouco estruturados, não tendo potencial para resolver o problema no curto ou médio prazo. (INSTITUTO..., 2009)

Outra dificuldade reside no nível tecnológico das empresas: os equipamentos que elas utilizam são os de marcenaria tradicional e embora algumas estruturas institucionais ou associativas sejam bem equipadas e algumas empresas tenham adquirido novos equipamentos, estes continuam sendo de operação artesanal: o seu conjunto não constitui uma estrutura produtiva capaz de gerar peças com a qualidade de acabamento necessária para uma diferenciação narrativa oferecida pelo design. Este fato foi observado em todas as oficinas de design e os consultores foram unânimes em atribuir a inviabilidade de comercialização das linhas criadas à impossibilidade de manter qualidade e constância na produção,

devido à precariedade das condições produtivas, entre outras razões.

A introdução de painéis de MDF (medium density fiber) é uma inovação que tem sido aplicada por algumas empresas, mas não tem grande potencial de gerar produtos com diferencial competitivo numa escala maior: a necessidade de substituição de máquinas e capacitação da mão de obra local para lidar com este material, além de exigir investimentos altos, levaria à produção de peças que competiriam pelo preço com as confeccionadas nos parques produtivos muito mais maduros e organizados do Sul e Sudeste do país, devendo-se arcar, ainda, com os custos de transporte e logística de matéria prima, de um lado, e produtos acabados, do outro, já que tanto fornecedores quanto mercados consumidores em potencial se concentram fora da região.

A trajetória do setor mobiliário do Amapá suscita, portanto, uma melhoria do nível de tecnologia local, mas ao mesmo tempo, ela não deve trazer problemas ou rupturas bruscas para o meio ambiente e para a cultura local: neste estado, cuja orientação do governo é o conservacionismo (BECKER, 2004), a industrialização não parece ser a resposta mais adequada para o desenvolvimento endógeno. Do ponto de vista ambiental, ela causaria graves problemas ecológicos, e do ponto de vista econômico, não estaria em condições de fazer a transição tecnológica em curto prazo ou de atingir o nível de eficiência exigido por um mercado competitivo (CASTRO; XIMENES, 2006).

A opção por uma produção artesanal de qualidade teria grande potencial em trazer resultados positivos, uma vez que compatível com as características da produção local e com as características do mercado de móveis: a norma para a indústria tradicional é atuar em mercados segmentados, nos quais “quanto maior for a renda, menor o peso relativo do atributo preço e maior a importância dos atributos adequação ao uso

e atendimento às especificações particulares da clientela” (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1997, p. 39). A diferenciação pelo design poderá, dentro de um contexto tradicional, compensar a reduzida possibilidade de inovação tecnológica existente em uma indústria moveleira que possui tecnologia de produção difundida e estável, fazendo da incorporação de um novo design ao produto final o elemento dinâmico do setor e o fator mais importante das atividades inovadoras (CROCCO; HORÁCIO, 2001).

Assim, o foco da ação governamental deve ser colocado inicialmente no incremento das condições locais, com a busca de melhoria de equipamentos ou processos – através da capacitação da mão de obra, instalação de centros tecnológicos, aquisição de máquinas, etc. É necessário, no Amapá, que haja um direcionamento voltado para a implantação de uma gestão de processos produtivos e para a melhoria do conjunto de equipamentos das empresas.

As atividades de nivelamento tecnológico são de vital importância para o desenvolvimento das empresas e do design local, todavia são insuficientes: não se trata aqui de verdadeira inovação, mas simplesmente de uma busca de conformidade no atendimento de padrões mínimos de exigência de mercado. Esta etapa é, porém, imprescindível para a obtenção de resultados através do design: sem adequação da infraestrutura e da capacidade tecnológica não será possível tirar partido do grande potencial de diferenciação para o setor moveleiro do Amapá, que jaz na inovação narrativa inerente ao design. Uma produção sustentável poderá ser garantida a partir da adoção de padrões que, embora tradicionais, sejam suficientes num primeiro momento para atender aos requisitos de uma produção em menor escala, com qualidade, design diferenciado e em conformidade com as normas.

Os diversos direcionamentos indicados pelo SEBRAE para as

consultorias privilegiavam a construção do valor simbólico e narrativo do design e do território. Entretanto, eles careceram de continuidade, complementaridade e articulação mútua, fazendo de cada consultoria uma ação pontual, desconectada e sem maiores repercussões. Portanto, para que uma produção baseada no valor narrativo do design possa se desenvolver no Amapá, não é suficiente ter um bom design – é indispensável que ele seja inserido em um sistema que permita o seu sucesso.

5 Considerações finais

O Amapá representa um contexto no qual existe uma necessidade premente de atuação das políticas públicas para criar uma infraestrutura social, na qual o desenvolvimento possa se apoiar e da qual a implantação de design nas empresas depende.

Tem existido, entretanto, uma ênfase excessiva na promoção do design que, muitas vezes, carece de embasamento em qualidades efetivas do produto e do território. Embora a promoção seja útil na criação do valor simbólico do design junto aos produtores e consumidores, caso ela não tenha consistência, acaba por desgastar a imagem dos produtores e do próprio design, ao invés de construí-la.

Depois de uma longa experiência em termos de consultorias de design no estado, que contaram com a participação de designers competentes, consumiram grande quantidade de trabalho, esforços e recursos, fica claro que a inovação narrativa tem que ser inserida dentro de uma estratégia coerente e completa, partindo da valorização do contexto produtivo, dotando-o de estratégia e método, e fazendo com que se torne competitivo no âmbito do mercado contemporâneo (APARO; SOARES, 2007). Para tanto, a estratégia deverá contemplar as ações a montante e a jusante do design, sob o risco de não contribuir para a criação de seu valor simbólico, mas sim de seu descrédito.

Também é necessário que a estratégia seja baseada em características emergentes do território, que tenha alta consistência e correspondência cultural e que tenha continuidade ao longo dos anos. As correções de trajetória são, bem entendido, parte de um processo no qual cada experiência contribui para o aprendizado permanente.

Referências

APARO, E.; SOARES, L. O Design como factor de desenvolvimento do terceiro mundo. **Design em Foco**, Salvador, v.4, n.1, p. 101-108, jan./jun. 2007.

BECKER, B. K. **Amazônia**: Geopolítica na virada do III milênio. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

CANCLINI, N.G. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multi-culturais da globalização. Rio de Janeiro: UFRJ, 1999.

CAPORALI, R; VOLKER, P. (Org.). **Metodologia de desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**: Projeto PROMOS-SEBRAE- BID, versão 2.0. Brasília: Sebrae, 2004.

CASSIOLATO, J.E, LASTRES, H. M. M. O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: LASTRES.H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). **Pequena empresa**: cooperação e desenvolvimento local. Rio de Janeiro: Relume Dumará/UFRJ, 2003.

CASTRO, M.L.; XIMENES, T. Design e inovação na Amazônia Brasileira. **Amazônia: Ciência & desenvolvimento**, Belém, v.2, n. 3, p. 39-55, jul./dez. 2006.

COSTA, F. A. O. Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais: As Possibilidades do Conceito na Constituição de um Sistema de Planejamento para a Amazônia. **Revista Brasileira de**

Inovação, [Rio de Janeiro] v. 5, n.1, p. 77- 98, Jan./Jun. 2006.

CROCCO, M.; HORÁCIO, F. **Industrialização Descentralizada**: Sistemas Industriais Locais. Rio de Janeiro: Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, mar. 2001. (Contrato BNDES/FINEP/FUJB. Nota Técnica 38).

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: Desafios competitivos para a Indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

GEERTZ, C. **Nova luz sobre a antropologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

HALL, S. **A identidade cultural na pós modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

INSTITUTO DE PESQUISAS CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS DO AMAPÁ. **Atualização do Plano Estratégico** Curitiba: STCP, mar. 2009. (Produto 3 - Relatório Final)

LASTRES, H. M. M. Redes de inovação e as tendências internacionais da nova estratégia competitiva industrial. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 24, n. 1.p 126-132. 1995. Disponível em: <[http://dici.ibict.br/archive/00000151/01/Ci\[1\].Inf-2004-589.pdf](http://dici.ibict.br/archive/00000151/01/Ci[1].Inf-2004-589.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2006

MIASSAKI, D., POUGY, G., SAAVEDRA, J. **Panorama das Ações de design no Brasil**. Relatório para Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial. set. 2006. Disponível em: <<http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PanoramaNacional.pdf>> Acesso em: 22 set. 2007.

MONTEIRO, M. A. Meio século de mineração industrial na Amazônia e suas implicações para o desenvolvimento regional. **Estudos Avançados**. São Paulo, vol.19, n.53, 2005. p 187-207. Disponível em <<http://www.scielo.br>

[scielo.php?pid=S010340142005000100012&script=sci_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.php?pid=S010340142005000100012&script=sci_arttext&tlng=pt)>, acesso em: 12 out. 2006.

MYTELKA L.; FARINELLI, F. Aglomerados Locais a sistemas de inovação. In: LASTRES.H. M.M.;CASSIOLATO, J.E.; ARROIO, A.(Org.). **Conhecimento, Sistemas de Inovação e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: UFRJ/Contraponto, 2005. p. 347-378.

NORONHA, E. G.; TURCHI, L. O pulo do gato da pequena indústria precária. **Tempo soc.**, São Paulo, v. 19, n. 1, 2007. p 249-280. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010320702007000100013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 03 Jan 2008.

ONO, M.. **Design e Cultura**: sintonia essencial. Curitiba: edição da autora, 2006.

PROGRAMA BRASILEIRO DE DESIGN. **Caminhos do design brasileiro**: estratégias para agregar valor ao produto nacional – [2003?] Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/portal/imagens/acoes/caminhos_do_design.pdf>. Acesso em: 21 out. 2007.

RAULIK, G. **Panorama internacional das políticas de promoção e incentivo ao design Brasil**. [S.I]: MDIC, 2006. Disponível em: <http://www.designbrasil.org.br/portal/acoes/PanoramaInternacional_PPID.pdf>. Acesso em 14 out. 2007.

SEBRAE. **Avaliação de consultoria externa para T1**- abr/out. 2005. Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR). apresentação power point 32 slides. Macapá: SEBRAE, jan. 2006

VALE, G. Reinventado o espaço para a construção de territórios competitivos. In: LAGES, V.; BRAGA, C; MORELLI, G. **Territórios em movimento**: cultura e identidade como estratégia de inserção competitiva: Rio de Janeiro: Relume Dumará / Brasília: SEBRAE, 2004. p. 303-327.